

Quali strategie di conciliazione tra lavoro e vita davanti alla destandardizzazione degli orari

Bettina-Johanna Krings, Linda Nierling, Marcello Pedaci

1. Premessa

In queste pagine presentiamo alcuni dei risultati del progetto *The Work Organisation Restructuring in the Knowledge Society* (Works), finanziato dal sesto programma quadro di ricerca socio-economica della Commissione europea, cominciato nel 2005 e ora in fase conclusiva. A esso hanno partecipato 17 gruppi di ricerca di 14 paesi¹. Obiettivo del progetto era mettere a disposizione una lettura comparativa dei cambiamenti del lavoro, della sua organizzazione, della sua natura; più esattamente era conoscere l'impatto dei diversi tipi di ristrutturazione in corso nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni sulla qualità della vita lavorativa. Le attività programmate contemplavano due moduli di ricerca: uno quantitativo e uno qualitativo. Il primo si è concentrato sull'analisi di dati di fonte secondaria riguardanti imprese e individui/famiglie². Il secondo si è sviluppato in 58 studi etnografici di imprese/enti appartenenti a quattro settori economici (industria

* Bettina-Johanna Krings e Linda Nierling sono ricercatrici dell'Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (Itas), Karlsruhe, Germania.

** Marcello Pedaci è dottore di ricerca di Sociologia economica e processi della nuova economia, e docente a contratto di Sociologia economica e del lavoro nell'Università di Teramo.

Il lavoro qui pubblicato è una rielaborazione di una parte del rapporto di ricerca Krings B.J., Nierling L., Pedaci M., Piersanti M. (2008), *Working Time, Gender and Work-life Balance*, Works report. La traduzione è stata curata da Marcello Pedaci.

¹ I paesi coinvolti erano: Austria, Belgio, Bulgaria, Danimarca, Francia, Germania, Gran Bretagna, Grecia, Italia, Norvegia, Olanda, Portogallo, Svezia, Ungheria. Maggiori informazioni sul progetto sono disponibili in www.worksproject.be.

² Per le imprese si sono utilizzate alcune tra le più importanti indagini che, a livello di singolo paese o a livello europeo, hanno analizzato temi di interesse del progetto (Ramioul, Huys, 2007). Per individui/famiglie si sono utilizzate la *Community Labour Force Survey* (Clfs), la *European Working Conditions Survey* (Ewcs) e la *European Community Household Panel* (Echp).

tessile e dell'abbigliamento, industria alimentare e delle bevande, informatica, pubblica amministrazione)³ e in 246 interviste in profondità a lavoratori e lavoratrici impegnati/e nei settori sopra menzionati e appartenenti a sei gruppi occupazionali (designer dell'industria tessile, ricercatori nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sviluppatori software, operai specializzati e semi-specializzati e addetti alla logistica dell'industria tessile e dell'industria alimentare, operatori front-office nella pubblica amministrazione). Le rilevazioni sono state condotte attraverso una traccia comune nel periodo giugno 2006-maggio 2007. Qui ci concentreremo esclusivamente sul tema dei tempi di lavoro e su quello – a esso collegato – della conciliazione tra lavoro e vita, utilizzando in modo prevalente i materiali empirici del modulo di ricerca qualitativo. Le attuali ristrutturazioni hanno significative conseguenze sul tempo di lavoro e, ancor di più, il tempo di lavoro è un fattore-chiave delle attuali ristrutturazioni. Si tratta pertanto di un tema di grande importanza nel progetto, nonché nel dibattito sociale e politico europeo. Si vedano i numerosi tentativi di governi e istituzioni sovra-nazionali di intervenire in materia, fino alla più recente proposta del Consiglio europeo di introdurre la possibilità di derogare al limite delle 48 ore settimanali, portandolo addirittura a 65 ore; proposta per ora respinta dal Parlamento europeo.

