

Le politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro in prospettiva comparata: Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti *

Timo Fleckenstein, Martin Seeleib-Kaiser

RPS

Con il dibattito politico che, nel corso dell'ultimo decennio, si è spostato verso un approccio alle politiche sociali maggiormente orientato al mercato, i politici di alcuni paesi europei hanno sostenuto che i datori di lavoro dovrebbero assumersi maggiori responsabilità nell'adozione di politiche sociali. Le imprese nel corso degli ultimi dieci anni hanno indubbiamente ampliato le proprie politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Il quesito cui ci si propone di rispondere in questo articolo è: cosa motiva questo coinvolgimento

delle imprese? Analizzando la situazione di Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti, si è riscontrato che, per la stragrande maggioranza dei datori di lavoro che hanno adottato politiche di conciliazione, l'obiettivo principale era il reclutamento e la fidelizzazione di personale (altamente) qualificato. Tuttavia, il settore produttivo e l'economia politica nazionale sono condizioni cruciali nel determinare il contesto e influenzano l'intervento dei datori di lavoro nel campo delle politiche di conciliazione.

1. Introduzione

In Gran Bretagna e Germania nel corso degli ultimi anni le politiche per la famiglia non si sono diffuse solamente all'interno del servizio pubblico ma anche a livello aziendale. Accanto ad un cambiamento nel dibattito politico, avvenuto nel corso dell'ultimo decennio, in direzione di un approccio maggiormente orientato al mercato o alla privatizzazione delle politiche sociali, i politici di alcuni paesi europei hanno sostenuto che i datori di lavoro dovrebbero assumersi maggiori responsabilità nell'adozione di politiche sociali.

* Questo saggio è stato pubblicato per la prima volta in lingua inglese nel libro a cura di Jochen Clasen *Converging Worlds of Welfare: British and German Social Policy in the 21st Century*, come ottavo capitolo con il titolo *Cross-National Perspectives on Firm-Level Family Policies: Britain, Germany, and US Compared*, Oxford University Press, Oxford e New York, 2011, pp. 129-154.

Tuttavia, perché si verifichi un coinvolgimento dei datori di lavoro deve esserci una logica che essi devono seguire. Dunque, il rompicapo da affrontare in questo saggio è: perché e in quali condizioni avviene il coinvolgimento dei datori di lavoro?

Questa ricerca si basa su una comparazione fra le imprese tedesche e britanniche, che viene integrata nella sezione qualitativa dall'inclusione delle imprese statunitensi. La scelta dei paesi è in larga misura radicata nella letteratura sulla varietà dei capitalismi (*varieties of capitalism*), in base alla quale ci si possono aspettare logiche differenti nelle economie coordinate e non coordinate di mercato (Hall e Soskice, 2001).

Non sono stati inclusi nella ricerca i paesi scandinavi, perché questi ultimi hanno sviluppato politiche pubbliche per la famiglia di ampia portata, in particolar modo il congedo parentale e i servizi di assistenza all'infanzia, sin dagli anni '70, come risultato della forza della socialdemocrazia e della presenza organizzata delle donne nella politica (Huber e Stephens, 2001), che hanno in larga misura occupato tutti gli spazi anche di possibili misure a livello aziendale (Evans, 2001). Fra i paesi qui selezionati, ci si è concentrati sulle imprese private, giacché le aziende del settore pubblico solitamente seguono logiche differenti nell'erogazione di politiche sociali sui luoghi di lavoro (Dex e Smith, 2001, p. 11; Wood e al., 2003, p. 242; Beblo e Wolf, 2004, p. 566; Nadeem e Metcalf, 2007, p. 20).

Il saggio è strutturato nella maniera seguente: in primo luogo viene presentata una breve panoramica dell'estensione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro a livello aziendale e della loro interrelazione con le politiche pubbliche¹. Segue una disamina della letteratura in materia di coinvolgimento degli imprenditori nelle politiche di conciliazione a livello aziendale, per poi passare a presentare una analisi delle condizioni strutturali e dei percorsi determinanti il coinvolgimento degli imprenditori. Metodologicamente, il capitolo si basa su tre componenti: un'analisi quantitativa di una ricerca su un campione ampiamente rappresentativo di luoghi di lavoro britannici e tedeschi, un'analisi comparata qualitativa (*Qualitative comparative analysis*, Qca) su alcune importanti imprese britanniche e tedesche, e l'analisi di alcuni

¹ È importante sottolineare che non stiamo esaminando l'applicazione delle politiche integrative aziendali, ma la loro istituzionalizzazione; non possiamo pertanto fornire dati sulla disponibilità concreta per lavoratori e lavoratrici delle misure di conciliazione famiglia-lavoro.

studi di caso all'interno di quindici imprese in Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti².

2. Politiche pubbliche per la famiglia e portata delle politiche aziendali di conciliazione

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seelb-Kaiser

Le politiche per la famiglia sono definibili come un'area di intervento trasversale, che comprende ambiti quali le prestazioni sociali, l'orario di lavoro, e i servizi (Lewis, 2006). La nostra definizione di politiche per la famiglia include tre dimensioni: trasferimenti alla famiglia intesa come unità che comprende genitori e figli; programmi di assistenza all'infanzia; e la regolazione dell'attività lavorativa per i genitori (diverse politiche sul congedo parentale e la flessibilità del lavoro) (cfr. Daly e Clavero, 2002). Dunque, ci focalizziamo su un arco limitato di politiche esplicitamente familiari, e ne escludiamo altre implicitamente orientate verso la famiglia, quali le politiche per il benessere e la salute dei lavoratori (cfr. Kamerman e Kahn, 1997). Come ben documentato nei capitoli precedenti e nella più ampia letteratura sulle politiche familiari, le politiche pubbliche per la famiglia si sono estese in molti paesi Ocse nel corso dell'ultimo decennio, pur nella persistenza di differenze significative fra un paese e l'altro (cfr. Orloff, 2006; Lewis, 2009). Anche se non affronteremo in maniera approfondita l'interrelazione fra le politiche pubbliche e quelle adottate a livello aziendale, quando si analizzano le politiche integrative aziendali migliorative di quanto previsto dalla legge, si deve tener conto delle differenze nell'intervento pubblico su questi temi, giacché le politiche aziendali hanno molte probabilità di essere influenzate da quanto è disponibile a livello pubblico per i genitori che lavorano.

Nell'insieme, nel corso dell'ultimo decennio si è assistito ad un aumento nell'introduzione di politiche aziendali di conciliazione fami-

² Siamo profondamente grati ai/alle manager, componenti dei consigli d'azienda e rappresentanti sindacali, che hanno aperto le porte alla nostra ricerca e ci hanno fornito informazioni dall'interno, partecipando alla ricerca e alle interviste e consentendoci l'accesso ai documenti aziendali. Senza il loro generoso aiuto, questo progetto di ricerca non sarebbe stato possibile. Siamo anche grati per i preziosi consigli che ci hanno offerto Jochen Clasen e Ian Kessler sulla prima stesura di questo testo. Infine, un ringraziamento a Jessica Haase per il lavoro di assistenza alla ricerca.

glia-lavoro in Gran Bretagna e in Germania, laddove invece l'andamento negli Stati Uniti è stato caratterizzato da stagnazione e tagli, con l'eccezione delle misure relative alla flessibilità dell'orario (vedi tabella 1).

Tabella 1 - Misure di conciliazione famiglia-lavoro adottate nei luoghi di lavoro in Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti (%)

	Germania		Gran Bretagna		Usa	
	2003	2006	2000	2007	1998	2008
Orario flessibile (a)	76,8	88,9	81	95	68	79
Congedo maternità prolungato	nd	nd	16	53 (b)	31	24
Congedo paternità prolungato	nd	nd	14	18	15	13
Asili (aziendali)	1,9	3,5	1,7	3	9	9

Nota: Non è possibile una piena comparazione dei dati fra un paese e l'altro, giacché essi sono tratti da fonti nazionali, che utilizzano categorie e concetti leggermente differenti.

(a) Per la Gran Bretagna e la Germania i dati forniscono le percentuali dei luoghi di lavoro che offrono almeno qualche tipo di accordi in materia di flessibilità dell'orario di lavoro (che possono variare dal part-time alle «banche delle ore»), mentre per gli Usa i dati forniti sono riferiti alla percentuale di luoghi di lavoro che «consentono (almeno ad alcuni/e dipendenti) una flessibilità periodica dell'orario in uscita, nell'ambito di determinate fasce orarie».

(b) Il consistente incremento nella percentuale di luoghi di lavoro britannici che nel periodo 2000-2007 hanno introdotto norme di prolungamento del congedo di maternità integrative rispetto a quanto fissato dalla legge, può essere stato influenzato dai percorsi di modifica della legge stessa, giunti a conclusione nel 2007.

Fonti: Bmfsfj, 2006a, 2006b; Galinsky e al., 2008; Hayward e al., 2007; Hogarth e al., 2000.

Numerosi studi hanno dimostrato che la flessibilità dell'orario di lavoro è un tema che interessa molto i genitori lavoratori (cfr. Bmfsfj, 2004, p. 8; Bmfsfj, 2006a e 2006b; Dti 2007, p. 198), e da una prima analisi risulta che le aziende di tutti e tre i paesi in questione ne abbiano tenuto conto, in quanto nella stragrande maggioranza di esse è presente una qualche forma di flessibilità dell'orario. Sia in Gran Bretagna che in Germania i diritti dei genitori che lavorano ad usufruire dell'orario flessibile sono stati rafforzati per legge; mentre però in

Gran Bretagna è stato introdotto il diritto a richiedere tale orario per tutti coloro che hanno figli di età non superiore a 16 anni, in Germania è stato introdotto il diritto universale al lavoro a tempo parziale in tutte le imprese dai quindici dipendenti in su. È molto probabile che tali innovazioni normative abbiano contribuito all'estensione degli accordi sulla flessibilità dell'orario nelle imprese britanniche e tedesche; va detto però che tali regimi d'orario si sono diffusi anche negli Stati Uniti, pur in assenza di analoghe norme di legge.

Sia in Gran Bretagna che in Germania si è inoltre verificato un incremento nella durata dei congedi previsti per legge. In Gran Bretagna, sin dal 1999 i genitori lavoratori hanno diritto a tredici settimane di permessi non retribuiti, mentre il congedo di maternità è gradualmente aumentato dalle quattordici settimane della fine anni '90 ai dodici mesi previsti nel 2007: al momento in cui si scrive (2009), i primi nove mesi di congedo sono retribuiti (al 90% della retribuzione settimanale media individuale per le prime sei settimane, e fino ad un massimo di 136 euro³ alla settimana per le rimanenti 33 settimane). Prima dell'entrata in vigore delle nuove norme sui congedi, nell'aprile del 2007, nel 53% delle aziende il congedo di maternità già era stato prolungato oltre i dodici mesi, e in quasi un quinto delle aziende (18%) era previsto anche un congedo di paternità di durata superiore alle due settimane fissate per legge, al 90% della retribuzione settimanale media individuale, fino ad un tetto massimo di 136 euro la settimana.

In Germania, fra il 1986 e il 1993, la durata dei congedi parentali è stata aumentata gradualmente da dieci mesi a tre anni, due dei quali retribuiti (307 euro al mese, anche se vincolati ad alcune verifiche sui livelli di reddito). Dal 2007 i genitori lavoratori hanno diritto a dodici mesi (più un bonus extra di due «mesi del papà») di congedo retribuito, con un'indennità corrispondente al 67% della retribuzione (ma limitata entro un tetto mensile di 1800 euro). La durata massima totale del congedo (retribuito e non retribuito) è rimasta di tre anni. Purtroppo non sono disponibili dati generali su quanto ottenuto in Germania relativamente al prolungamento dei periodi di congedo rispetto a quanto fissato per legge. Anche se alcuni accordi sindacali comprendono norme sul prolungamento dei periodi di congedo non retribuito, nell'ultimo decennio la rilevanza concreta di tali norme appare diminuita⁴. Negli Stati Uniti, dal 1993, la normativa federale preve-

³ Importo calcolato in base ad un tasso di cambio 1 sterlina = 1,11 euro.

