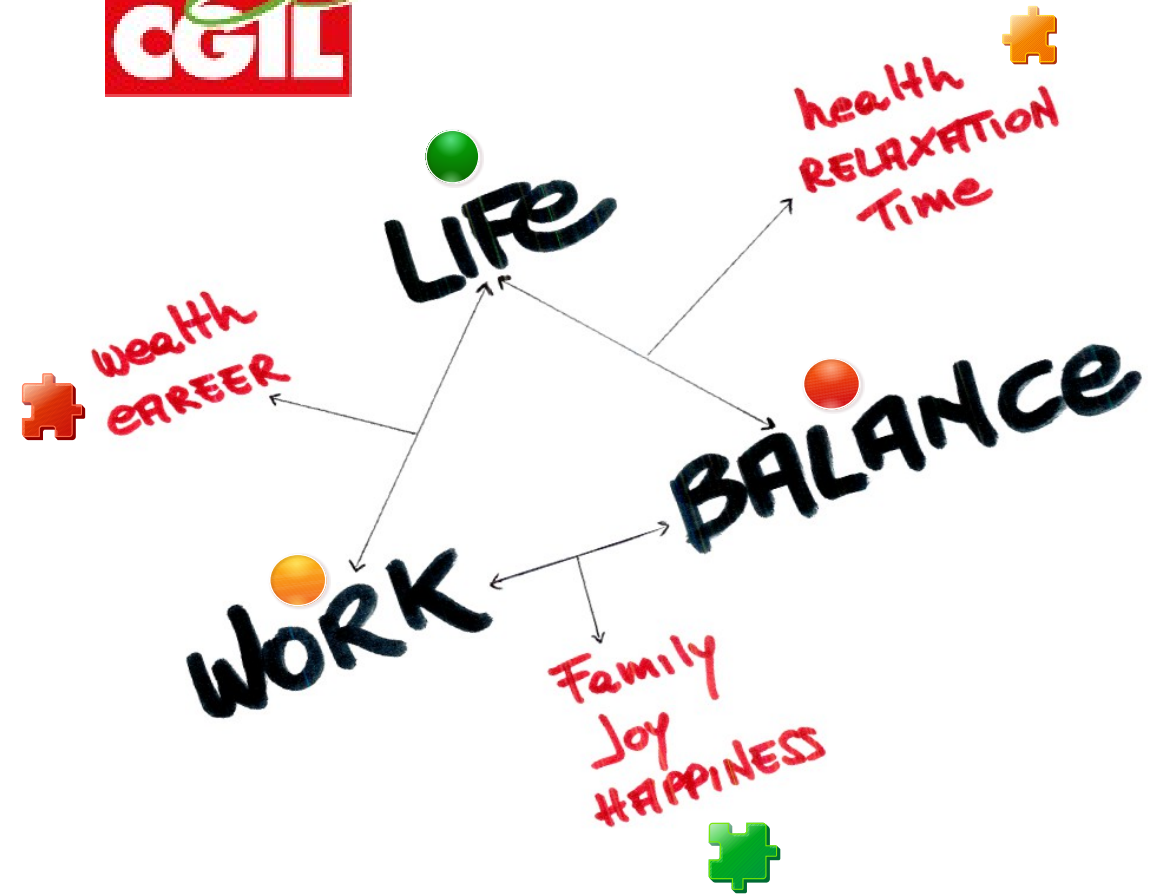


FUNZIONE
PUBBLICA



Work-Life Balance:

proposte di conciliazione
tra vita lavorativa e vita
privata.

“Per molti la giornata lavorativa non finisce al rientro a casa dall’impiego retribuito: in quel momento inizia una seconda giornata lavorativa, quella dei compiti domestici, dell’educazione dei figli e della cura di persone a carico e parenti anziani. Nel momento in cui si formulano strategie, tale tempo aggiuntivo va tenuto presente, così come il fatto che questo doppio carico di lavoro raramente è ripartito in maniera equa tra uomini e donne”.

