



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



Regione
Lombardia



WELFARE AZIENDALE

UN'OPPORTUNITÀ PER LA PARTITA DI GENERE

**Coniugare «benessere», performance e
partecipazione**

**Lo spazio/tempo nella progettazione di
organizzazioni sostenibili**

Luigi Campagna
Milano
Gennaio 2022

Agenda

1. PREMESSE

- **Performance aziendale e «benessere»**
- **La personalizzazione del tempo**

2. LA PROPOSTA

- **Riduzione degli orari**
- **Diffusione del Part time**
- **Lotta allo straordinario**
- **Sostenere la riduzione degli orari**

3. LE MANOVRE SUGLI ORARI: flessibilità ricca e povera

4. CONCILIAZIONE E PARTECIPAZIONE : orari a menù e smart working

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

1 Premesse: Benessere, performance, partecipazione



La conciliazione lavoro-vita come domanda sociale

1 La logica delle sfere separate di genere è finita per l'accesso delle donne al lavoro retribuito

il modello della cura

il modello di welfare

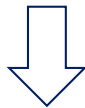
Cambia

→ **condivisione** dei ruoli familiari

→ destinatario non è più il “maschio breadwinner”
ma il **caregiver universale**

2 La varietà dei lavoratori e degli stili di vita: Abbandonare la **giornata tipo** pensata nell'800: **8 ore di lavoro, 8 ore di sonno, 8 ore di recupero** ($8 \times 3 = 24$).

3 Il Covid e l'esperienza di massa dello smart working



POLITICHE SOCIALI

Per poter scegliere il mix di servizi, trasferimenti e benefit per la cura, secondo esigenze e valori

WELFARE PUBBLICO



Nuovi modelli di organizzazione con la leva spazio e tempo

WELFARE PRIVATO

2 La proposta: quattro interventi strettamente collegati

1 Riduzione limitata e modulabile nei picchi e nei flessi (35-38 ore medie)

- **Più Flessibilità** per le aziende (**più competitività**)
- **Più Modulabile** per le persone (**più conciliazione**)
- **Più Produttività**: nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi
- **Più Formazione** nei periodi di flessio si può fare formazione continua
- **Più Occupazione** o più **tutela dalla disoccupazione tecnologica**



2 Diffusione del part time modulabile soprattutto a 6 ore

- **Potente strumento** di crescita di produttività e conciliazione
- **Supporta l'inserimento di più donne** nel lavoro
- **Favorisce le nascite** e le famiglie

3 Lotta allo straordinario

- **Aumenta i costi nascosti e indiretti e ostacola l'innovazione**
- **Ostacola l'inserimento dei giovani** in aziende ormai «troppo vecchie»
- **Non c'è tempo per la formazione continua** dei lavoratori in produzione

4 Aspetti salariali

- **A breve** : **Pilastro Politiche sociali, CIG e altri incentivi per integrare gli orari ridotti**
- **A medio**: **Defiscalizzare il salario di produttività**

3 Le manovre sugli orari: dalla tradizione dello straordinario alla flessibilità ricca

Tradizionalmente si gestiva il picco con straordinari e il flessibile con CIG
 Oggi la flessibilità interna di orario si combina con diverse leve esterne

Modello Manageriale	Leve interne	Leve esterne
FLESSIBILITÀ POVERA Riduzione dei costi e variazioni volumi PROBELMA : Gestire gli impatti	<ul style="list-style-type: none"> • Variazioni orario e turni • Uso straordinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro temporaneo • Interinali • Multisourcing: rete di subfornitori flessibili
FLESSIBILITÀ RICCA Innovazione dei processi per adattarsi PROBLEMA: gestire il cambiamento condiviso	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppi multifunzionali ad alta intercambiabilità • Organizzazione e gestione per processi/progetti • Orari non standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione con aziende specializzate • Just in time • Co-design, Co-marketing, Co-makership

Il passaggio alla flessibilità ricca richiede più competenze in tutti gli attori

4 Come aumentare la flessibilità degli orari con la conciliazione e la partecipazione

Premere ancora su orari industriali di fatto “lunghi” (**straordinari**) e spesso già flessibilizzati in funzione del mercato (**turni spinti**)

Rischio rifiuto dei lavoratori

Fare incontrare le diverse **esigenze di personalizzazione** del tempo di lavoro dei lavoratori con la **flessibilità oraria dell'impresa**

Opportunità di conciliazione tra vita e lavoro



Più flessibilità
produttiva

Scelta dell' Impresa
per il regime di
marcia dell'impianto

Più regolazione condivisa

**ORARIO A MENU
PER FIGURE SOCIO-
TEMPORALI**

Più libertà
individuale

Scelta della Persona
Singola per l'orario
desiderato

- **Salarialisti:** lavorare tanto e guadagnare tanto
- **Caregiver :** nello scambio tempo – denaro preferiscono lavorare meno quando possibile
- **Flessibilisti:** disponibili ad alta flessibilità e alto recupero

5 IN SINTESI

COSA

QUATTRO MANOVRE COMBinate

- **Riduzione generalizzata dell'orario**
- **Part time modulabile**
- **Lotta allo straordinario**
- **Salari e incentivi**

PERCHÉ

- **Cambiare paradigma:**
 - più **produttività** del sistema
 - più **occupazione**
 - più **formazione sul posto di lavoro**

COME

- **Gestire una stagione di sperimentazione**
 - **superamento della asimmetria informativa e sviluppare alternative di orario**
 - **formazione in orario di lavoro, formazione di massa fuori dall'orario di lavoro**
 - **incentivi: natura selettiva di Cassa integrazione e incentivi pubblici per l'innovazione e la riorganizzazione**
 - **soggetto istituzionale in grado di supportare e monitorare**

L'esperienza virtuosa di un attore istituzionale

La «vision» del progetto Lafemme/Equipe 2020

- Inquadrare il tema dell'**occupazione femminile** nell'ambito della **crescita economica**
- Costruire una **governance adeguata** per la complessità del tema occupazione femminile e le implicazioni economiche, sociali, e di sviluppo del capitale umano
- Dare **centralità all'innovazione organizzativa** per conciliare produttività ed esigenze di equilibrio vita-lavoro (non solo per le donne)
- Valorizzare le **relazioni industriali** e la **contrattazione decentrata** per soluzioni più efficienti per le aziende e più vicini alle preferenze di lavoratori e lavoratrici
- Puntare sulla "**selettività**" **delle misure** di politica attiva (per l'occupazione femminile)
- Qualificare l'azione di **orientamento** degli istituti secondari di secondo grado e servizi per il lavoro