⁴ Questa informazione si basa su una serie di interviste a rappresentanti delle

de per i genitori che lavorano in aziende con più di cinquanta dipendenti il diritto a un totale di dodici settimane di congedo non retribuito. Alcuni Stati, inoltre, hanno introdotto una forma indiretta di congedo di maternità retribuito, inserita nelle norme di legge sulla disabilità. Nel 2004, la California ha introdotto la normativa più ampia in materia, che prevede un'indennità per sei settimane di congedo retribuito, cui hanno diritto le madri, i padri, e le persone che prestano assistenza a familiari malati (Kelly, 2006). Nel 2008, nel 24% di tutte le aziende statunitensi era previsto un congedo di maternità di durata superiore alle dodici settimane, mentre tale diritto era esteso anche ai padri solo nel 13% delle imprese.

La disponibilità di servizi per l'infanzia, formali o informali, rappresenta una preconditione perché entrambi i genitori possano avere un'occupazione. Mentre negli Stati Uniti in passato la domanda di tali servizi trovava risposta in larga misura tramite il mercato privato, in Gran Bretagna e in Germania le strutture per l'infanzia, e soprattutto quelle per i bambini di età inferiore ai tre anni, fino a poco tempo fa erano del tutto inadeguate. Nell'ultimo decennio in tutti e tre i paesi si è verificata un'espansione delle strutture pubbliche o sovvenzionate preposte all'assistenza all'infanzia. In Gran Bretagna e negli Usa tale espansione è stata finalizzata soprattutto a rendere possibile a lavoratrici e lavoratori poveri con figli di accedere al mercato del lavoro. In Germania la disponibilità di servizi per l'infanzia ha un carattere più universale, ma fino a poco tempo fa spesso si trattava solo di strutture a tempo parziale; in Gran Bretagna, infine, il costo dei servizi rimane un problema molto rilevante (Kelly, 2006; Nieer, 2008; Fleckenstein e Seeleib-Kaiser, 2011). Parallelamente all'espansione delle strutture pubbliche, in Gran Bretagna e in Germania sono anche aumentati molto gli asili organizzati direttamente dalle aziende, a differenza di quanto accaduto negli Usa, dove tali strutture sono molto più diffuse, ma i livelli di diffusione sono rimasti relativamente stabili.

In sintesi, in Gran Bretagna e in Germania i trattamenti integrativi a livello aziendale si sono diffusi in larga misura parallelamente all'espansione verificatasi nella sfera pubblica a partire dalla fine degli anni '90, mentre negli Stati Uniti tali trattamenti hanno sempre avuto un maggior peso. Anche negli Usa i diritti previsti dalla legge e i servizi pubblici hanno registrato un incremento a partire dalla fine degli anni

principali organizzazioni sindacali, nonché a rappresentanti sindacali a livello aziendale.

'90, ma rimangono comunque a uno stadio molto più rudimentale. In tale contesto, è importante riconoscere che esiste una differenza qualitativa nel peso che hanno i trattamenti integrativi aziendali in questi tre paesi; pur tuttavia, l'incidenza e l'incremento di tali trattamenti sono indicatori del fatto che, in una percentuale significativa di aziende, l'espansione di quanto previsto nella sfera pubblica non ha fornito una risposta sufficiente alle esigenze in esse presenti.

3. Come interpretare le politiche sociali a livello aziendale

La letteratura che si propone di interpretare le politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, e più in generale le politiche sociali delle imprese, si può grosso modo suddividere in quella che fornisce spiegazioni di tipo funzionalista e in quella invece che fa riferimento alla sociologia dell'organizzazione. All'interno della prima ritroviamo principalmente gli studi di management nei quali viene argomentato che esiste un «*business case*» (una convenienza aziendale, *n.d.t.*) che spinge all'introduzione di politiche sociali a livello di impresa come conseguenza di interessi perseguiti razionalmente dagli attori economici. È logico che le imprese introducano misure di conciliazione famiglia-lavoro, se i benefici di tali misure risultano superiori ai costi. Laddove nel mercato del lavoro esiste scarsità di manodopera, le politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro possono rappresentare strumenti efficaci in termini di costi per reclutare e fidelizzare personale altamente qualificato (Dickens, 1994, pp. 5, 10; Glass e Fujimoto, 1995, p. 384; Osterman, 1995; Evans, 2001, pp. 24-26; Wood e al., 2003, p. 228; Budd e Mumford, 2005, p. 4). Alcuni studi ritengono inoltre che lo sviluppo di nuovi sistemi lavorativi, quali quelli fondati sui concetti di «*high-commitment*» (alto impegno) e «*high-trust*» (alta fiducia), volti a creare facilitazioni per i dipendenti dell'azienda che dimostrano un'alta dedizione al lavoro, abbia contribuito all'espansione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, in quanto si ritiene che esse facciano aumentare il livello di impegno dei lavoratori (Osterman, 1995, pp. 684-686; Evans, 2001, p. 26 ss.; Budd e Mumford, 2005, p. 5). Anche se le argomentazioni fondate sul *business case* appaiono compatte e stringenti, le evidenze empiriche in merito risultano ambigue (si veda, ad es., Goodstein, 1994, p. 1667; Wood e al., 2003, p. 242; Whitehouse e al., 2007, p. 34). Un'altra argomentazione funzionalista presentata nella letteratura in materia è riferita alle dimensioni del-

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seelich-Kaiser

l'impresa, in quanto si ritiene che nelle imprese più grandi sia più probabile l'introduzione di misure integrative di conciliazione, in ragione delle economie di scala e maggiori capacità amministrative di tali imprese, indipendentemente dall'economia politica in cui esse operano (Morgan e Milliken, 1992, p. 242; Nadeem e Metcalf, 2007, p. 20).

La letteratura sulla «varietà dei capitalismi» indica nella composizione professionale della forza lavoro un fattore rilevante nel determinare le scelte delle imprese in materia di politiche sociali (Estevez-Abe e al., 2001; Estevez-Abe, 2005). Si tende a ritenere che nei settori in cui sono richieste professionalità specifiche i datori di lavoro siano favorevoli a politiche sociali pubbliche che facilitino la formazione di queste professionalità e la capacità di non farle sfuggire, quali le politiche pensionistiche e di tutela dalla disoccupazione, ma non alle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, in quanto nei posti di lavoro che richiedono professionalità specifiche è dominante la presenza maschile. Per converso, si suppone siano scarsamente interessate alle politiche sociali le imprese che fanno conto soprattutto su professionalità generiche, caratterizzate pertanto da maggiore portabilità. Anche se gli studi in questione analizzano soprattutto il sostegno offerto o meno dai datori di lavoro alle politiche pubbliche, e non le politiche sociali delle aziende, la distinzione fra professionalità specifiche o generiche può tuttavia risultare utile anche per l'analisi delle misure introdotte a livello aziendale. In un nostro recente lavoro, si è proposto di differenziare fra professionalità generiche di alto e basso livello, sostenendo che la prevalenza dell'uno o dell'altro tipo di professionalità in un'azienda potrebbe incidere sulla formazione delle scelte dei datori di lavoro (Fleckenstein e al., 2011). La definizione di lavoratori con professionalità generiche di livello alto è riferita a lavoratori con alti livelli di istruzione che hanno acquisito competenze ad alta portabilità, e cioè manager, professionisti e collaboratori di studi professionali, tecnici. Stante l'alta portabilità delle loro competenze, richieste da diverse aziende che competono le une con le altre in economie sempre di più fondate sulla conoscenza, si ipotizza che i datori di lavoro che hanno bisogno di questo tipo di manodopera siano più disponibili a introdurre politiche aziendali di conciliazione di quanto lo siano quelli che necessitano di professionalità specifiche del loro settore, oppure di competenze generiche di livello basso. I lavoratori dotati di competenze generiche di livello basso operano nel settore dei servizi, in comparti quali il commercio al dettaglio, la ristorazione, l'alberghiero. Un altro fattore che può incidere sulle politiche aziendali di concilia-

zione famiglia-lavoro è il regime di welfare in cui le imprese operano (Den Dulk, 2001; Evans, 2001). Nei paesi in cui la rete pubblica di servizi per l'infanzia e i diritti in materia di congedi parentali sono estesi, le politiche aziendali di conciliazione in genere sono meno diffuse, in quanto il vantaggio derivante ai datori di lavoro dall'introduzione di trattamenti integrativi aziendali è relativamente scarso. Per converso, nei paesi in cui le politiche pubbliche sono deboli o residuali, si ritiene siano più diffuse le misure a livello aziendale (Esping-Andersen, 1999, p. 176).

Mentre l'approccio funzionalista è fondato sulla razionalità e l'efficienza, le teorie dell'organizzazione lasciano più spazio alle specificità, se non addirittura ai comportamenti irrazionali dell'azienda. I primi testi di sociologia dell'organizzazione davano grande importanza al contesto normativo in cui le imprese operano, presupponendo che le aziende mirino a legittimare il proprio comportamento secondo modalità compatibili con il proprio ambiente (DiMaggio e Powell, 1983). In sostanza, essi sostenevano che le imprese adottano politiche «*family-friendly*» laddove le prese di posizione pubbliche e il contesto normativo in cui esse operano assegna notevole importanza alla conciliazione fra vita e lavoro, e laddove subiscono una pressione normativa che le spinge ad «adeguarsi» alle aspettative dell'opinione pubblica. Il grado di adeguamento alle aspettative dipende dalla visibilità dell'impresa nella sfera pubblica e pertanto dalla sua necessità o meno di ottenere una legittimazione riconoscibile per le proprie scelte organizzative (Glass e Fujimoto, 1995, p. 386; Wood e al., 2003, p. 223).

Questi primi studi, però, sono stati molto criticati per aver sottovalutato l'importanza dell'intervento attivo dei soggetti e degli interessi. Piuttosto che ipotizzare una «gabbia d'acciaio» che ne determina gli orientamenti, si afferma che le imprese sono in grado di operare «scelte strategiche»; in altre parole, che hanno la capacità di «interpretare e scegliere il proprio ambiente, rispondendo a quei vincoli che sono relativamente fissi, e modificando attivamente altri elementi ambientali» (Goldstein, 1994, p. 350). A seguito di tale spostamento dell'approccio analitico sul tema dell'intervento attivo, alcune ricerche sottolineano l'importanza delle risorse umane e della concezione che hanno i top manager delle responsabilità dell'impresa sui problemi del rapporto vita-lavoro, nonché del *business case* su cui si fonda l'entità delle politiche aziendali di conciliazione (Milliken e al., 1990, p. 92; Goodstein, 1994, p. 373; Nadeem e Metcalf, 2007, p. 24; Whitehouse e al., 2007, p. 32). I datori di lavoro sviluppano politiche aziendali di

conciliazione in base ad una combinazione fra argomentazioni fondate sul *business case* e concetti elaborati dalla sociologia dell'organizzazione, se si convincono che si tratta di misure vantaggiose per le attività dell'impresa. Se le cose stanno davvero così, in linea di principio è possibile che i datori di lavoro divengano protagonisti nell'introduzione di politiche di conciliazione a livello aziendale⁵.

