

# WELFARE E CONTRATTI

**Il problema di un sistema produttivo caratterizzato da piccole imprese e da una diffusa rigidità degli orari che rende la maternità, così come ogni tentativo di tenere in equilibrio vita e lavoro, un costo, non solo economico; i part-time non concessi. Intervista ad Antonella Marsala.**

*Antonella Marsala, dirigente e project manager di Anpal servizi Spa, da anni si occupa delle tematiche dei servizi e delle politiche per il lavoro.*

**Abbiamo un problema con la maternità in questo paese?**

In questo paese abbiamo un problema che riguarda la maternità a cui bisognerebbe prestare attenzione, perché ha un impatto diretto sulla demografia e quindi sui sistemi di welfare e sulla crescita economica. Noi diventeremo un paese di vecchi, le proiezioni lo confermano, ma l'argomento non è all'ordine del giorno.

Al contrario, altri paesi europei, a cominciare dalla Germania, stanno cercando di capire come affrontare la situazione, e le stesse politiche di accoglienza degli immigrati hanno molto a che fare con i tassi di natalità che non si riescono ad alzare.

I problemi della maternità si portano dietro anche alcuni aspetti di carattere culturale molto forti. Non è semplicemente un problema di sicurezza, di reddito. La maternità è sempre più posticipata, a prescindere dalle condizioni economiche. Bisogna capire cos'è successo: quali sono le sicurezze, le insicurezze e le aspettative che inducono le persone a non fare bambini. Il problema è complesso e andrebbe affrontato con una strategia che metta insieme più interventi.

**non sali e anche quando sali guadagni meno del tuo omologo maschile**

Parliamo dei servizi per esempio. La situazione italiana è a macchia di leopardo: ci sono regioni in cui servizi ci sono, sia pubblici che privati. Ci sono regioni in cui ci sono le strutture ma non vengono usate. Costano, anche tanto, e spesso hanno orari un po' rigidi, specie se pubblici. La flessibilità è un costo aggiuntivo per le famiglie. Gli investimenti hanno riguardato soprattutto i nidi, quando è ormai sempre più evidente che i bisogni riguardano anche i bambini più grandi, almeno fino ai 12 anni. In molte regioni i servizi, invece, semplicemente non ci sono.

Con la riforma della Buona scuola, anche la fascia 0-3 anni entra a pieno titolo nel ciclo d'istruzione diventando un servizio universale. Questo implica che ci dovrebbero essere asili nido per tutti i bambini indipendentemente dal fatto che siano figli di persone

che lavorano o meno. È una buona notizia. Andare all'asilo nido non è un problema di parcheggio dei bambini, ma un fatto educativo che dovrebbe essere offerto a tutti.

**La relazione tra occupazione e maternità è controversa. Dagli ultimi studi emerge come al Sud le donne che non lavorano non fanno neanche i figli. Possiamo allora dire che le donne più lavorano e più fanno figli?**

No, non c'è una corrispondenza diretta tra occupazione e maternità. Possiamo dire che c'è una corrispondenza tra donne occupate con livelli di studio alti e maternità. La vera differenza la fa il titolo di studio rispetto alla permanenza nel mercato del lavoro. Questo è un dato assodato: più la donna è istruita, più in qualche modo è orientata a una realizzazione anche in campo lavorativo e personale. La vera sfida per questo paese dovrebbe essere quella di mettere le donne nelle condizioni di scegliere se fare la mamma, se lavorare o fare entrambe le cose, anche con tempi differenziati. Dando priorità nel tempo anche a interessi diversi. Ormai da cinque anni stiamo monitorando (e anche realizzando) iniziative che promuovono l'occupazione femminile come fattore strategico per lo sviluppo del paese. Ribadisco che il nostro paese ha situazioni molto diverse: in alcune regioni ci sono tassi di dispersione scolastica molto alti che vanno contrastati e aree metropolitane come Milano in linea con le percentuali europee, dove si registrano fenomeni nuovi sull'occupazione femminile e la maternità di grande interesse. Bisogna puntare soprattutto sull'istruzione. Già oggi le donne che studiano sono più degli uomini e sono anche più brave; dovrebbero iniziare a scegliere anche professioni tecniche che di solito sono prerogativa dei maschi. Per quanto riguarda l'occupazione femminile, oggi è un problema che riguarda fondamentalmente il Mezzogiorno. Quando invece l'occupazione c'è, il problema riguarda i salari (che sono bassi e spesso non coprono il costo dei servizi) e i percorsi di carriera all'interno delle aziende, il cosiddetto fenomeno della "segregazione verticale".

**Cosa significa segregazione verticale?** Significa che non sali e anche quando sali guadagni meno del tuo omologo maschile. Devo dire che, tutto sommato, in Italia la situazione non è così terribile, però c'è anche questo problema.