La prima tendenza evidenziata dai materiali empirici è la maggiore estensione e intensità della flessibilità oraria, sia delle sue forme tradizionali sia delle forme più innovative. Un incremento che accelera quella tendenza, su cui la letteratura scientifica ha molto insistito, alla differenziazione dei tempi di lavoro e dei modi in cui questi si combinano con gli altri tempi individuali e sociali. Si differenziano non solo le estensioni, ovvero le ore lavorate, ma soprattutto la loro collocazione nell'arco della giornata, della settimana, dell'anno e la loro variabilità (ossia la frequenza e le modalità con cui variano estensione e collocazione). Si misura, in altri termini, una crescente «de-standardizzazione» e «de-sincronizzazione» dei modelli temporali (Chiesi, 1989; Accornero, 1997). Aumentano gli schemi di turnazione, il lavoro nelle ore definite antisociali, quelle serali e not-

³ Va tuttavia notato che il progetto ha privilegiato un approccio fondato più che sulla singola organizzazione sul concetto di «catena del valore», definita come l'insieme delle varie attività che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i propri prodotti (Porter, 1985; Huws, 2006).

turne, quelle del sabato e della domenica, il lavoro straordinario; si diffondono calendari e orari anomali, concentrati in alcuni giorni, in alcuni periodi, e calendari e orari a elevata variabilità⁴, alcuni autogestiti, potremmo dire a variabilità autodiretta e autodefinita, la maggior parte a variabilità eterodiretta ed eterodefinita. Per molti lavoratori si profila un superamento della concezione tradizionale del tempo di lavoro: lineare, scandito da cadenze meccaniche, calcolato a priori; esso si fa puntiforme, istantaneo, frammentato, non necessariamente sequenziale e a volte anche meno misurabile, meno contabilizzabile (Castells, 1996). Fondamentale resta la questione del «controllo sui tempi», dell'effettiva autonomia che si ha nel decidere e nel gestire il tempo di lavoro e la sua combinazione con gli altri tempi. Anche su tale questione le differenze tra lavoratori si fanno più complesse. Se per alcuni si può parlare di un aumento dei gradi di libertà, per altri va constatato l'aumento delle costrizioni, della dipendenza da vincoli esterni. A tal proposito l'approccio seguito dal progetto considera il tempo del lavoro come un tema che implica due aspetti: uno *quantitativo*, ossia l'ammontare di tempo concesso ad altri soggetti, e uno *qualitativo*, ossia il controllo di quel tempo da parte dell'individuo stesso (Huws, 2003; Hochschild, 1997). L'interazione tra tali aspetti definisce le possibilità di bilanciamento tra attività lavorativa e altre attività, determinando la qualità del lavoro e la qualità della vita.

Alla base della tendenza alla flessibilità oraria ci sono i cambiamenti nei modelli di organizzazione della produzione, la transizione verso modelli flessibili, in cui il tempo di lavoro – inteso come ore lavorate nel corso della giornata, della settimana, dell'anno – è una «variabile da adeguare» (Castel, 1999), un input che deve sincronizzarsi alle fluttuazioni della domanda (dunque alle esigenze della produzione). E ci sono i cambiamenti relativi alla frammentazione delle catene del valore, alla dispersione territoriale, su scala globale, delle diverse *business functions* che le compongono; i mutamenti nei luoghi e negli spazi della prestazione lavorativa, il fatto che il lavoro è più «distribuito»⁵; l'affievolirsi della separazione tra il territorio dell'attività lavo-

⁴ In merito si rinvia ai risultati ottenuti dal modulo quantitativo di ricerca, in particolare alle elaborazioni dei dati della *Labour Force Survey* (Birindelli, Rustichelli, 2007).

⁵ Il lavoro distribuito significa che la cooperazione e l'interazione tra individui finalizzata alla produzione di un bene o di un servizio non comporta la dimensione fisica, di prossimità (Meil, 2004); i lavoratori possono svolgere la loro prestazione da casa o in un altro luogo, o nella sede del cliente. Spesso il lavoro distribuito è associato al concetto di *virtual team*, ossia

rativa e quello del privato, della casa, della famiglia; l'ampliamento dei mercati, l'esigenza di produrre/erogare beni e servizi per tutte le 24 ore e per tutti i sette giorni della settimana; l'automazione, la diffusione delle nuove tecnologie della informazione e della comunicazione.