Concentrare l'attenzione esclusivamente sul ruolo del management, però, presuppone che le aziende siano entità altamente integrate e gerarchiche, nelle quali i poteri sono chiaramente collocati all'interno di una direzione aziendale più o meno monolitica. In molti casi, invece, i poteri del management possono essere limitati da altri soggetti, quali i lavoratori (i sindacati, ad es. nella forma di consigli d'azienda) o l'intervento attivo delle donne⁶. I sindacati possono spingere la direzione aziendale ad adottare politiche che non sarebbero state introdotte solo nell'ottica del *business case*. In questo caso, il sindacato («*organized labour*» nel testo, *n.d.t.*) assumerebbe il ruolo di «protagonista» e il datore di lavoro passerebbe da «antagonista» a «interlocutore ricettivo». Secondo questa teoria, nelle imprese (fortemente) sindacalizzate esiste una maggiore probabilità che vengano adottate politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro (Budd e Mumford, 2004, p. 206). I sindacati, inoltre, possono sensibilizzare la direzione aziendale sui conflitti fra vita personale e lavoro presenti fra i dipendenti. Oppure può essere il management a consultare i sindacati sul tema dei conflitti fra vita e lavoro. Le organizzazioni dei lavoratori possono così influenzare l'interpretazione manageriale dei mutamenti ambientali, e ciò può avere un impatto profondo sui processi decisionali.

Non esistono dati sufficienti che dimostrino l'influenza dei sindacati sulle politiche aziendali di conciliazione. Osterman (1995, p. 693) e Morgan e Milliken (1992, p. 245) non hanno rilevato alcun impatto significativo dei sindacati all'interno delle imprese statunitensi. Per converso, alcuni autori hanno evidenziato una correlazione positiva fra rappresentanza aziendale dei lavoratori e adozione di politiche aziendali di conciliazione nei luoghi di lavoro britannici (Dex e Smith,

⁵ Vedi Korpi (2006) per la distinzione fra datori di lavoro in quanto potenziali «protagonisti», «interlocutori ricettivi» o «antagonisti» dell'introduzione di politiche sociali a livello aziendale.

⁶ In questo testo, il concetto di intervento attivo delle donne viene utilizzato in senso ampio, comprensivo di soggetti diversi quali le dipendenti dell'azienda, le manager, o le responsabili pari opportunità.

2001, p. 12; Wood e al., 2003, p. 242; Budd e Mumford, 2004), mentre altri confermano i risultati statunitensi, secondo i quali le organizzazioni dei lavoratori non hanno alcuna incidenza (Whitehouse e al., 2007, p. 33). Quanto alle aziende tedesche, Beblo e Wolf (2004, p. 566) sottolineano il ruolo importante dei consigli d'azienda per l'adozione di politiche di conciliazione a livello aziendale. Questi studi, però, non hanno analizzato l'intervento attivo in quanto tale; si fondano piuttosto sul presupposto che la correlazione statistica fra presenza/assenza dell'organizzazione sindacale nei luoghi di lavoro e entità delle misure aziendali di conciliazione sia indicativa di un rapporto causa-effetto.

Analogamente, alcuni studi sostengono che la percentuale di donne all'interno del personale, così come nel management, possa essere considerata un fattore esplicativo delle politiche aziendali di conciliazione, senza focalizzare l'attenzione esplicitamente sull'intervento attivo delle donne. Si ritiene infatti che una maggiore percentuale di donne fra i dipendenti porti ad una più forte domanda di politiche di conciliazione fra vita e lavoro (Dex e Smith, 2001, p. 12; Wood e al., 2003, p. 242; Goodstein, 1994, p. 376), ma i risultati sono meno chiari per quanto riguarda l'impatto che ha la percentuale di donne fra i manager. Mentre Nadeem e Metcalf (2007, p. 23) non hanno riscontrato alcuna correlazione generale fra disponibilità di regimi di orario flessibile e percentuale di donne manager nelle aziende britanniche, dalla loro analisi risulta che nei luoghi di lavoro in cui la percentuale di dirigenti di sesso femminile raggiunge o supera il 75% è più probabile la presenza di forme di sostegno finanziario per l'assistenza all'infanzia e di opportunità di *job sharing*. Anche dalle analisi fondate sulla statistica descrittiva relative ai luoghi di lavoro tedeschi sembra emergere una correlazione positiva fra percentuale di donne manager e politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro (Bmfsfj, 2006b, p. 9). Wood e al. (2003, p. 246) sostengono che la presenza di responsabili delle risorse umane di sesso femminile e «con alti livelli di istruzione» ha un impatto positivo sull'adozione di politiche aziendali di conciliazione.

4. Come interpretare le politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro. Parte prima: strutture e interventi

Per mettere a fuoco le condizioni specifiche esistenti a livello aziendale, ci siamo basati sui dati dell'*Establishment Survey on Working Time*

and Work-Life Balance commissionato dalla *European foundation for the improvement of the living and working conditions* (Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Eurofound)⁷, in cui sono contenuti gli unici dati pubblicamente accessibili, raccolti nel 2004, che consentono un'analisi comparata a livello transnazionale delle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro. Si tratta di un campione rappresentativo di 1191 luoghi di lavoro del settore privato in Gran Bretagna, e 1117 in Germania. Fra le variabili indipendenti comprese nell'analisi troviamo: dimensioni del luogo di lavoro, percentuale di donne fra i dipendenti, presenza del sindacato, competenze professionali e posizioni del management in merito alla questione della conciliazione fra vita e lavoro, più alcune variabili di controllo⁸. L'insieme dei dati raccolti dall'Eurofound per analizzare le politiche aziendali di conciliazione comprende inoltre cinque variabili dipendenti: orario di lavoro flessibile (essenzialmente il «flexi-time», cioè l'orario giornaliero che consente ai dipendenti un margine di flessibilità in entrata e in uscita), le banche delle ore⁹, i congedi prolungati, retribuiti e non retribuiti, gli asili aziendali e i programmi di formazione per lavoratori e lavoratrici che riprendono il lavoro dopo il congedo parentale/la maternità (per i dettagli, si veda Seeleib-Kaiser e Fleckenstein, 2009).

Un'analisi della regressione logistica sulle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro nelle imprese tedesche ha individuato come principali fattori strutturali trainanti per l'introduzione in azienda di misure integrative di conciliazione: «un forte sostegno alle politiche di conciliazione fra vita e lavoro all'interno del management», «le organizzazioni dei lavoratori» e «le dimensioni del luogo di lavoro» (si veda tabella 2).

⁷ Per maggiori informazioni su questo studio e per visionarne i dati, consultare l'archivio centrale del Regno Unito (*Uk Data Archive*, disponibile all'indirizzo internet: <http://www.data-archive.ac.uk/findingData/snDescription.asp?sn=5655>). Una sintesi dei risultati è stata pubblicata in diversi rapporti della Eurofound, consultabili sul sito internet: <http://www.eurofound.europa.eu/areas/worklifebalance/eswt.htm>.

⁸ Comprendiamo fra le variabili di controllo: condizioni economiche dell'impresa, aumento degli organici nel corso degli ultimi tre anni, e caratteristiche organizzative del luogo di lavoro, cioè se si tratta di un insieme di stabilimenti o di un singolo stabilimento a sé stante.

⁹ Le banche delle ore di norma prevedono un monte ore di lavoro da effettuare lungo un arco di tempo abbastanza lungo, e prevedono una notevole autonomia di lavoratori e lavoratrici nella scelta su come distribuire le ore da lavorare.

Tabella 2 - Pratiche aziendali integrative di conciliazione famiglia-lavoro in Germania

	Orario flessibile in entrata e in uscita	Banca delle ore	Congedi prolungati	Asilo aziendale	Formazione post-congedo parentale	Sostegno all'impegno dell'azienda per la conciliazione
Stabilimento non a sé stante	0,764 (b)	0,707 (c)	1,479 (c)	1,543	1,924 (c)	1,230 (a)
Buona situazione economica	1,124	1,94	0,933	0,817	1,834 (c)	0,888
Incremento organici	1,019	1,126	1,750 (c)	1,262	0,734 (b)	1,331 (a)
Mansioni qualificate	1,354 (c)	1,586 (c)	1,061	0,372 (b)	1,563 (c)	1,051
Grande dimensione luogo lavoro	2,108 (b)	2,626 (c)	1,621 (a)	3,442 (a)	1,467	0,706
Organici prevalentemente maschili	0,463 (c)	0,561 (c)	1,074	0,260 (c)	0,442 (c)	0,797 (b)
Presenza sindacale	2,263 (c)	1,954 (c)	1,566 (c)	4,088 (c)	1,783 (c)	0,731 (b)
Professionalità generiche livello alto	1,785 (c)	1,456 (c)	0,612 (c)	–	–	1,267 (a)
Professionalità generiche	–	–	–	4,274 (b)	1,386 (b)	–
Forte sostegno per la conciliazione	2,414 (c)	2,560 (c)	2,724 (c)	7,759 (c)	1,687 (c)	–
Test Hosmer e Lemeshow	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

(a) p # 0,05 (b) p # 0,01 (c) p # 0,001

Si riscontra inoltre una maggiore incidenza dell'orario flessibile e delle banche delle ore nei luoghi di lavoro in cui è richiesta una professionalità generica di livello alto, mentre in questo tipo di realtà lavorative tende ad essere meno frequente l'utilizzo dei congedi prolungati.

Quanto alle due misure che prevedono una erogazione di servizi, e cioè gli asili e i programmi di formazione per i genitori che riprendono il lavoro dopo il periodo di congedo, non si riscontrano risultati si-

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seelich-Kaiser

gnificativi relativi alle professionalità generiche di livello alto; tuttavia in un secondo modello, in cui la differenziazione è solo fra professionalità specifiche e generiche, emerge una correlazione fra queste ultime e l'esistenza di asili aziendali e programmi di formazione post-congedi parentali. Da questo modello risulta anche una maggiore presenza degli asili aziendali nei luoghi di lavoro di dimensioni più grandi. Infine, sia l'orario flessibile e le banche delle ore che gli asili aziendali e la formazione post-congedo sono maggiormente presenti nei luoghi di lavoro con un grande numero di lavoratrici, cioè in quelli dove non è predominante la presenza dei lavoratori di sesso maschile; la stessa cosa non si può dire invece per ciò che riguarda l'utilizzo dei congedi prolungati. Esiste inoltre una correlazione fra luoghi di lavoro in cui sono richieste professionalità generiche di livello alto, oppure luoghi di lavoro in cui non è predominante la presenza maschile, e maggior sostegno alle misure di conciliazione da parte dei manager, mentre la presenza di consigli d'azienda (cioè del sindacato) sembra avere un effetto negativo sull'atteggiamento del management.

Dall'analisi delle pratiche aziendali in Gran Bretagna emerge un quadro meno chiaro (si veda tabella 3). Nei luoghi di lavoro in cui non è predominante la presenza maschile e in cui esiste un forte sostegno fra i manager per le misure di conciliazione fra vita e lavoro, è significativamente più alta la probabilità di un impegno dell'azienda nelle politiche di sostegno alla famiglia, fatta eccezione per gli asili. L'unico fattore che sembra incrementare la probabilità di regimi di flessibilità dell'orario è la prevalenza di professionalità generiche di livello alto. Nel nostro secondo modello, fondato solo sulla differenziazione fra professionalità specifiche e generiche, la prevalenza di professionalità generiche comporta una maggiore probabilità che siano presenti congedi prolungati e asili aziendali. Dalla nostra misura delle competenze qualificate¹⁰ (per «mansioni qualificate» si intende che nel luogo di la-

¹⁰ Facendo riferimento alla letteratura sulla varietà dei capitalismi, si differenzia fra professionalità «specifiche» e «generiche», e, nell'ambito di queste ultime, fra le «professionalità di livello alto» e tutte le altre (Fleckenstein e al., 2011). Per la nostra classificazione sulle professionalità, utilizziamo come variabili proxy i settori produttivi. Nel settore secondario e in quello minerario vengono considerate prevalenti le professionalità «specifiche», mentre quelle «generiche» sono prevalenti nei comparti dei servizi. Per le «professionalità generiche di livello alto», utilizziamo come variabili proxy l'intermediazione finanziaria, il settore immobiliare, le locazioni e altri servizi per le imprese. Viene data priorità al modello che contiene la variabile di comodo (*dummy*) sulle professionalità generiche

voro in questione almeno il 60% delle mansioni richiede un apprendistato, una laurea, o qualche altra forma di formazione professionale) emerge una correlazione positiva con un'incidenza più alta delle banche delle ore e dell'erogazione di programmi di formazione per i genitori dopo il periodo di congedo. La presenza di rappresentanze sindacali risulta avere un'incidenza significativa solo sul prolungamento dei congedi e i programmi di formazione, mentre le dimensioni del luogo di lavoro incidono sul prolungamento dei permessi e la presenza di asili aziendali.