– Bernhard Jansen –

ex direttore, DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità, Commissione europea

INDICE

1. PREMESSA.....	3
1. WORK-LIFE BALANCE	4
2. I TEMPI DI LAVORO	5
3. I LUOGHI DI LAVORO	7
4. I SERVIZI E LE CONVENZIONI.....	9
5. CONCLUSIONI.....	10

- **Premessa**

Il termine *work-life balance* è stato introdotto nei programmi dell'Unione europea negli anni '90 per affrontare la necessità di direttive, informative e procedure per i diversi Paesi membri affinché adottassero misure in grado di salvaguardare e favorire la conciliazione tra la vita familiare e quella lavorativa.

Il presente documento, che ha l'obiettivo di fornire alcuni spunti di riflessione sul tema ed è frutto di un lungo percorso di ascolto, di confronto e di condivisione dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici dell'Agenzia del Demanio, tocca diversi aspetti inerenti l'insieme di provvedimenti e di azioni tese a promuovere iniziative positive per andare incontro alle esigenze di benessere organizzativo, di realizzazione e coinvolgimento dei singoli rispetto alla *mission* istituzionale oltre che per contribuire a rinnovare il senso di appartenenza e l'"immagine" dell'Ente.

L'attenzione verso le proprie risorse umane permette infatti di innescare una situazione *win-win*, da cui sia i dipendenti sia l'organizzazione traggono vantaggio, suggerendo una correlazione virtuosa che genera un aumento del benessere dei lavoratori, un aumento della soddisfazione e impegno interni e della produttività aziendale oltre che tassi di assenza molto contenuti.

Diviene prioritario definire condizioni di lavoro il più possibile rispondenti alle esigenze di *work-life balance*, prendendo atto delle tematiche connesse alla mobilità casa/lavoro e utilizzando al massimo le tecnologie informatiche e gli istituti di flessibilità lavorativa, in un approccio che consenta di superare le rigidità dell'attuale modello, ferme restando le garanzie gestionali che presidiano il buon funzionamento degli uffici.

Muovendo da queste premesse appare evidente la necessità di accrescere conoscenze e consapevolezza rispetto al valore strategico e ai benefici che la conciliazione libera a favore del singolo, dell'organizzazione aziendale e della stessa società, dimostrando come l'adozione di programmi di *work-life balance* non sia un aggravio ma una vera e propria opportunità e un potente stimolo allo sviluppo sociale ed economico delle organizzazioni, anche in una prospettiva di genere e di pari opportunità.

1. Work-Life Balance

Il bilanciamento tra lavoro e vita è molto diverso tra persona e persona, dipende dalle responsabilità familiari, dall'età dei figli, dalla distribuzione dei ruoli e dalle reti familiari, dalla volontà di realizzazione professionale, dai servizi presenti sul territorio.

E' opportuno, quindi, intervenire su vari piani, ricercando una differenziazione degli strumenti di conciliazione per venire incontro a necessità e modelli di vita e familiari sempre più eterogenei, ricercando un adeguato bilanciamento fra esigenze di cura, di vita e di lavoro.

Occorre sviluppare una progettualità nell'attuazione di politiche di conciliazione e rimediare al gap culturale che l'Agenzia del Demanio sta finora scontando, anche rispetto alla strada già intrapresa da tanta parte dell'amministrazione pubblica mettendo in atto una formula equilibrata, integrata e coerente, nella quale rientrino proposte organizzative sulle modalità di lavoro e sulle strutture di supporto e dove i concetti di flessibilità e adattabilità non siano solo legati alla persona e alla sua "impiegabilità" in termini di "carriera proteiforme" all'interno dell'organizzazione ma vengano finalmente intesi in una prospettiva di ampia reciprocità e sussidiarietà.

E' evidente come i temi di conciliazione non coinvolgano solo l'aspetto contrattualistico, organizzativo datoriale o d'"immagine", ma rappresentino la diretta conseguenza di un'identità aziendale che fonda la propria competitività sulla qualità delle persone e che percepisce tali esigenze come ricchezza e non come limite.