Nell'ambito della crescente flessibilizzazione/differenziazione degli schemi orari e dei modelli temporali si osservano due altri fenomeni. In primo luogo, i dati ottenuti confermano l'impasse nella tendenza quasi secolare di riduzione dell'orario di lavoro, se non una sua inversione, con incrementi più o meno significativi secondo il gruppo occupazionale⁶. In secondo luogo, emerge un aumento della saturazione dei tempi, una loro accelerazione, ritmi serrati e sempre più veloci, incremento della pressione, scadenze sempre più ravvicinate, accorciamento delle pause. In generale, il tempo dedicato al lavoro rafforza la sua presa sulla gestione complessiva dei tempi dell'individuo, mostrando spesso un'attitudine assolutistica e dispotica. In alcuni casi si può parlare di una «intensificazione del lavoro». Certo, si tratta di fenomeni che mostrano significative differenze secondo il settore e soprattutto il gruppo occupazionale, i contenuti dei diversi lavori, il tipo di qualificazione che presuppongono, il grado di autonomia che concedono. Ma è presente un po' ovunque. Le ristrutturazioni in corso nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni producono un'intensificazione del lavoro, sia pure con forme e conseguenze diverse secondo il settore e il gruppo occupazionale (Fig. 1).

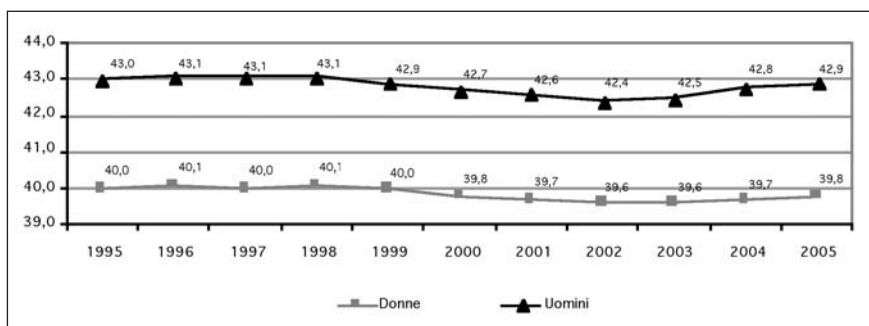
Ciò ha immediate ripercussioni sulle possibilità degli individui di bilanciare più attività: professionali, di cura e assistenza dei familiari, ludiche, ricreative, sociali, politiche ecc. Spesso il lavoro lascia alle altre attività tempi residui. In termini di conciliazione lavoro-famiglia, quando i bisogni familiari aumentano, quando non si rinuncia a un maggior impegno in tale ambito, tendono a prevalere due strategie: da un lato una continua delega a terzi (alla famiglia allargata, al mercato, al welfare state) del soddisfacimento di quei bisogni; dall'altro un investimento differenziato nell'attività professionale⁷ da

gruppi di persone che lavorano insieme senza essere necessariamente nello stesso posto, usando le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Huws, 2008).

⁶ Qui ci si riferisce agli orari dei lavoratori con impegno full-time. Va poi notato che, allo stesso tempo, crescono i lavoratori con impegno part-time. L'incremento riguarda quasi tutti i settori e quasi tutti i paesi europei; fanno eccezione i paesi in cui l'incidenza del part-time era già notevolmente al di sopra della media, come Danimarca, Gran Bretagna e Svezia (Birindelli, Rustichelli, 2007).

⁷ Come in altre attività. Basta guardare le statistiche sulle differenti disponibilità di tempo libero tra lavoratori e lavoratrici (European Foundation, 2007a).

Fig. 1 – Orario medio settimanale dei lavoratori full-time per sesso, EU-15, 1995-2005



Fonte: elaborazione Labour Force Survey su dati Eurostat.

parte dei componenti della coppia⁸. Che vuol dire un consolidarsi o ri-af-fermarsi del modello del *male breadwinner*: un modello fondato su una di-divisione delle attività di cura e assistenza dei familiari fortemente ineguale, caratterizzato da grandi sproporzioni tra i generi nella distribuzione delle re-sponsabilità e delle fatiche. Le interviste in profondità confermano che o-vunque sono le donne ad assumere il maggior carico del lavoro per la fami-glia. E sulle donne precipita il peso di ricercare una conciliazione tra biso-gni lavorativi e bisogni familiari e di sperimentare strategie di «doppia pre-senza». Il tipo di strategie e i loro esiti dipendono ovviamente dalle caratte-ristiche del contesto istituzionale, dalle differenti politiche pubbliche, dai differenti sistemi di welfare state, nondimeno dalla differente pressione sul-le imprese ad assorbire il tema e a prendere iniziative in merito. Occorre però insistere sul fatto che i materiali empirici mostrano che in tutti i paesi il problema della conciliazione ha ancora – e forse ancor di più – una spic-cata connotazione di genere. Di seguito esamineremo il tema del tempo di lavoro e della conciliazione nei diversi gruppi occupazionali, riaggregati in: *occupazioni creative e della conoscenza* (designer, ricercatori nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sviluppatori software),