Se si raffrontano i risultati delle analisi della regressione, si riscontra un certo grado di differenziazione. In primo luogo, nelle aziende tedesche emerge una correlazione positiva fra presenza di una rappresentanza sindacale e politiche aziendali di conciliazione, mentre in Gran Bretagna il ruolo dei sindacati è meno rilevante. In secondo luogo, nelle aziende tedesche si riscontra una correlazione significativa fra professionalità generiche – o professionalità generiche di livello alto per quanto riguarda gli orari – e esistenza di politiche aziendali di conciliazione, mentre in Gran Bretagna non vi sono risultati significativi rispetto all'incidenza delle professionalità su tali politiche. In nessun caso, però, si è rilevata una incidenza delle professionalità specifiche sull'incremento di trattamenti integrativi di conciliazione famiglia-lavoro. In linea con gli studi su altri aspetti delle politiche sociali a livello aziendale, in Germania le dimensioni del luogo di lavoro risultano essere un fattore significativo per la maggior parte delle politiche aziendali di conciliazione. Sia nei luoghi di lavoro tedeschi che in quelli britannici, uno dei fattori che sembra essere determinante è l'assenza di una prevalenza maschile fra i dipendenti. Se ne può quindi evincere che perché vengano adottate alcune politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro debbano essere superate specifiche soglie relative alla distribuzione della forza lavoro fra i due sessi. In entrambi i paesi è molto forte la correlazione fra sostegno espresso dal management per le politiche di conciliazione e loro istituzionalizzazione a livello aziendale. In una certa misura, questa variabile potrebb-

di alto livello; includiamo informazioni anche sul modello delle professionalità generiche solo quando da esso emerge un risultato superiore a quello dell'altro modello. A integrazione della suddetta analisi, abbiamo inserito anche una variabile «professionalità meno impegnative», per i luoghi di lavoro in cui almeno il 60% delle mansioni richiede un apprendistato, una laurea, o una qualche altra forma di formazione professionale.

be essere considerata come una variabile proxy dell'intervento attivo del management, in quanto appare plausibile che i dirigenti favorevoli alle politiche di conciliazione vita-lavoro assumano iniziative su questo tema. Una volta analizzate le condizioni strutturali, la parte seguente di questo studio sarà dedicata al tema dell'intervento attivo dei soggetti. Nel corso della primavera e dell'estate del 2007 è stata effettuata un'indagine on line su aziende di grandi dimensioni quotate nei seguenti mercati borsistici Dax, M-Dax, S-Dax, e Ftse100.

Tabella 3 - Pratiche aziendali integrative di conciliazione famiglia-lavoro in Gran Bretagna

	Orario flessibile	Banca delle ore	Congedi prolungati	Asilo aziendale	Formazione post-congedo parentale	Sostegno all'impegno dell'azienda per la conciliazione
Stabilimento non a sé stante	0,916	0,869	1,067	0,409 (c)	1,217	1,547 (c)
Buona situazione economica	1,003	0,654 (a)	1,219	0,373 (b)	3,182 (c)	1,366
Incremento organici	1,336 (b)	1,358 (b)	1,374 (b)	1,017	0,927	1,372 (c)
Mansioni qualificate	1,010	1,271 (b)	1,065	0,372 (c)	1,174	1,304 (b)
Grande dimensione luogo lavoro	0,728	0,797	2,058 (a)	2,579 (a)	1,039	1,154
Organici prevalentemente maschili	0,780 (b)	0,624 (c)	0,912	1,538 (a)	0,543 (c)	0,589 (c)
Presenza sindacale	1,089	1,091	2,743 (c)	1,562	2,876 (c)	1,092
Professionalità generiche livello alto	1,581 (c)	1,113 (c)	—	—	0,976	1,104
Professionalità generiche	—	—	1,393 (b)	2,156 (b)	—	—
Forte sostegno per la conciliazione	1,853 (c)	1,487 (c)	1,526 (c)	1,025	1,442 (c)	—
Test Hosmer e Lemeshow	0,018	0,000	0,000	0,036	0,006	0,000

(a) p # 0,05 (b) p # 0,01 (c) p # 0,001

Hanno risposto al questionario dirigenti aziendali di ventuno aziende britanniche e ventisette imprese tedesche, con un tasso di risposta di circa il 20%¹¹. Per valutare il ruolo dei diversi attori nelle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, è stato analizzato il coinvolgimento di: «management», «sindacato», «intervento attivo delle donne», utilizzando l'analisi qualitativa comparata (*Qualitative comparative analysis*, Qca) elaborata da Ragin (2000). La Qca inizia con l'elaborazione di una serie di tabelle, che forniscono un quadro complessivo di tutte le configurazioni possibili di intervento (compreso il numero di casi; membership = 1). Alla fine sono state incluse nella Qca diciotto aziende britanniche e venti tedesche: sono stati esclusi i casi di configurazioni che non superano il livello minimo di consistenza dello 0,75.

Per valutare se un datore di lavoro può essere considerato «protagonista» o «interlocutore ricettivo», è stata codificata la presenza di un intervento attivo del management solo nei casi in cui è stato quest'ultimo a prendere l'iniziativa di introdurre la politica di conciliazione. Nei casi in cui è stato un sindacato o un consiglio d'azienda a prendere l'iniziativa o contribuire alla sua elaborazione, è stato inserito un valore positivo alla voce «sindacato». Il valore positivo assegnato alla voce «intervento attivo delle donne» si riscontra laddove i soggetti coinvolti nel processo di elaborazione erano prevalentemente di sesso femminile. È stato incluso anche il profilo professionale delle aziende, per valutare se sia possibile individuare attori diversi in ragione dei diversi profili professionali. Tuttavia, stanti le piccole dimensioni del campione, non abbiamo potuto differenziare fra professionalità generiche di livello alto e basso, (per maggiori dettagli, si veda Seeleib-Kaiser e Fleckenstein, 2009).

Per rendere più compatta l'analisi, come variabile dipendente sulle politiche di conciliazione abbiamo costruito una misura composita, che comprende le politiche sugli orari, le indennità economiche e i servizi. I diversi strumenti di intervento sono stati ponderati per stabilire una soglia minima di sostegno alla famiglia. Nella ponderazione,

¹¹ In linea teorica, si potrebbe sostenere che questa analisi sia distorta, nel senso che i manager che hanno partecipato alla indagine hanno esagerato il proprio ruolo nei processi decisionali aziendali. Tuttavia i risultati degli studi di caso di cui si riferisce nella parte seguente del testo, effettuati in aziende britanniche e tedesche, che hanno tutte partecipato all'indagine on line, confermano i risultati illustrati in questa parte.

agli asili aziendali è stato assegnato il fattore più elevato (4), in quanto questa misura comporta un livello di impegno istituzionale molto alto da parte dell'azienda, poiché in entrambi i paesi i servizi per l'infanzia pubblici o sovvenzionati destinati ai bambini di età inferiori ai 3 anni sono tuttora molto scarsi. Lo stesso fattore di ponderazione è stato assegnato ai sussidi forniti dall'azienda per coprire i costi di tali servizi, in quanto si è ritenuto che dal punto di vista funzionale le due forme di intervento sono più o meno equivalenti. L'assistenza «di emergenza», cioè l'erogazione di servizi di accudimento dei bambini nei momenti in cui i normali servizi non risultino disponibili, è stata ponderata con un fattore 3, in quanto comporta un impegno inferiore da parte dell'azienda.

Tabella 4 - Misurazione composita delle politiche integrative di conciliazione famiglia-lavoro

Misure di conciliazione famiglia-lavoro	Fattore di ponderazione
<i>Dimensione dei servizi:</i>	
Asili aziendali	4
Sussidi per l'accudimento dei figli in caso di problemi nei servizi	3
Altre forme di sostegno relative ai servizi per l'infanzia (ad es. servizi di consulenza e orientamento)	1
Misure mirate per i/le dipendenti durante il congedo	1
<i>Dimensione dei trasferimenti monetari:</i>	
Indennità una tantum (ad es. alla nascita di un figlio)	1
Sussidi per coprire i costi dei servizi per l'infanzia	4
Indennità aggiuntive oltre a quanto dovuto per legge in caso di congedo di maternità/paternità	3
<i>Dimensione oraria:</i>	
Part-time	1
Orario flessibile in entrata e uscita	2
Telelavoro a domicilio	3
Banche delle ore	2
Regimi di orario fondati sulla fiducia	3
Settimana corta	1
Flessibilità dell'orario gestita consultandosi con il superiore	3
Lavoro «term-time» (solo nei periodi di apertura delle scuole)	2
Altre forme di flessibilità (ad es. periodi sabatici)	1
Congedi integrativi per imprevisti, per assistenza infanzia	2
Congedi integrativi per imprevisti, per assistenza anziani	2
Estensione del mantenimento del posto dopo il congedo di maternità/paternità	1
Totale	40

Altre misure di sostegno relative all'assistenza all'infanzia e non ulteriormente specificate, sono state ponderate con il fattore 1. Tenendo conto dei diversi livelli di impegno per l'impresa, le indennità *tantum* sono state ponderate con il fattore 1, mentre alla retribuzione dei periodi di congedo integrativi è stato assegnato il fattore 3. Le misure in materia di orario hanno ricevuto una ponderazione che va dal fattore 1 (ad es. per il part-time) al 3 (ad es. per il telelavoro svolto a domicilio), a seconda del grado di autonomia che le singole misure consentono ai/alle dipendenti. Le aziende che hanno ottenuto un punteggio di almeno 11 punti secondo questa misurazione composita sono state definite luoghi di lavoro *family-friendly* per le politiche adottate (l'equivalente della membership in termini di Qca). Il punteggio di 11 punti è stato prescelto per garantire che, oltre a un numero più alto possibile di misure a basso livello di intervento, per raggiungere il punteggio l'azienda debba garantire almeno due pratiche il cui punteggio sia pari o superiore a 2, oppure almeno una che ottenga il punteggio massimo di 4. La tabella 4 fornisce uno sguardo d'insieme sulle varie misure di conciliazione e sulle ponderazioni adottate. Come si può vedere nella tabella 5, nelle diciotto aziende britanniche che hanno adottato politiche di conciliazione famiglia-lavoro, l'iniziativa di metterle in atto è stata presa dalla direzione aziendale. Più specificamente, il fattore individuato come trainante in tredici aziende è stato il management, unitamente alla presenza di professionalità generiche. Se si segue il percorso alternativo (ma i due percorsi non si escludono a vicenda), risulta che la direzione aziendale ha operato in assenza di un intervento prevalente da parte delle donne in tredici casi. Dallo studio non risulta però dimostrabile una conclusione di segno opposto, e cioè che il fattore trainante per l'adozione di politiche di conciliazione nelle imprese britanniche sia una prevalenza dell'intervento maschile (si veda tabella 5).