L'Agenzia del Demanio, per il suo ruolo e per il suo forte carattere innovativo all'interno del panorama istituzionale italiano, non può non raccogliere questa sfida rinnovando, al suo interno, il modo di concepire il rapporto famiglia-lavoro e adottando misure mirate, efficaci e anticicliche come ad esempio il riconoscimento del congedo matrimoniale a tutte le coppie di fatto.

Gli strumenti di work-life balance si possono attuare attraverso:

1. articolazioni di "tempo";
2. articolazioni di "spazio";
3. servizi e convenzioni.

2. I tempi di lavoro

I cambiamenti sociali e culturali in atto contribuiscono a determinare mutate esigenze di vita e nuovi bisogni.

La possibilità di adottare determinate misure volte a migliorare la conciliazione tempi di vita/lavoro è strettamente legata all'organizzazione dei tempi di lavoro aziendali.

La domanda di innovazione si orienta nel complesso verso il raggiungimento di una maggiore flessibilità e autonomia personale rispetto al “quando” e “quanto” lavorare a conferma dell'evidenza che la *one-best-way* adottata fino ad oggi dall'Agenzia ha determinato un'insoddisfacente situazione generale, a causa di risposte troppo scarse e standardizzate, come ad esempio l'unico profilo orario o il part time inteso come “lavoro a metà tempo”.

Una proposta coerente e sinergica di interventi che prevedono una riorganizzazione degli orari di lavoro può attuarsi prioritariamente attraverso:

- **l'istituzione di un nuovo profilo orario** facoltativo e alternativo all'attuale, che preveda tre giornate lavorative da 6 ore e due giornate lavorative da 9 ore;
- **l'istituzione dell'orario scorrevole (flexi time)**, che consenta di variare di giorno in giorno la collocazione temporale della prestazione lavorativa, garantendo la copertura del numero di ore giornaliere previste dal contratto;
- **l'istituzione della settimana concentrata**, che consiste nel concentrare l'orario complessivo settimanale in meno di 5 giorni lavorativi (ad esempio 4 giorni da 9h00);
- **la massima elasticità dell'orario giornaliero**, elevando la flessibilità in ingresso a 2h00 complessive (inizio della prestazione giornaliera tra le 7h30 e le 9h30). L'orario di uscita sarà diretta conseguenza di quello di entrata in relazione all'orario di lavoro di ciascun dipendente.
- **l'incremento di opzioni di part-time**, migliorandone articolazioni e tempi, in modo da favorire le possibilità di scelta di quei lavoratori e di quelle lavoratrici che lo vogliano, di poter attuare le proprie strategie personali e familiari per dedicarsi ad altre sfere della propria vita attraverso le seguenti possibilità di riduzione di orario lavorativo:

- **part-time orizzontale**, si realizza attraverso un orario di servizio ridotto in tutti i giorni lavorativi;
 - **part-time verticale**, si realizza attraverso un orario di servizio distribuito su alcuni giorni della settimana, del mese o di determinati periodi dell'anno (ad esempio la prestazione di lavoro è svolta secondo il normale orario di lavoro, ma solo per 4 giorni a settimana, oppure è svolta a tempo pieno solo per alcune settimane del mese o per alcuni mesi dell'anno);
 - **part-time misto**, si realizza attraverso una combinazione delle due modalità indicate ai punti precedenti (ad esempio la prestazione di lavoro si svolge per alcuni periodi dell'anno in part-time orizzontale – solo mattina o solo pomeriggio – e nei mesi restanti si svolge in part-time verticale – full time solo 4 giorni su 5 -);
 - **part-time post-maternità e adozione**, per consentire ai lavoratori che ne faranno richiesta di praticare la piena conciliazione con lo strumento del part-time, fino ai 3 anni di età del bambino.
- **Incremento di permessi retribuiti e part-time per malattie gravi e terapie oncologiche**, per i lavoratori affetti da gravi patologie croniche e per i loro familiari, in qualità di *caregivers*, che prestano assistenza al malato e che necessitano di conciliare le esigenze di cura e di lavoro al fine di favorire l'inclusione sociale. Per questa tipologia è possibile ipotizzare una riduzione di orario ulteriore rispetto alle tipologie precedenti;
 - **l'estensione del congedo matrimoniale alle unioni di fatto**, attraverso il riconoscimento di analogo trattamento a quello previsto in caso di matrimonio, per conciliare un bisogno diffuso e di fondamentale importanza per le famiglie di fatto e per il ruolo ed il valore aggiunto che rappresentano per la società. L'adozione di uno strumento di conciliazione, fortemente positivo, che sia capace di dare valore alle differenze e agli aspetti comuni delle culture dei dipendenti contribuisce al successo di un'organizzazione aziendale e favorisce le occasioni di inclusione e tutela della diversità, intesa come di genere, di razza, di religione, di età, di disabilità, di orientamento sessuale e di nazionalità. Rappresenta un'occasione unica di arricchimento e un punto di forza caratterizzante per l'organizzazione permettendo al contempo un vantaggio competitivo in termini di produttività, creatività ed efficienza;
 - **azioni positive per favorire l'utilizzo dei congedi parentali**, attraverso la fruizione dell'istituto su base oraria;
 - **azioni positive e programmi per favorire il reinserimento e l'aggiornamento formativo** delle lavoratrici e dei lavoratori dopo lunghi periodi di assenza per maternità o per motivi comunque legati ad esigenze di conciliazione;