⁸ Ciò non significa necessariamente una non-partecipazione al mercato del lavoro di uno dei componenti della coppia, spesso l'effetto è una partecipazione che contempla un coin-volgimento e un impegno di tempo diverso, minore, cui corrispondono di norma minori as-pettative/possibilità di crescita professionale, carriera, retribuzione (Mutari, Figart, 2001).

occupazioni nei servizi (operatori front-office nella pubblica amministrazione), *occupazioni manifatturiere* (operai specializzati e semi-specializzati e addetti alla logistica dell'industria tessile e dell'industria alimentare) (Valenduc et al., 2007).

2. Occupazioni creative e della conoscenza: il difficile equilibrio tra l'elevato coinvolgimento nel lavoro e il «resto della vita»

Le interviste ai designer dell'industria tessile e dell'abbigliamento fanno emergere moltiplicazione dei compiti, aumento della pressione sui tempi, scadenze ravvicinate, cicli produttivi (si fa riferimento ovviamente al disegno delle collezioni) più brevi, carichi di lavoro più elevati. È il gruppo con i tempi di lavoro più de-strutturati e variabili, meno programmati e prevedibili: «Dobbiamo essere bravi, ma la cosa più importante è che dobbiamo raggiungere il cliente in tempo [...] Per questo il tempo è una questione essenziale ed è una dimensione non sempre controllabile» (designer, Portogallo). Questa forma di intensificazione del lavoro è la conseguenza del tipo di ristrutturazioni avvenute nelle imprese del settore: lo snellimento organizzativo, la velocizzazione della risposta ai mercati, l'accorciamento dei cicli produttivi (Flecker et al., 2007).

Per la maggior parte dei designer il lavoro è *project-oriented*; un fatto che accomuna quasi tutti i *knowledge workers*. Il tempo di lavoro è determinato dall'andamento del progetto, nel senso che se è necessario, al fine di rispettare le scadenze, le ore lavorate si allungano, anche di molto, occupando la sera, la notte, il sabato e i giorni festivi; «succede qualche volta che, anche se è ormai notte, ci sediamo per discutere» (designer, Belgio). Alcuni intervistati fanno riferimento a un accordo tacito con il management secondo il quale il principio alla base dell'organizzazione del tempo di lavoro è quello del «lavoro fatto»; si continua a lavorare fino a che il progetto (o la parte programmata del progetto) non è terminato: «se si è stabilito che un progetto deve essere finito entro una certa data, il lavoro deve essere completato» (sviluppatore software, Belgio). In questi casi il controllo da parte del management è meno diretto, ma non è detto che sia meno forte; tende a passare per la responsabilizzazione dei lavoratori. Il singolo lavoratore – o il gruppo – è chiamato a rispettare i tempi di consegna. Dopodiché, le scelte riguardanti le ore della prestazione, la loro quantità giornaliera e settimanale, la loro dislo-

cazione, spettano solamente a lui. Tuttavia, quando le risorse necessarie diventano scarse, perché magari sono state tagliate in seguito a processi di razionalizzazione e all'esigenza di ridurre i costi complessivi, questa libertà diventa puramente teorica; ciò che accade più di frequente – come si è detto – è un prolungamento delle ore lavorate, un aumento della pressione sui tempi e dello stress. Per altro il tempo di lavoro tende a includere anche un tempo non retribuito. Tanto più se si è lavoratori autonomi o para-autonomi, dai quali le organizzazioni acquistano il risultato della prestazione, non la prestazione, non l'impegno di tempo.