Tabella 5 - Tabella Qca, Gran Bretagna

Intervento del management	Intervento sindacale	Intervento delle donne	Professionalità generiche	Numero di casi	Consistenza	Membership
+			+	6	1	1
+	+			2	1	1
+				2	1	1
+		+	+	3	1	1
+	+	+	+	1	1	1
+	+		+	4	0,75	1
+		+		3	0,6666	0

RPS

LE POLITICHE AZIENDALI DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO IN GRAN BRETAGNA, GERMANIA E STATI UNITI

Per le aziende britanniche, insomma, utilizzando la Qca possono essere individuati due percorsi che portano all'introduzione di politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, e non si tratta di percorsi che si escludono a vicenda:

INTERVENTO DEL MANAGEMENT * PROFESSIONALITÀ GENERICHE
INTERVENTO DEL MANAGEMENT * INTERVENTO DELLE DONNE

Per il caso tedesco, la configurazione dominante è rappresentata dalla presenza di una direzione aziendale che inserisca la questione della conciliazione all'interno della propria agenda e dal coinvolgimento del consiglio d'azienda nell'elaborazione delle politiche; questo percorso risulta valido per dodici aziende. Per converso, sono otto le aziende in cui l'avvio e/o l'elaborazione di queste politiche risulta conseguenza dell'iniziativa sindacale e di un intervento attivo e predominante delle donne. Abbiamo anche usato la Qca codificando l'intervento attivo delle donne in termini di presenza in azienda di responsabili pari opportunità. In questa analisi alternativa, in dieci aziende si riscontra il percorso che comprende l'intervento attivo del sindacato e quello delle donne. Dalla tabella 6 risulta che in cinque casi non è stato il management a prendere l'iniziativa di impegnare l'azienda nelle politiche di conciliazione, e che pertanto la direzione aziendale ha avuto solo il ruolo di «interlocutore ricettivo».

Tabella 6 - Tabella Qca, Germania

Intervento del management	Intervento sindacale	Intervento delle donne	Professionalità generiche	Numero di casi	Consistenza	Membership
+	+		+	5	1	1
+		+		1	1	1
+	+			3	1	1
+	+	+		3	1	1
			+	1	1	1
	+	+		2	1	1
	+	+	+	2	1	1
+	+	+	+	1	1	1
		+	+	1	1	1
	+		+	1	1	1
				2	0,5	0
+			+	3	0,3333	0
+				1	0	0
	+			1	0	0

In cinque imprese caratterizzate da professionalità generiche, l'intervento attivo del management risultava assente dal punto di vista dell'inserimento del tema conciliazione fra i propri impegni. In tre di queste cinque aziende, però, nell'avvio e/o elaborazione delle politiche di conciliazione risultavano coinvolte le responsabili pari opportunità. Infine, in quattro aziende in cui predominavano le professionalità specifiche, all'intervento del management si univa la prevalenza di soggetti femminili, o nella scelta iniziale o nell'elaborazione delle politiche. Sul campione delle 20 aziende tedesche, il management ha avuto un ruolo da protagonista in quattordici casi.

Tabella 7 - Motivazioni dell'impegno nelle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro

	Punteggio medio	
	Gran Bretagna	Germania
Reclutare e fidelizzare manodopera qualificata	4,40 (1)	4,19 (1)
Incrementare il grado di soddisfazione sul lavoro dei dipendenti	4,25 (2)	3,96 (2)
Ridurre il turnover e l'assenteismo individuale	4,20 (3)	3,54 (7)
Migliorare il reinserimento al lavoro dopo il congedo parentale	4,05 (4)	3,81 (3)
Ridurre l'assenteismo dei genitori dovuto a problemi di assistenza ai figli	3,80 (5)	3,65 (6)
Garantire al personale (soprattutto genitori) più autonomia di gestione orari	3,50 (6)	3,69 (5)
Responsabilità sociale dell'impresa	3,30 (7)	3,08 (8)
Insufficienza delle politiche pubbliche per la famiglia	2,55 (8)	3,81 (3)

Per le aziende tedesche, insomma, utilizzando la Qca possono essere individuati i seguenti percorsi che portano all'introduzione di politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, e non si tratta di percorsi che si escludono a vicenda:

INTERVENTO DEL MANAGEMENT * INTERVENTO SINDACALE
 INTERVENTO DEL MANAGEMENT * INTERVENTO DELLE DONNE
 INTERVENTO DEL MANAGEMENT * PROFESSIONALITÀ GENERICHE
 INTERVENTO DEL MANAGEMENT * INTERVENTO DELLE DONNE *
 PROFESSIONALITÀ GENERICHE

Oltre alle domande su quali soggetti sono stati coinvolti nel processo di costruzione delle politiche di conciliazione, è stato anche chiesto ai manager i motivi del loro impegno su questo tema. Alle motivazioni da loro riferite è stato assegnato un punteggio da uno a cinque, secondo la scala di Likert. Per valutare il peso delle singole motivazioni e la scala gerarchica delle motivazioni per cui un'azienda si impegna in politiche integrative di conciliazione famiglia-lavoro, sono stati calcolati i punteggi medi (si veda tabella 7).

Dal raffronto fra aziende britanniche e tedesche emergono sia analogie che differenze. In entrambi i paesi le due motivazioni principali per impegnarsi in politiche integrative di conciliazione sono le stesse, e cioè il reclutamento e la fidelizzazione del personale qualificato, e l'incremento della soddisfazione fra i dipendenti. A prima vista, questa seconda motivazione potrebbe essere interpretata come un approccio altruistico alla gestione del personale, ma se si tiene conto del punteggio assegnato alle altre voci, e in particolare a quella sulla responsabilità sociale dell'impresa, siamo convinti che il motivo per cui le imprese perseguono questo obiettivo è prioritariamente legato a ragioni di interesse economico. L'insufficienza delle politiche pubbliche può essere considerata una motivazione chiave per l'impegno aziendale nelle politiche di conciliazione in Germania, ma non in Gran Bretagna. Complessivamente questi dati fanno pensare che il principale fattore trainante per le aziende sia rappresentato dal *business case*.

5. Come interpretare le politiche aziendali di conciliazione.

Parte seconda: strutture e interventi

Per acquisire una migliore comprensione dei reali meccanismi causali e dei processi che portano all'istituzionalizzazione delle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, abbiamo effettuato quindici studi di caso in altrettante grandi imprese britanniche, tedesche e statunitensi, incluse nei più importanti indici del mercato azionario negli anni 2007 e 2008¹². La decisione di includere alcune aziende statunitensi in questa analisi qualitativa era motivata dalla volontà di ottenere un

¹² Per la scelta di 15 aziende «pioniere» nell'introduzione di politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro ci siamo basati sulle informazioni tratte dalla nostra indagine su aziende incluse nei più importanti indici del mercato azionario, nonché sul benchmarking sul campo e su conversazioni private con esperti.

quadro generale di più vasto respiro sulle forze trainanti che spingono ad adottare politiche aziendali di conciliazione, in quanto negli Usa i trattamenti e le prestazioni erogate direttamente dall'azienda storicamente hanno avuto un ruolo maggiore, soprattutto in alcuni segmenti dell'economia, in larga misura a causa del carattere molto rudimentale delle politiche pubbliche per la famiglia, inesistenti per molti anni (Kelly, 2006). Da un punto di vista metodologico, questa parte del lavoro si basa su documenti (riservati) forniti dalle aziende partecipanti all'indagine, e su quarantasette interviste semi-strutturate a responsabili delle risorse umane, responsabili delle politiche sulla diversità, membri dei consigli d'azienda e rappresentanti sindacali di imprese britanniche, tedesche e statunitensi. I meccanismi causali e i processi da noi messi in luce con questa ricerca qualitativa sono più dettagliati e complessi dei risultati della nostra ricerca quantitativa e di quella effettuata utilizzando la Qca. Anziché presentare dettagliatamente ciascuno dei quindici studi di caso, ne forniremo un'analisi comparata, tenendo conto delle variabili individuate nella ricerca che abbiamo appena illustrato e mettendo in luce alcuni altri fattori.

5.1 Intervento attivo della direzione aziendale

Dall'analisi qualitativa dei casi studiati emerge una grande quantità di dati che indicano nel management un attore chiave per l'istituzionalizzazione delle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, come già risultava dalle nostre analisi della regressione e Qca. Per la maggior parte delle aziende, la percezione del *business case* ha avuto un ruolo cruciale nei processi decisionali a favore delle politiche di conciliazione, e come illustrato dalla ricerca, il reclutamento e la fidelizzazione del personale qualificato rappresentano la motivazione centrale per l'impegno dell'azienda su questo terreno. Il nostro convincimento che l'adozione delle politiche di conciliazione fosse fondata sul *business case* esce rafforzato dall'osservazione che nessuna delle imprese britanniche e tedesche presenti nel nostro campione si è basata su dati sistematici, quali l'analisi costi-benefici, per appurare l'esistenza di un *business case* che giustificasse l'avvio o l'estensione di tali politiche. La maggior parte delle aziende sembra aver basato le sue decisioni gestionali sui risultati riferiti negli studi di management, o perfino su argomentazioni di «buonsenso», anche se alcune di loro hanno poi iniziato una raccolta dati più sistematica. Nel formulare le proprie politiche, le aziende americane sembrano essere più propense a tener conto

delle indagini condotte fra i dipendenti in forza e in uscita. Un'impresa statunitense del settore high-tech ha basato l'istituzionalizzazione delle proprie politiche di conciliazione famiglia-lavoro sui risultati delle ricerche effettuate periodicamente fra i propri dipendenti, il che fa ritenere che l'introduzione e l'estensione di questo tipo di politiche siano fondate su basi empiriche abbastanza solide. A detta del dipartimento risorse umane dell'azienda in questione, questo tipo di ricerche fornisce prove molto significative del fatto che soprattutto i regimi di flessibilità dell'orario hanno un ruolo cruciale per il reclutamento e la fidelizzazione del personale qualificato.

Esistono però delle differenze nel modo in cui ciascuna azienda riflette sul *business case* (su ciò che è maggiormente conveniente per l'impresa, *n.d.t.*), sulla base delle proprie specifiche esigenze. Le sfide che le imprese hanno di fronte sono diverse, ed è degno di nota il fatto che per le aziende britanniche esaminate, che sono tutte collocate a Londra e dintorni, e nessuna delle quali opera nel settore finanziario, la concorrenza con le retribuzioni estremamente alte offerte in quel settore rappresentava un fattore chiave nella decisione di offrire ai propri dipendenti misure aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, per fidelizzare il personale altamente qualificato e attrarne altro al proprio interno, pur non sentendosi in grado di offrire retribuzioni così alte¹³. In particolare, in alcune aziende tedesche e americane, le difficoltà presenti o previste per il futuro, di reperire alcune figure professionali specializzate, sono state un fattore rilevante di convalida del *business case*. Ad esempio, anche se una delle aziende tedesche studiate sta operando da diversi anni una riduzione del personale, e continuerà nei prossimi anni a ridurre gli organici, nel suo dipartimento risorse umane sono convinti che istituzionalizzare oggi una vasta gamma di politiche aziendali di conciliazione darà un contributo significativo alla capacità futura dell'azienda di reclutare e fidelizzare il personale desiderato. Sono state riscontrate argomentazioni analoghe in una utility statunitense, nella quale circa il 50% del personale maturerà il diritto alla pensione entro i prossimi cinque anni. Insomma, mentre la maggior parte delle aziende sembrano motivate a introdurre queste politiche principalmente per affrontare i problemi di reclutamento e

¹³ Per alcune aziende, nella scelta di introdurre forme di flessibilità dell'orario quali l'uso del tele-lavoro hanno inciso sulla valutazione degli interessi aziendali anche considerazioni più «terra-terra», quali gli alti costi degli uffici e la carenza di parcheggi.

fidelizzazione di oggi, alcune ragionano in termini di lungo periodo, ipotizzando un *business case* che probabilmente si materializzerà solo in un futuro più o meno prossimo. Alcune imprese high-tech e di engineering, inoltre, hanno sviluppato politiche di conciliazione famiglia-lavoro per aumentare la propria capacità di attrarre il cosiddetto personale «ad alto potenziale», in particolare femminile. Il desiderio di incrementare la capacità di attrarre personale femminile spesso si ricollega al ragionamento secondo il quale la composizione della forza lavoro aziendale deve riflettere di più la composizione eterogenea della clientela: si sostiene infatti che le donne ingegnere abbiano l'acutezza di sguardo necessaria all'impresa per sviluppare prodotti che rispondano alle esigenze delle clienti di sesso femminile. Per un numero consistente di aziende, diversificare la composizione della forza lavoro è divenuta negli ultimi anni la motivazione numero due, dopo quella relativa a reclutamento e fidelizzazione¹⁴.