3. I luoghi di lavoro

La scelta di dare evidenza a strumenti organizzativi di nuova generazione, come quella del lavoro a distanza, è un elemento fondamentale per l'innovazione e lo sviluppo delle competenze digitali delle organizzazioni aziendali.

Lo è ancor di più per la moderna Pubblica Amministrazione, per la quale all'estero ci sono ormai modelli di organizzazione molto ben collaudati, per cui programmi di lavoro a distanza potrebbero certamente rappresentare il contesto ideale per promuovere e diffondere maggiormente tali pratiche, abbattendo da una parte i costi generali legati all'utilizzo di sedi e utenze e promuovendo, dall'altra, l'incentivazione dei risultati e la piena utilizzazione dell'agenda digitale per favorire i servizi ad enti e cittadini.

Il presupposto di base del lavoro a distanza è la “flessibilità”, permette di poter meglio conciliare i tempi di vita con i tempi di lavoro e può essere considerato come un modo di lavorare che è indipendente dalla localizzazione geografica dell'ufficio ed è facilitato del cosiddetto “lavoro da remoto” mediante l'uso sistematico di strumenti informatici e telematici.

Altri aspetti basilari sono il diritto alla parità di trattamento retributivo rispetto ai lavoratori “stanziali”, di aggiornamento formativo oltre che il mantenimento di stessi diritti sindacali, premi di produzione, salario accessorio e dinamiche di carriera.

I vantaggi del lavoro a distanza sono molteplici:

- maggiore equilibrio tra vita privata e lavoro;
- miglioramento della qualità della vita lavorativa - riduzione dello stress, facoltà di autogestirsi;
- abbattimento dei costi legati agli spostamenti casa-ufficio (mezzi propri e trasporti pubblici);
- diminuzione degli spostamenti quotidiani che si riflettono positivamente sull'ambiente, riduzione del traffico, dei vincoli legati ai trasporti, dell'impatto sulle emissioni di CO2, degli incidenti e dello stress dovuti ai viaggi giornalieri;
- maggiore qualità delle performance lavorative;
- diminuzione dell'assenteismo;
- riduzione dei costi per le aziende legati alla logistica generale (risparmi relativi a sedi e utenze);

Sostanzialmente la possibilità di lavorare dove e quando si vuole implementa di fatto la flessibilità oraria e organizzativa e promuove in concreto nuovi equilibri lavorativi fondati sulla maggiore libertà e responsabilizzazione dei dipendenti.

L' Agenzia del Demanio dovrà partire dall'assunto che l'introduzione di forme di telelavoro e di smart-working , sono indispensabili strumenti di conciliazione dei tempi di vita / lavoro, soprattutto per quei lavoratori pendolari che vivono a grande distanza dalla sede lavorativa, e sono al contempo nuovi modelli lavorativi in cui prevalgono in generale la valorizzazione dei processi di collaborazione, di responsabilizzazione, di *empowerment* e di *knowledge management*.