**Sul piano della conciliazione qual è la**

**situazione?**

Spesso dimentichiamo che siamo un Paese manifatturiero, quindi le donne stanno anche nelle fabbriche; non stanno semplicemente nei servizi, nella scuola o nella sanità. È importante distinguere. Nel settore privato la situazione è abbastanza variegata. Intanto c'è una rigidità del sistema degli orari che fa paura, e questo riguarda tutti, maschi e femmine. Questa situazione fa sì che manchino proprio le precondizioni per creare situazioni equilibrate, incastrati positivi per consentire di lavorare e contemporaneamente occuparsi della famiglia o avere del tempo libero. Se pensiamo che la banca delle ore interessa l'1,4% della popolazione, il dato è impressionante.

**L'Italia ha un problema serissimo con il part-time. Sì, in passato aveva dei costi gestionali, adesso però è stato snellito**

Data questa situazione, sembra che qualsiasi forma di conciliazione venga vista come un costo. Inoltre, qualsiasi variazione all'orario standard diventa un problema: la maternità, la donna con i bambini piccoli, la legge 104, il cambio dei turni, il part time. Detto questo, la maternità è un problema reale per le piccole e micro aziende, ed è anche un costo. Le aziende anticipano il Tfr, gli accantonamenti, i ratei, l'indennità e l'integrazione del 20% se prevista dal contratto nazionale applicato. Tutti soldi che l'Inps poi rimborsa. Abbiamo fatto una ricerca a tal proposito e sollecitato un intervento legislativo affinché le micro e piccole aziende possano chiedere all'Inps di anticipare i costi dell'indennità obbligatoria di maternità. Così come del resto fa per tutte le categorie di lavoratrici tranne le dipendenti di aziende private. Non dimentichiamo che abbiamo un tessuto produttivo fatto anche di esercizi commerciali, di parrucchieri, estetiste, piccoli artigiani. In generale, e questo vale anche per le medie e grandi aziende, bisognerebbe fare un ragionamento che vada al di là delle tutele. Attenzione, non perché le tutele non siano importanti, ma perché bisogna creare le condizioni affinché siano esigibili. Perché altrimenti crei dei muri. L'esigibilità di un diritto passa anche dal senso di responsabilità di entrambe le parti in causa, datore di lavoro e lavoratrice madre. E coinvolge anche i sindacati.

Stiamo continuando a lavorare su questo

terreno per capire anche come aiutare le aziende a diminuire i costi che apparentemente non si vedono ma che incidono sull'organizzazione del lavoro. Siamo in presenza di modalità rigide di concessione di congedi obbligatori. Cioè devi stare ferma per cinque mesi, poi ci sono i congedi facoltativi, poveri, ancora ridotti e mal gestiti. Ma perché? Si potrebbe cominciare a ragionare su come rendere anche i congedi più flessibili coinvolgendo entrambi i genitori o addirittura i nonni, se ci sono le condizioni, mettendo per esempio il diritto in capo al bambino e non alla mamma o al papà.

Restano poi situazioni di illegalità diffusa, per cui le donne in maternità vengono ancora licenziate. Però questo è un fenomeno abbastanza circoscritto. Al contrario, è il rischio maternità che spesso fa preferire un uomo a una donna per un lavoro.

**Dicevi che c'è un problema di rigidità nell'organizzazione dei posti di lavoro.**

Creare le condizioni di efficienza per chi ha problemi di equilibrio vita-lavoro vuol dire lavorare sull'organizzazione. Noi siamo un paese in cui la *lean* non è evoluta, la fungibilità delle mansioni è scarsa, i team non sono strutturati. Tu dirai: ma che c'entra con l'equilibrio vita-lavoro? C'entra un sacco! Perché quelle sono le condizioni per cui diventa possibile gestire una maternità o comunque una presenza più limitata o un'assenza.

Prendiamo gli orari di lavoro. L'Italia ha un problema serissimo con il part-time. È vero che in passato aveva dei costi gestionali, adesso però è stato snellito. Davvero tante volte non si capisce perché il part-time non venga concesso. Oltretutto esistono tanti tipi di part-time; bisognerebbe aiutare le aziende a sincronizzare meglio gli orari dei dipendenti. Ormai ci sono interi settori, come quello dei servizi, dei call center, della grande distribuzione, in cui il part time è l'orario standard. E dovrebbe essere trattato come tale.

**alcune aziende cominciano a usare contratti part-time a menu: i team, i co-worker si accordano tra loro autonomamente**

Alcune aziende stanno cominciando a utilizzare contratti part-time a menu: i team, i co-worker si accordano tra di loro autonomamente e si occupano anche di sbrogliare i casi in cui non ci sia corrispondenza tra gli orari scelti e gli orari necessari. In Ikea, ad esempio, è stato inserito nel contratto aziendale, in via sperimentale, un sistema di organizzazione degli orari per cui i lavoratori si autogestiscono all'interno dei gruppi con tre modalità diverse a seconda della fungibilità delle mansioni, perché ci sono reparti in cui la fungibilità, cioè la sostituibilità, è alta (come la cassa) e altri in cui è bassa, per esempio dove si fa consulenza al

cliente, eccetera. Insomma, ci si sta provando. E la cosa più emblematica è che sono interventi sull'organizzazione che non hanno costi eccessivi. Ci vuole attenzione e pazienza. Sono sistemi che vanno gestiti anche a livello di coinvolgimento dei lavoratori. Parlo di un modello completamente diverso che presuppone una gestione evoluta delle risorse umane.