Anche se il *business case* ha rappresentato il principale fattore motivante per l'impegno manageriale ad adottare politiche di conciliazione, anche i fattori esterni possono avere un ruolo cruciale nel dare avvio a queste esperienze. Come approfondiremo nella prossima parte del testo, in una serie di casi un forte impulso è venuto dall'intervento attivo delle donne. Un altro importante fattore motivazionale è rappresentato dalle politiche della concorrenza: in particolare nelle aziende statunitensi high-tech, il riferimento alle migliori pratiche di altre aziende e il benchmarking sono molto diffusi, e forniscono una motivazione razionale a seguire le orme delle imprese pioniere, in quanto nessuna azienda vuole «restare un passo indietro». Il livello di utilizzo più o meno sistematico del benchmarking e di altre tecniche analoghe, però, varia moltissimo da un caso all'altro. Un'azienda britannica del settore finanziario ammetteva apertamente che si seguono in modo più o meno acritico le scelte adottate dalle imprese che fanno tendenza, con qualche *décalage* temporale. Questo processo di diffusione delle politiche, però, non va interpretato in termini di pressione normativa, come suggerito da alcuni dei primi studi sociologici in merito. Dai dati raccolti nelle interviste non risulta alcuna indicazione di questo tipo; e nei luoghi di lavoro britannici e statunitensi il ruolo del sindacato, che tipicamente si associa a questo tipo di pressione, è trascurabile. In due aziende britanniche, l'obiettivo di mantenere buoni rap-

¹⁴ Questa voce non è stata compresa nel nostro studio sulle aziende tedesche e britanniche.

porti con il governo ha contribuito all'avvio di nuove iniziative del management, quando le politiche sulla conciliazione vita-lavoro sono state assunte fra le priorità del governo *New Labour*.

In due aziende tedesche, è stata l'influenza «dall'estero» ad aver dato avvio ad un maggiore attivismo, scavalcando una cultura manageriale conservatrice. In un caso, la fusione tra un'azienda tedesca e una americana ha comportato una maggiore domanda di gestione delle diversità («*diversity management*» nell'originale, *n.d.t.*), che ha inciso positivamente sull'avvio di politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro negli stabilimenti tedeschi del gruppo. Nell'altro caso, è stato un nuovo amministratore delegato «non tedesco» a dare una grande spinta ad un maggiore impegno per la gestione delle diversità.

Anche l'esperienza personale può rappresentare un fattore importante. Dai dati raccolti emergono casi in cui l'amministratore delegato ha espresso tutto il suo sostegno e si è impegnato personalmente per il programma aziendale di conciliazione solo dopo aver conosciuto in prima persona i problemi di conciliazione vita-lavoro dei suoi parenti più stretti (ad esempio con la maternità delle figlie). Non vogliamo dare un peso eccessivo a questi dati aneddotici, ma ciò che essi suggeriscono è che le esperienze personali possono avere un ruolo cruciale nella percezione dei conflitti fra lavoro e vita, ed esercitano una rilevante funzione facilitatrice fra i dirigenti ai livelli più alti.

In sintesi, non abbiamo riscontrato differenze significative fra Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti a livello di ruolo esercitato dai gruppi dirigenti aziendali nell'avvio delle politiche di conciliazione. Il *business case* di norma non è in qualcosa che salta agli occhi, in quanto spesso è sollecitato o potenziato da condizioni e fattori esterni. Le politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro vengono usate come strumenti centrali per la gestione delle risorse umane, in particolare per reclutare e fidelizzare personale qualificato di sesso femminile, e per contribuire a più alti livelli di soddisfazione dei/delle dipendenti. Come ha affermato con grande franchezza un manager: «lo sanno tutti che per un'azienda sfruttare il personale è più facile, quando le persone sono soddisfatte».

5.2 Intervento attivo delle donne

Anche se il management è risultato un attore chiave per l'avvio di politiche aziendali di conciliazione in tutti i casi da noi esaminati, l'intervento attivo delle donne ha spesso svolto un ruolo cruciale, in par-

ticolare nelle imprese tedesche comprese nel campione. In tre di esse (due società di servizi finanziari e un'impresa industriale), già negli anni '80 le lavoratrici, tramite le proprie rappresentanti all'interno del consiglio d'azienda, avevano espresso il proprio scontento per le pratiche di gestione in atto, e richiesto politiche più sensibili alle esigenze delle famiglie, in particolare un impegno per l'asilo aziendale. Nelle due società finanziarie inizialmente il management aveva respinto queste rivendicazioni. In una delle due la questione della conciliazione fra lavoro e vita è tornata all'ordine del giorno per la direzione quando da un'inchiesta fra i dipendenti è emerso un livello relativamente alto di insoddisfazione fra le lavoratrici, che si sentivano limitate nelle opportunità di carriera. Il responsabile del personale e il dipartimento risorse umane hanno considerato la cosa un grosso problema, con implicazioni rilevanti sul grado di motivazione e impegno del personale femminile, che rappresentava circa la metà dell'organico aziendale. Per affrontare la questione dello scontento femminile, il dipartimento risorse umane ha lanciato un progetto per facilitare gli avanzamenti di carriera della lavoratrici, con una spinta molto chiara in direzione delle pari opportunità. In seguito sono state adottate molte politiche per le pari opportunità e il riequilibrio fra vita e lavoro, e l'azienda ha acquisito un ruolo di apripista nelle politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, ivi compreso l'asilo aziendale.

L'altra società finanziaria, invece, non ha accettato la richiesta dell'asilo aziendale, e ha continuato a rifiutare ogni responsabilità dell'impresa su questo terreno. Tuttavia la questione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro è stata di nuovo posta sul tappeto nel 1991, quando le lavoratrici avviarono un altro tentativo di spingere la direzione ad impegnarsi su questi temi. L'iniziativa trovò il sostegno dei più alti livelli dirigenziali, e in particolare del nuovo amministratore delegato. In seguito l'azienda abolì l'orario di lavoro standardizzato e introdusse misure di flessibilizzazione dell'orario in entrata e in uscita, come strumenti chiave per garantire maggiore autonomia a lavoratori e lavoratrici, mettendo in campo anche altre misure di conciliazione. Nell'impresa industriale, infine, la questione è stata posta all'ordine del giorno dallo scontento delle lavoratrici, con la guida delle componenti del consiglio d'azienda, che per prima cosa hanno creato un gruppo di lavoro. Questo gruppo è poi riuscito a convincere l'intero consiglio a rivendicare maggiori interventi per le pari opportunità, e il dipartimento risorse umane si è dimostrato abbastanza ricettivo a queste rivendicazioni. È interessante notare che in tutte e tre le aziende la

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seelich-Kaiser

RPS

LE POLITICHE AZIENDALI DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO IN GRAN BRETAGNA, GERMANIA E STATI UNITI

spinta non è venuta dal sindacato in quanto tale, anche se in tutte e tre il consiglio d'azienda era una realtà consolidata, ma dalle lavoratrici direttamente interessate, con un forte sostegno delle componenti femminili del consiglio, che hanno dato voce al loro scontento per il fatto che l'azienda non si era ancora impegnata ad adottare pratiche di conciliazione famiglia-lavoro.

In una società di servizi tedesca, la principale promotrice delle politiche di conciliazione è stata la rappresentante delle lavoratrici, (e membro del consiglio d'azienda), in seguito divenuta dirigente di alto livello nel dipartimento risorse umane. In questo caso è stato cruciale il forte sostegno da lei ricevuto dal direttore del personale (nonché in generale dalla direzione) mentre il ruolo del consiglio d'azienda nel portare avanti la questione è stato pressoché irrilevante. Una configurazione analoga, con un intervento attivo sia da parte del responsabile del personale che delle donne, ma questa volta di due componenti del consiglio d'azienda, ha provocato in una delle più grandi imprese manifatturiere della Germania l'avvio di un dibattito sulle pari opportunità, e sulle misure di conciliazione fra lavoro e vita necessarie a rendere l'azienda più sensibile ai bisogni delle famiglie. Questi ultimi due casi sono diversi dalle altre aziende del campione. Nel primo caso, siamo riusciti a individuare, fra i fattori che hanno prodotto i processi esaminati, l'eredità di un passato di proprietà pubblica. Nel secondo caso, esisteva già dal periodo fra le due guerre una lunga storia di politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro, che ha fornito la base istituzionale per gli sviluppi registrati a partire dalla fine degli anni '80. Come dimostrano questi esempi, l'intervento attivo delle donne può essere esercitato in diverse forme. Dai risultati delle nostre ricerche emerge che il suo successo nei luoghi di lavoro tedeschi è dipeso enormemente dal sostegno offerto dall'alta dirigenza aziendale (di norma prevalentemente maschile). Nelle aziende britanniche e tedesche l'intervento diretto delle donne ha avuto un peso minore, ma abbiamo individuato alcuni casi di impegno significativo. Le dirigenti del dipartimento risorse umane di una società di servizi britannica hanno avuto un ruolo importante di traino delle iniziative, e abbiamo trovato una dinamica analoga in una società statunitense dello stesso settore. In entrambe queste aziende, l'alta dirigenza aveva un atteggiamento di forte sostegno, e in tutte e due l'eredità di un passato di proprietà pubblica e la posizione di monopolio hanno creato un ambiente favorevole all'intervento delle donne, dopo la privatizzazione e la fine del monopolio. Entrambi i casi sembrano evidenziare che esistono ecce-

zioni in queste due economie liberiste. Infine, in una delle più grandi imprese americane di high-tech la spinta allo sviluppo di politiche aziendali di conciliazione è venuta dalle inchieste sui bisogni e le preferenze dei dipendenti. In questa azienda, che in generale sembra anche fare molto conto su una gestione delle risorse umane fondata su riscontri concreti, l'intervento delle donne sembra aver inciso in modo indiretto, cioè tramite le inchieste fra i dipendenti.

5.3 Il sindacato

In linea con i risultati delle nostre ricerche quantitative e delle inchieste, il sindacato in quanto tale non ha avuto un ruolo significativo nella spinta a introdurre politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro. Le rappresentanze dei lavoratori e i consigli d'azienda tendono ad essere dominati dalla presenza maschile, e scarsamente sensibili alle tematiche di genere; al massimo perseguono una strategia di blando disinteresse, fino al momento in cui, come illustrato sopra, le donne non prendono l'iniziativa e riescono a imporre la questione all'ordine del giorno dei programmi aziendali. Nonostante ciò, nelle imprese tedesche i consigli d'azienda hanno avuto un ruolo significativo nell'elaborazione e nella gestione di queste politiche, mentre in Gran Bretagna e Stati Uniti il coinvolgimento del sindacato è stato trascurabile. Il ruolo diverso svolto dal sindacato si può spiegare in riferimento ai diversi sistemi di relazioni industriali esistenti nelle due economie liberiste rispetto alla Germania, sistemi che sono connessi ai meccanismi di coordinamento del mercato, come analizzato nella letteratura sulla varietà dei capitalismi (Hall e Soskice, 2001).