In sintesi, il modello temporale dei designer si caratterizza per un'elevata flessibilità e orari piuttosto lunghi, specialmente nei momenti di picco (ad esempio, la chiusura di una collezione). Impossibile pensare a un impegno part-time. E nessuno lo richiede. In compenso i designer dispongono di una buona autonomia e una parte della flessibilità oraria è scelta, autodiretta. Va poi considerato che questi lavoratori hanno un elevato coinvolgimento nella loro professione: il lavoro è un elemento costitutivo della loro identità e della loro biografia. Pertanto vivono come «normale», come «qualcosa di naturale» il progressivo assottigliarsi dei confini tra lavoro e vita e una certa «colonizzazione» da parte del primo delle altre sfere dell'esistenza, il fatto insomma che il lavoro «non finisce mai». Ne è un'ulteriore dimostrazione lo scarso interesse mostrato da quasi tutti per politiche e iniziative finalizzate a migliorare la sintonizzazione tra attività lavorativa e altre attività.

Dal punto di vista della conciliazione, si può dire dunque che il tempo di lavoro dei designer è strutturato sul modello del *single breadwinner*, o meglio del *male breadwinner*. I tentativi di bilanciamento tra impegni lavorativi e familiari, nei casi in cui si sperimentano, richiedono enormi sforzi individuali; soprattutto quando si ha a che fare con attività di cura e assistenza di figli minori. In queste situazioni le differenze tra generi diventano ovvie. Tra le designer intervistate, alcune hanno deciso di non avere figli, le altre di non preoccuparsi del loro percorso professionale e di carriera: «Non è facile ottenere un lavoro come designer. E ognuno di noi vorrebbe tenerlo e sfortunatamente non è conveniente avere un figlio» (designer, donna, Francia). Tra i designer – ovvero tra gli uomini – si rileva, al contrario, l'assenza di situazioni simili, di confronto/decisione tra alternative così polarizzate; come molti ammettono, sono le loro mogli a occuparsi della cura e dell'assistenza dei figli.

Ricercatori e sviluppatori software raccontano un'organizzazione dei tempi di lavoro abbastanza simile a quella dei designer. Anche essi vivono un'accelerazione dei tempi e un aumento della pressione, scadenze ravvicinate, ritmi serrati, orari inusuali, elevata flessibilità e sostanziale prolungamento delle ore effettivamente lavorate; con in più una crescente domanda di mobilità. Le cause sono in parte simili in parte diverse. Anche per tali profili professionali il lavoro è il più delle volte *project-oriented*. Ma, oltre a questo, va considerata la notevole frammentazione della catena del valore che caratterizza i settori in cui operano, la sua notevole dispersione su scala globale; un fenomeno accelerato dalla standardizzazione di alcune fasi del processo produttivo e dalla loro conseguente delocalizzazione. La sincronizzazione e il coordinamento del flusso di lavoro, distribuito su una pluralità di territori e fusi orari, richiede un'estensione del tempo di comunicazione con partner e sub-fornitori, nonché frequenti viaggi nella sede di partner e sub-fornitori. Inoltre, per gli sviluppatori software va considerata una caratteristica strutturale del loro lavoro: la necessità di intervenire e svolgere la prestazione presso i clienti, una situazione che può durare anche lunghi periodi. Da tutto ciò origina la domanda di mobilità e flessibilità oraria, che però, a differenza dei designer, è più spesso una flessibilità «obbligata», involontaria, più o meno programmata e prevedibile: «Flessibilità significa che non hai problemi a lasciare la tua scrivania e correre immediatamente all'aeroporto per andare in qualche posto lontano» (sviluppatore software, Ungheria).

In questa cultura lavorativa il part-time appare una modalità di impegno non appropriata, infatti è un'opzione usata raramente. A tal proposito non va però dimenticato che si tratta di occupazioni, in particolare quella di sviluppatore software, tipicamente maschili, in cui la percentuale di donne è bassa o bassissima. Come per i designer, anche qui gli schemi flessibili di orario di lavoro rafforzano l'egemonia del modello del *male breadwinner*. Le attività di riproduzione materiale e sociale dei membri della famiglia sono svolte quasi esclusivamente dalle donne, sia se lavorano come ricercatrici, sviluppatrici software, esperte di tecnologie dell'informazione, sia se sono quelle che si prendono cura dei figli dei maschi ricercatori, sviluppatori software, esperti di tecnologie dell'informazione: «Da un lato, penso di avere un buon bilanciamento tra lavoro e vita privata; dall'altro, è vero che il fatto che io faccio tante ore di lavoro è ben accettato da mia moglie» (sviluppatore software, Belgio).