Tali interventi sono realizzabili attraverso un approccio culturale positivo diverso, stili di management adeguati e commisurati strumenti di programmazione e controllo.

Gli strumenti per introdurre il lavoro a distanza si possono attuare attraverso:

- **il telelavoro**, si realizza attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici adatti a consentire al lavoratore lo svolgimento dell'attività da casa;
- **lo smart-working (lavoro agile)**, ovvero l'evoluzione del telelavoro. L'amministrazione si fa carico di predisporre ambienti di lavoro attrezzati ed accoglienti in modo tale da favorire lo svolgimento dell'attività e può svolgersi in qualsiasi luogo diverso dalla sede istituzionale di lavoro dove la prestazione sia tecnicamente possibile. Tale luogo può essere ad esempio la residenza/domicilio del lavoratore, ma anche uno spazio dell'amministrazione stessa o di un'altra amministrazione. Attualmente in Italia c'è una crescente attenzione verso questo modello di lavoro, nel settore privato come nel settore pubblico (ved. ad esempio i Comuni di Milano, Torino, Genova, Venezia etc..) che hanno prodotto risultati di successo e forte partecipazione. Un esempio attuabile di lavoro agile potrebbe concretizzarsi su un'articolazione settimanale standard di 5 giorni, 4 giorni di lavoro a distanza, un giorno, concordato con il responsabile, di lavoro in sede. Il dipendente, a distanza, garantisce due ore di reperibilità giornaliera tramite telefono fisso / cellulare/posta elettronica e ha la possibilità di organizzarsi liberamente, nel rispetto delle scadenze assegnate, lo svolgimento degli incarichi assegnati.

4. I servizi e le convenzioni.

Lo sviluppo di programmi di Work Life Balance a sostegno della vita dei dipendenti non coinvolge solo il fattore correlato al risparmio di “tempo” ma anche quello correlato al reddito indiretto generato attraverso l'introduzione di un sistema di prestazioni non monetarie e di servizi / convenzioni.

Offrire un supporto ai salari e gestire le esigenze di conciliazione tra vita privata e lavoro è un investimento e sul lungo termine aumenta la qualità e la produttività riducendo i costi e gli sprechi.

Le iniziative ritenute prioritarie dai dipendenti dell'Agenzia sono le seguenti:

- convenzioni / contributi economici per asili nido e centri estivi ricreativi;
- convenzioni per servizio di baby sitting e assistenza agli anziani *on demand*;
- rimborso testi scolastici dalle scuole inferiori fino all'università per i figli a carico;
- “carrello della spesa” distribuito a tutti i dipendenti con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage;
- convenzioni e servizi a sostegno del pendolarismo e della mobilità sostenibile (accordi con aziende di trasporto urbano, extra-urbano, ferroviario che consentono ai dipendenti un accesso ai servizi a condizioni particolarmente vantaggiose) per tutti i dipendenti con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage.

5. Conclusioni.

Innovare la cultura di un'organizzazione aziendale è un risultato altamente sfidante proprio perchè l'aspetto centrale di ogni iniziativa è la **ricerca del benessere psico-fisico dei dipendenti**.

Questo implica oltre che un **profondo cambiamento di mentalità** anche un **cambiamento strutturale** .

Tali cambiamenti sono fattibili ed essenziali per promuovere l'equità e per **investire concretamente sulle proprie risorse umane**.

L'ascolto, il dialogo ed il confronto con le lavoratrici ed i lavoratori dell'Agenzia del Demanio sono i fattori di primo piano per perseguire i bisogni di conciliazione.

Per questi motivi, nell'ottica di una rinnovata dialettica e di un continuo miglioramento e coinvolgimento di tutte le persone, il percorso virtuoso che coniuga produttività e benessere organizzativo deve essere intrapreso dall'Agenzia insieme alle rappresentanze sindacali prevedendo inoltre la costituzione della Commissione di garanzia per le Pari Opportunità.