L'economia coordinata di mercato tedesca in genere è caratterizzata da una scelta di partenariato sociale forte (e istituzionalizzato) nella gestione dei rapporti di lavoro a livello aziendale e di settore. Anche se perseguono interessi diversi, la direzione aziendale e il consiglio d'azienda di norma puntano a soluzioni *win-win*, ottenute attraverso il consenso ed evitando conflitti aspri. Per questo motivo, i consigli d'azienda tedeschi sono stati definiti strutture di «co-gestione» (Müller-Jentsch, 1995; Keller, 2004). Questo modello generale di partenariato sociale appare applicabile anche nell'ambito delle politiche di conciliazione, anche se la legge non assegnava ai consigli d'azienda alcun potere di intervento in questo campo fino alla riforma del 2001 della legge sulla cogestione. A livello di settore, negli ultimi anni sono stati firmati numerosi contratti collettivi che affrontano il tema delle

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seelich-Kaiser

RPS

LE POLITICHE AZIENDALI DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO IN GRAN BRETAGNA, GERMANIA E STATI UNITI

politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro (Bmfsfj, 2005; Klenner, 2005); va detto però che queste politiche, almeno fino a poco tempo fa, non figuravano in una posizione di grande rilevanza nell'agenda dei funzionari sindacali e dei consigli d'azienda (cfr. Dettling, 2004).

I consigli d'azienda, comunque, hanno avuto un ruolo determinante nella formalizzazione delle politiche, come illustra un esempio tipico di una società di servizi tedesca. Dopo un lungo scambio di idee sul tema delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, la direzione e il sindacato hanno firmato un accordo sindacale (*Haustarifvertrag*) sulle pari opportunità fra donne e uomini, che fissava i parametri generali delle politiche future su questo tema. Nell'accordo le parti sociali affermavano che la promozione dell'occupazione femminile e delle opportunità di carriera delle donne avrebbero dato un contributo positivo al successo dell'impresa. Oltre ad alcune misure in materia di qualifiche, l'accordo affermava esplicitamente che l'azienda doveva proporsi di venire incontro alle preferenze delle lavoratrici e dei lavoratori relativamente a come ottenere una migliore «conciliazione fra lavoro e vita familiare». Poiché l'*Haustarifvertrag* è solo un accordo quadro, il consiglio d'azienda e la direzione hanno poi sottoscritto un accordo aziendale (*Betriebsvereinbarung*) sulle pari opportunità fra donne e uomini in tutto il gruppo, comprese le consociate. In generale, questo accordo verteva soprattutto sulle pari opportunità: prevedeva la designazione di responsabili delle pari opportunità in tutte le società del gruppo, promuoveva un trattamento preferenziale per le donne in tutti i campi in cui erano sotto-rappresentate, e lo sviluppo di programmi di formazione e riqualificazione finalizzati all'obiettivo delle pari opportunità. In allegato, l'accordo conteneva una lista di misure specifiche, da utilizzare come linee guida in tutte le realtà del gruppo. Si sottolineava il sostegno delle parti ad una serie di misure per la flessibilizzazione dell'orario, secondo le esigenze del personale. In linea di principio ogni posto di lavoro a tempo pieno avrebbe potuto essere suddiviso in posti di lavoro part-time, e il lavoro a tempo parziale doveva essere promosso anche fra i/le manager. Si prevedevano inoltre seminari specifici di sensibilizzazione sui problemi dell'equilibrio fra lavoro e vita, e soluzioni personalizzate per risolverli. Per lavoratrici e lavoratori con figli, andava promosso il tele-lavoro (sia a domicilio che tramite «uffici satelliti»). Il personale a part-time doveva essere messo in condizione di partecipare alle iniziative di formazione e riqualificazione, e ai genitori di bambini in età scolare andava data priorità nella

programmazione delle ferie durante i periodi di chiusura delle scuole. Ove necessario, le diverse realtà del gruppo avrebbero dovuto individuare soluzioni a breve termine in materia di organizzazione del lavoro e di orari. Per quanto possibile e necessario, le società del gruppo avrebbero dovuto sostenere iniziative relative ai servizi per l'infanzia. Sull'asilo aziendale nella sede centrale esisteva un accordo specifico fra consiglio d'azienda e management: la decisione su quali bambini ammettervi veniva assegnata ad una commissione composta da sette persone – tre rappresentanti del management, tre del consiglio e un rappresentante senza diritto di voto (il direttore della struttura). Tutte le decisioni dovevano essere prese all'unanimità. Gli accordi collettivi sulle politiche aziendali di conciliazione, oltre a fornire un quadro di riferimento «giuridico» per il management e i consigli d'azienda su come affrontare le varie questioni, comunicano a manager e personale il messaggio che questi temi vengono presi sul serio dalla direzione aziendale e dai rappresentanti dei lavoratori. I soggetti coinvolti sono convinti che questo impegno istituzionale riduce l'opposizione e la riluttanza che spesso si registrano nella dirigenza intermedia in fase applicativa degli accordi.

Nelle economie di mercato liberiste di Gran Bretagna e Stati Uniti, non abbiamo riscontrato lo stesso tipo di coinvolgimento dei soggetti interessati tramite le organizzazioni dei lavoratori. La debolezza dei sindacati in materia di conciliazione famiglia-lavoro è un riflesso di una loro debolezza più generale, nei luoghi di lavoro del settore privato. Nel sistema di relazioni industriali «su base volontaria» in vigore in Gran Bretagna e Stati Uniti, i sindacati si trovano in una posizione giuridica relativamente debole, che non incoraggia lo sviluppo del partenariato sociale nei luoghi di lavoro. Il rapporto fra sindacato e management tende invece a essere conflittuale, e si basa sul presupposto che si tratti di un gioco a somma zero. Con il declino dell'influenza sindacale nei luoghi di lavoro di questi due paesi, la direzione aziendale è scarsamente motivata a impegnarsi con i sindacati in decisioni rilevanti sulle politiche di conciliazione famiglia-lavoro, e ciò spinge a pratiche gestionali unilaterali (per un quadro di insieme delle relazioni industriali in Gran Bretagna e Stati Uniti vedi Katz e al., 2004; Marchington e al., 2004).

6. Conclusioni

L'interpretazione secondo la quale le politiche pubbliche per la famiglia hanno un impatto sulle politiche integrative aziendali di concilia-

zione famiglia-lavoro risulta suffragata dalle informazioni contenute in questo saggio. Stante la scarsa presenza di interventi pubblici negli Stati Uniti, in questo paese le politiche aziendali di conciliazione hanno da tempo un ruolo importante, mentre si può dire che le aziende britanniche e tedesche su questo tema sono arrivate più tardi. È però importante sottolineare che l'espansione delle politiche pubbliche di conciliazione famiglia-lavoro verificatasi recentemente in tutti e tre i paesi non ha risposto pienamente alle esigenze di un certo numero di imprese, che continuano a prevedere politiche aziendali su questo tema o perfino ad espanderle. Ciononostante, la copertura fornita dalle politiche di conciliazione continua ad essere limitata in tutti e tre i paesi, soprattutto per ciò che riguarda le misure che vanno al di là dei regimi di flessibilità dell'orario.

Secondo la letteratura sulla varietà dei capitalismi, nelle imprese che fanno conto soprattutto su professionalità generiche non dovrebbero essere presenti politiche quali i congedi integrativi o le misure di sostegno per l'assistenza all'infanzia. Stante l'alta portabilità delle professionalità generiche, i datori di lavoro dovrebbero essere in grado di sostituire il personale con figli senza particolare aggravio di costi. Dalla nostra ricerca risulta invece che alcune aziende in cui prevalgono le professionalità generiche di livello alto tendono ad adottare politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro. L'offerta di politiche integrative (in particolare le misure di flessibilità dell'orario), consente al datore di lavoro di far salire i costi di transazione legati all'abbandono dell'azienda, per una manodopera che altrimenti tenderebbe ad una forte mobilità da un posto di lavoro all'altro. Anche se nella letteratura sulla varietà dei capitalismi di norma non si ipotizza una correlazione fra politiche sociali a livello aziendale e professionalità generiche, questo ragionamento legato alle competenze in linea di principio risulta compatibile con tale approccio. Infatti mentre la letteratura sulla varietà dei capitalismi si occupa soprattutto di formazione delle competenze, i risultati dei nostri studi riguardano la logica su cui si fondano le politiche sociali di un'azienda finalizzate alla fidelizzazione del personale qualificato, e, in misura inferiore, al suo reclutamento. Una presenza più significativa di politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro risulta pertanto più probabile nei luoghi di lavoro che fanno conto prevalentemente su personale altamente qualificato e relativamente propenso alla mobilità, in quanto dotato di competenze facilmente trasferibili in altre aziende o settori. Si potrebbero definire le politiche di conciliazione in questi luoghi di lavoro come strumenti

per «legare a sé» il proprio personale altamente qualificato. Per converso, le aziende che fanno conto in misura maggiore su professionalità specifiche tendono ad impegnarsi di meno nelle politiche di conciliazione famiglia-lavoro. È plausibile che ciò si spieghi con la portabilità più limitata di queste competenze, che potrebbe risultare sufficiente di per sé per legare lavoratrici e lavoratori all'azienda, come risulta da una loro permanenza più lunga nello stesso luogo di lavoro. Inoltre, sulla minore presenza di politiche di conciliazione famiglia-lavoro nelle aziende che richiedono soprattutto dipendenti con professionalità specifiche incide ovviamente il basso grado di «femminilizzazione» di questi luoghi di lavoro. Negli ambienti in cui prevalgono le professionalità generiche di livello alto, quali il settore dei servizi finanziari, si riscontra non solo una percentuale significativamente più alta, e notevolmente aumentata negli ultimi due decenni, di lavoratrici¹⁵, ma anche un più forte impegno e sostegno dell'azienda nei confronti delle politiche di conciliazione fra vita e lavoro. Come ipotizzato da Nadeem e Metcalf (2007) e confermato da questa ricerca, una percentuale di occupazione femminile superiore a una determinata soglia nei posti di lavoro con professionalità generiche (di alto livello) sembra contribuire all'adozione di politiche aziendali di conciliazione. Peraltro, anche i datori di lavoro che necessitano soprattutto di personale con professionalità specifiche, ad esempio nell'industria manifatturiera, utilizzano sempre più frequentemente le politiche aziendali di conciliazione come strumento per reclutare e fidelizzare ingegneri e scienziati altamente qualificati (di sesso femminile). Tenuto conto di questi risultati, riteniamo sia necessaria un'analisi più ampia e approfondita sulla correlazione fra professionalità e presenza o assenza di politiche aziendali di conciliazione.

I risultati della nostra ricerca dimostrano che se vogliamo comprendere i motivi per cui le aziende adottano politiche di conciliazione famiglia-lavoro, dobbiamo guardare al di là delle condizioni strutturali e delle correlazioni più semplici. Come abbiamo dimostrato, un approccio fondato sulla sociologia dell'organizzazione può fornire una comprensione molto più articolata delle condizioni, degli attori e dei processi che determinano l'istituzionalizzazione di politiche aziendali di

¹⁵ Nel settore bancario tedesco, ad esempio, le donne rappresentano la metà dei dipendenti, e si registra un notevole incremento delle donne nei ruoli manageriali (dal 4,5% nel 1980 al 27% nel 2008; si veda il sito internet: <http://www.agvbanken.de>).

conciliazione. In primo luogo va sottolineato quanto sia cruciale la percezione del *business case* da parte del management. In secondo luogo, l'evidenza del *business case* non è qualcosa che salta agli occhi da sé: perché emerga, è necessario che venga esercitato un intervento attivo. In terzo luogo, nella analisi qualitativa abbiamo messo in luce diversi processi, spesso esterni al management, che hanno funzionato da catalizzatori dell'iniziativa manageriale; in vari casi, ad esempio, la direzione aziendale si è dimostrata sensibile allo scontento del personale (femminile) rispetto all'organizzazione del lavoro vigente, e a seguito di ciò ha dato avvio alle nuove politiche.