3. Occupazioni nei servizi: la richiesta di maggiore libertà di gestione

I servizi di *customer care* nel settore pubblico⁹ stanno subendo profonde ristrutturazioni dovute in parte alla ricerca di una maggiore efficienza/efficacia in parte a un nuovo orientamento al cittadino/utente (Flecker et al., 2007). Ne scaturiscono strategie composite, che contemplano razionalizzazione degli uffici, outsourcing, esternalizzazioni (a volte con trasferimento di personale, secondo i paesi), ampliamento dei servizi, ri-articolazione dei loro orari. In alcuni casi, laddove si è verificata una situazione di carenza del personale, si è registrato un incremento dei carichi di lavoro e della pressione sui tempi. Ma la conseguenza più frequente delle ristrutturazioni in corso è l'incremento delle richieste di flessibilità oraria da parte del management. E più di frequente i cambiamenti sono andati nella direzione di un ampliamento degli schemi di turnazione e di una estensione dell'orario di lavoro al fine-settimana, soprattutto al sabato. Va però detto che, nonostante tali cambiamenti, qui gli schemi orari presentano ancora una elevata standardizzazione e una modesta variabilità (tanto più se comparati con quelli degli altri gruppi occupazionali presi in esame), che per altro è sempre programmata e prevedibile. Inoltre, sia pur con differenze importanti tra i vari paesi, rimangono molto regolamentati. A volte «troppo» – secondo le valutazioni dei dirigenti intervistati nell'ambito degli studi etnografici. Tanto è che alcune amministrazioni pubbliche hanno cercato una maggiore flessibilità con l'esternalizzazione della funzione di *customer care* a organizzazioni private¹⁰.

Un dato che è interessante porre in risalto è la bassa soddisfazione dei lavoratori sul tema del tempo di lavoro; tale malcontento rivela alcune contraddizioni del modello orario prevalente nel settore pubblico (ma ravvisabili anche tra i profili professionali più bassi di altri settori). La spiegazione sta nel modo in cui la flessibilità oraria è stata introdotta, nelle forme specifiche che ha assunto: si è trattato quasi sempre di una flessibilità involontaria, ete-

⁹ Nell'ambito del progetto sono stati presi in considerazione soltanto lavoratori che svolgono operazioni di front-office nel settore pubblico. Nello specifico, le interviste sono state rivolte in prevalenza a lavoratori e lavoratrici delle poste e delle ferrovie.

¹⁰ Infatti, gli studi che sono riusciti a raccogliere informazioni anche sulle imprese *destination* dei processi di esternalizzazione evidenziano condizioni di lavoro, in termini di orari, molto distanti da quelli del settore pubblico: turnazioni spinte, orari inusuali in ore antiso- ciali, altissima variabilità, ovvero flessibilità involontaria.

rodiretta, non compensata da forme di flessibilità scelta. Anzi, in alcuni casi c'è stata una perdita di quelle esistenti. Ne è conseguito un irrigidimento degli schemi orari. In generale i lavoratori, soprattutto le lavoratrici, richiedono orari prevedibili, prediligono schemi più o meno standardizzati. Ma con l'aumentare dei bisogni di conciliazione tra lavoro e vita, ad esempio in presenza di figli minori, tali schemi risultano «poco vantaggiosi». Aumentano le richieste di forme di flessibilità oraria volontaria, autodiretta, che consentano di reagire alle molteplici richieste che provengono dal nucleo familiare. La coesistenza di schemi standardizzati e di un certo ammontare di flessibilità scelta è considerata la struttura ideale del tempo di lavoro. A tal proposito, va rammentato che in tutti i paesi una quota consistente, se non maggioritaria, degli occupati nei servizi di *customer care* nel settore pubblico è costituita da donne con responsabilità familiari.