**I sindacati stanno dentro questo processo?**

L'approccio del sindacato nelle relazioni industriali, tradizionalmente è stato all'insegna del "more more more", un gioco a somma zero: io vinco se tu perdi. Adesso si apre una nuova stagione. Si parla tanto di relazioni partecipative in cui il sindacato svolge un ruolo diverso. Vedremo. Intanto per la prima volta si parla della partecipazione del lavoratore all'organizzazione del lavoro all'interno di una norma, quella sul salario di produttività. E per partecipazione si intende in questo specifico caso che il lavoratore ha la possibilità di esprimersi all'interno dei gruppi di lavoro e la sua opinione vale come quella degli altri. Senza gerarchia. Vale il contributo, il suggerimento. È una bella sfida. Noi stiamo sostenendo fortemente l'applicazione di questa norma perché agire sull'organizzazione innovandola a partire dagli orari di lavoro aiuta la conciliazione e quindi anche l'occupazione femminile. A ciò aggiungiamo che finalmente il welfare aziendale comincia a diffondersi.

I lavoratori ora possono scegliere di avere i premi di produttività anche in servizi di welfare.

**Sul welfare aziendale permangono delle perplessità.**

La resistenza maggiore, almeno da parte sindacale, con le dovute differenze fra categorie e territori, riguarda il fatto che il lavoratore che decide di tramutare il premio di produttività in welfare perde la parte contributiva. Stiamo valutando di fare un approfondimento perché secondo noi la parte che perde il lavoratore è modesta. E poi si è intervenuti recentemente (legge di stabilità 2017) dando la possibilità di aumentare i tetti nel caso in cui il lavoratore scelga di destinare parte del salario di produttività alla pensione complementare. Questo è un aspetto importante perché il lavoratore ha diritto di sapere, ma questa cosa non può essere utilizzata per limitare il diritto del lavoratore a scegliere. Mi spiego. Dopo la riforma del Tuir della scorsa legge finanziaria finalmente il welfare aziendale può essere frutto di un contratto e non semplicemente una liberalità del datore di lavoro. L'opzione salario/welfare quindi è frutto della contrattazione. Al lavoratore, insomma, dovrebbero essere fornite tutte le informazioni, ci si dovrebbe preoccupare che i servizi offerti dall'azienda siano coerenti con i fabbisogni delle persone, si dovrebbe utiliz-

zare meglio la leva del welfare a favore del coinvolgimento delle persone. Dopodiché sarà il lavoratore a scegliere. Tra l'altro, la norma è intervenuta per sostenere soprattutto quei servizi che hanno a che fare con l'istruzione, il *work life balance* e la non autosufficienza. Tutte cose che hanno una forte valenza sociale oltre che economica.

Poi c'è chi dice che il secondo welfare rischia di erodere il primo pilastro del welfare pubblico e universale. Io credo che al contrario sia un bene se il secondo welfare cresce in ambito aziendale e territoriale; si tratterà di garantire un equilibrio, trovare soluzioni anche territoriali che garantiscano una diffusione dei servizi e soprattutto liberino risorse per le fasce più deboli.

**se i servizi vengono scelti bene e sono funzionali al fabbisogno delle persone alla fine ci guadagnano tutti**

Al di là di queste obiezioni, superabili, se c'è un confronto e una visione non troppo ideologica della realtà, non vedo grandi resistenze. Io penso sia una cosa buona usare la leva fiscale e che il welfare sia frutto di un contratto, quindi di un confronto fra le parti. Prima il welfare contrattuale era solo quello della pensione integrativa sanitaria e di alcuni servizi. Qui, anche per il sindacato si aprono delle nuove opportunità: deve entrare nel merito e provare a utilizzare bene anche questa leva. I giovani in genere preferiscono andare al cinema, in palestra, in vacanza. Se hai famiglia, sei più orientato a coprire i costi dell'istruzione, dei libri, della sanità integrativa. E poi c'è la sfida delle Pmi. Noi ci occupiamo soprattutto di queste realtà. Stiamo supportando una piccola cantina a fare un piano di welfare e sono solo diciotto dipendenti, quindici a tempo determinato e tre a tempo indeterminato. L'abbiamo fatto anche in realtà di dieci-dodici dipendenti. Se i servizi vengono scelti bene e sono funzionali al fabbisogno delle persone alla fine ci guadagnano tutti e in genere ci sono effetti positivi sull'efficienza, la qualità e la stessa produttività delle imprese.

Io penso che se riusciamo ad affrontare queste problematiche in maniera schietta, non retorica, senza pregiudizi, si possono porre le condizioni per trovare strade nuove. Certo, ci vuole una grande assunzione di responsabilità, però secondo me si può fare. Noi proviamo a fare la nostra parte. Tra qualche settimana sarà on line il portale dell'innovazione ([equipeonline.it](http://equipeonline.it)) e magari riusciremo a dare un contributo per trovare un linguaggio comune.

(a cura di Barbara Bertocin)