Anche se in tutti e tre i paesi abbiamo riscontrato un ruolo predominante della direzione aziendale, il percorso che porta all'istituzionalizzazione ed espansione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro presenta alcune differenze fra i diversi paesi. Contrariamente a quanto affermato da alcuni studi (cfr. Beblo e Wolf, 2004; Budd e Mumford, 2004), da questa ricerca risulta che la correlazione fra presenza del sindacato e politiche di conciliazione non rappresenta una relazione causale forte, che spieghi l'istituzionalizzazione di tali politiche a livello aziendale. Il sindacato rappresenta di norma un «interlocutore ricettivo», più che un «protagonista». L'impegno delle rappresentanze dei lavoratori in Germania, però, si è dimostrato superiore all'influenza esercitata dal sindacato nelle aziende britanniche e statunitensi. Coerentemente con i sistemi specifici di relazioni industriali esistenti nei diversi paesi, l'approccio utilizzato in Germania si fonda molto sul concetto di partenariato sociale, con un maggior coinvolgimento dei soggetti interessati, in particolare i consigli d'azienda, ma anche le donne. I risultati sembrano indicare che il coinvolgimento dei consigli d'azienda tedeschi sia dipeso pesantemente dal ruolo che hanno avuto le sue componenti femminili nel porre le politiche di conciliazione all'ordine del giorno in azienda. L'intervento attivo delle donne nelle aziende tedesche, però, non è stato solo limitato alle componenti dei consigli d'azienda, ma spesso ha riguardato anche le componenti femminili della direzione aziendale. In Gran Bretagna e negli Usa, invece, il modello prevalente in genere si basa su decisioni unilaterali del management, senza alcun coinvolgimento significativo dei soggetti interessati. Queste differenze si riflettono anche nelle strutture di governance. Infine, nelle aziende tedesche abbiamo riscontrato un grado significativamente più alto di codificazione delle politiche di conciliazione all'interno degli accordi sindacali aziendali, rispetto agli altri due casi.

In conclusione, da questa analisi risulta che il management è il principale promotore delle politiche aziendali di conciliazione in tutti e tre i paesi. Tuttavia abbiamo anche riscontrato che il *business case* per l'impegno aziendale su questi temi risulta raramente capace di imporsi come evidenza manifesta. La percezione del *business case* dipende fortemente dal contesto, il che solleva la questione su quanto un'interpretazione funzionalista sia in grado di cogliere le complessità dell'ascesa ed espansione delle politiche aziendali di conciliazione. Secondo l'approccio della sociologia dell'organizzazione, i nostri risultati richiamano l'attenzione sul ruolo che ha in questo processo l'intervento attivo dei soggetti, in particolare i responsabili delle risorse umane, ma anche le rappresentanti del personale. Quando l'intervento attivo e propositivo mobilita il sostegno dei principali attori presenti in azienda, le politiche aziendali di conciliazione famiglia-lavoro riescono a prosperare «sotto l'egida» del *business case*. Non è chiaro in che misura la pesante crisi economica post-2008 inciderà sui percorsi futuri delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro. Appare tuttavia plausibile che i fattori strutturali, attori e processi individuati continueranno a svolgere un ruolo trainante nelle politiche aziendali di conciliazione, anche se la logica fondante e soprattutto l'ampiezza di tali politiche potrebbe mutare.

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seelb-Kaiser

Riferimenti bibliografici

- Beblo M. e Wolf E., 2004, *Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Faktoren des betrieblichen Engagements*, «WSI Mitteilungen», n. 10, pp. 561-567.
- Bmfsfj - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2004, *Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb*, Bmfsfj, Berlino.
- Bmfsfj - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, *Familienfreundliche Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen: Praxis guter Praxis*, Bmfsfj, Berlino.
- Bmfsfj - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006a, *Familienfreundlichkeit im Betrieb Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*, disponibile all'indirizzo internet: <http://www.erfolgskfaktor-familie.de/data/downloads/studien/Allensbach-%20Familienfreundlichkeit%20im%20Betrieb.pdf> (visitato il 18 ottobre 2007).
- Bmfsfj - Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2006b, *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Stand, Fortschritte, Bilanz*, Bmfsfj, Berlino.

- Budd J. e Mumford K., 2004, *Trade Unions and Family-Friendly Policies in Britain*, «Industrial and Labor Review», vol. 57, pp. 204-222.
- Budd J. e Mumford K., 2005, *Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility*, Iza Discussion Paper n. 1662, Bonn.
- Daft R.L. e Weick K.E., 1984, *Toward a Model of Organisations as Interpretation Systems*, «Academy of Management», vol. 9, pp. 285-95.
- Daly M. e Clavero S., 2002, *Contemporary Family Policy. A Comparative Review of Ireland, France, Germany, Sweden and the UK*, Institute of Public Administration, Dublino.
- Den Dulk L., 2001, *Work-Family Arrangements in Organisations: A Cross-National Study in the Netherlands, Italy, the United Kingdom and Sweden*, Rozenberg, Amsterdam.
- Detting W., 2004, *Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften*, working paper n. 90, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.
- Dex S. e Smith C., 2001, *Which British Employers have Family-Friendly Policies? Analysis of the 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Research Papers in Management Studies n. 17, Judge Institute of Management, University of Cambridge.
- Dickens L., 1994, *The Business Case for Women's Equality. Is the Carrot better than the Stick?*, «Employee Relations», vol. 16, pp. 5-18.
- DiMaggio P.J. e Powell W.W., 1983, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, «American Sociological Review», vol. 48 (2), pp. 147-60.
- Dti - Department of Trade and Industry, 2007, *Flexible Working. The Right to Request and the Duty to Consider*, Department of Trade and Industry, Londra.
- Esping-Andersen G., 1999, *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, Oxford.
- Estevez-Abe M., 2005, *Gender Bias in Skills and Social Policies: The Varieties of Capitalism Perspective on Sex Segregation*, «Social Politics», vol. 12 (2), pp. 80-215.
- Estevez-Abe M., Iversen T. e Soskice D., 2001, *Social Protection and the Formation of Skills: A Reinterpretation of the Welfare State*, in Soskice D. e Hall P. (a cura di), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, pp. 145-183.
- Evans J.M., 2001, *Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*, Oecd Labour Market and Social Policy Occasional Papers n. 48, Parigi.
- Fleckenstein T., Saunders A. e Seeleib-Kaiser M., 2008, *Industrial Diversity and the Dual Transformation of the Welfare State: Comparing Britain and Germany since the 1990s*, Paper presentato al Meeting biennale del Council for European Studies, marzo 2008, Chicago.
- Fleckenstein T. e Seeleib-Kaiser M., 2009, *The Political Economy of Family Policies: Analyzing Family Policy Expansions in Britain and Germany*, Paper presentato al Meeting annuale del Rc19, 20-22 agosto, Montreal.

- Fleckenstein T. e Seeleib-Kaiser M., 2011, *Business, Skills and the Welfare State: The Political Economy of Employment-Oriented Family Policy in Britain and Germany*, «Journal of European Social Policy», vol. 21 (2), pp. 136-149.
- Galinsky E., Bond J.T. e Sakai K., 2008, *National Study of Employers*, Families and Work Institute, New York.
- Glass J. e Fujimoto T., 1995, *Employer Characteristics and the Provision of Family Responsive Policies*, «Work and Occupation», vol. 22, pp. 380-411.
- Goodstein J.D., 1994, *Institutional Pressure and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues*, «Academy of Management Journal», vol. 37, pp. 350-382.
- Hall P.A. e Soskice D. (a cura di), 2001, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford.
- Hayward B., Fong B. e Thornton A., 2007, *The Third Work-Life Balance Employer Survey: Main Findings*, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra.
- Hogarth T., Hasluck C. e Pierre G., 2000, *Work Life Balance 2000: Summary Report*, Department for Education and Employment, Londra.
- Huber E., Stephens J.D., 2001, *Development and Crisis of the Welfare State*, University of Chicago Press, Chicago.
- Kammerman S.B. e Kahn A.J., 1997, *Family Change and Family Policies in Great Britain, Canada, New Zealand and the United States*, Oxford University Press, Oxford.
- Keller B., 2004, *Employment Relations in Germany*, in Bamber G.J., Lansbury R.D. e N. Wailes (a cura di), *International and Comparative Employment Relations*, Sage, Londra, pp. 211-253.
- Kelly E.L., 2006, *Work-Family Policies: The United States in International Perspective*, in Pitt-Catsouphes M., Kossek E.E. e Sweet S. (a cura di), *The Work and Family Handbook*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, pp. 99-123.
- Klenner C., 2005, *Gleichstellung von Frauen und Männern und Vereinbarkeit von Familie und Beruf*, in Bispinck R. (a cura di), *WSI-Tarifhandbuch 2005*, Bund-Verlag, Francoforte.
- Korpi W., 2006, *Power Resources and Employer-Centered Approaches in Explanations of Welfare States and Varieties of Capitalism: Protagonists, Consenters, and Antagonists*, «World Politics», vol. 58, pp. 167-206.
- Lewis J., 2009, *Work-Family Balance, Gender and Policy*, Edward Elgar, Cheltenham e Northampton, Ma.
- Lewis J., 2006, *Gender and Welfare in Modern Europe*, «Past and Present», supplemento al n. 1, pp. 39-54.
- Marchington M., Goodman J. e Berridge J., 2004, *Employment Relations in Britain*, in Bamber G.J., Lansbury R.D. e Wailes N. (a cura di), *International and Comparative Employment Relations*, Sage, Londra, pp. 36-66.
- Milliken F.J., Dutton J.E. e Beyer J.M., 1990, *Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues*, «Human Resource Planning», vol. 13, pp. 91-107.

RPS

Timo Fleckenstein, Martin Seeleib-Kaiser

- Morgan H. e Milliken F.J., 1992, *Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues*, «Human Resource Management», vol. 31, pp. 227-248.
- Müller-Jentsch W., 1995, *Germany: From Collective Voice to Co-Management*, in Rogers J. e Streeck W. (a cura di), *Works Council: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 53-78.
- Nadeem S. e Metcalf H., 2007, *Work-Life Policies in Great Britain: What Works, Where and How?*, Employment Relations Research Series n. 77, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra.
- Nieer - National Institute for Early Education Research, 2008, *The State of Preschool 2008*, Rutgers Graduate School of Education, New Brunswick, disponibile all'indirizzo internet: <http://nieer.org/publications/state-preschool-2008>.
- Orloff A.S., 2006, *From Maternalism to «Employment for All»*, in J.D. Levy (a cura di), *The State after Statism - New State Activities in the Age of Liberalization*, Harvard University Press, Cambridge, pp. 230-268.
- Osterman P., 1995, *Work/Family Programs and the Employment Relationship*, «Administrative Science Quarterly», vol. 40, pp. 681-700.
- Ragin C., 2000, *Fuzzy-Set Social Science*, University of Chicago Press, Chicago.
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T., 2009, *The Political Economy of Occupational Family Policy: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, «British Journal of Industrial Relations», vol. 47 (4), pp. 741-764.
- Whitehouse G., Haynes M., MacDonald F. e Arts D., 2007, *Reassessing the «Family-Friendly Workplace»: Trends and Influences, 1998-2004*, Employment Relations Research Series n. 76, Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, Londra.
- Wood S.J., de Menezes L.M. e Lasaosa A., 2003, *Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives*, «Industrial Relations», vol. 42, pp. 221-250.

Traduzione dall'inglese a cura di Chiara Ingrao