In termini di conciliazione, anche per questo gruppo occupazionale le interviste raccontano che sono le donne ad assumersi il maggior carico di attività di cura e assistenza dei familiari. La divisione del lavoro familiare tra i generi è quella tradizionale; il problema della conciliazione tra differenti attività, impegni, tempi, fatiche è considerato un problema delle donne. Ed è importante sottolineare che molte intervistate dichiarano che la scelta di tale occupazione (nel pubblico impiego, nei servizi di *customer care*) è stata fortemente influenzata dal loro impegno all'interno della famiglia, dalla necessità di avere un orario di lavoro che «non ostacolasse in modo eccessivo» lo svolgimento delle attività di cura e assistenza dei figli (impiegata alle poste, Belgio). Questo è per altro il settore in cui sono più frequenti, a livello di singola organizzazione, politiche e iniziative finalizzate a una migliore conciliazione tra lavoro e vita; qui è possibile – e frequente – il part-time; qui alcune delle occupate sono rientrate dopo lunghi congedi.

4. Occupazioni manifatturiere: schemi prestabiliti con elevata flessibilità (involontaria)

A differenza dei *knowledge workers*, questo gruppo occupazionale comprende lavoratori con un'organizzazione del tempo di lavoro più tradizionale, in cui i confini tra lavoro e vita sono sempre chiaramente definiti. Ma ciò non significa che non abbiano subito cambiamenti. Tutt'altro. Le intense ristrutturazioni avviate dalle imprese dei settori presi in esame (industria tessile e

dell'abbigliamento, industria alimentare e delle bevande) hanno de-strutturato gli assetti precedenti. L'adozione di modelli produttivi flessibili per far fronte alla forte instabilità della domanda, la cessione di fasi del ciclo produttivo, nonché l'automazione, hanno condotto a una «ristrutturazione» dei tempi di lavoro (Flecker et al., 2007). Certo, la loro struttura è sempre piuttosto rigida, nel senso che è sempre pre-determinata dall'impresa, con bassi gradi di autonomia per il singolo lavoratore. E anche la flessibilità degli orari, largamente diffusa, è sempre obbligata, involontaria, eterodiretta. Nello specifico, i cambiamenti sono andati nella direzione di un aumento delle turnazioni, in alcuni casi con l'introduzione di schemi piuttosto spinti, dell'aumento del lavoro nelle ore definite antisociali, soprattutto del lavoro notturno, anche per le donne, dell'aumento delle ore di straordinario, dell'introduzione di schemi di annualizzazione dell'orario¹¹. Nondimeno si è avuta una saturazione dei tempi, una loro accelerazione, con ritmi più serrati e con un accorciamento delle pause; si è avuto, in altri termini, un peggioramento di quella dimensione meno visibile ed evidente del tempo di lavoro che è spesso definita come «tempo interno» e che indica le cadenze e le intensità del lavoro nell'ambito di una certa durata temporale.

Nei settori considerati, in particolare nell'industria tessile e dell'abbigliamento, la funzione di produzione è stata inoltre interessata a imponenti progetti di esternalizzazione; ha subito una crescente frammentazione, che ha moltiplicato le disuguaglianze tra lavoratori. Se è vero che l'intensificazione del lavoro coinvolge tutti i lavoratori della catena del valore, è altrettanto vero che essa è fortemente correlata alla posizione dell'impresa in cui si è occupati all'interno del network aziendale, al suo potere, alla sua forza contrattuale. Gli studi etnografici e le interviste in profondità evidenziano un peggioramento delle condizioni di lavoro – anche in termini di orario – man mano che dal nodo centrale del network (normalmente l'impresa proprietaria del marchio), l'impresa che ha più capacità di controllo/dominio, si passa ai nodi periferici: sub-fornitori, sub-fornitori di secondo livello, singoli lavoratori free-lance, lavoratori a domicilio. Tra questi ultimi l'intensificazione risulta più grave: le turnazioni si fanno più spinte, sono più variabili, sono più frequenti i turni di notte e nei fine-settimana, aumentano le ore di straor-

¹¹ Tali schemi prevedono orari calcolati e previsti su base multi-periodale, ovvero su periodi di tempo superiori a quello settimanale, che possono andare da poche settimane a pochi mesi, fino, come accade più di frequente, all'anno (European Foundation, 2003).

dinario, le richieste di flessibilità si fanno più pressanti e, più in generale, aumentano le ore effettivamente lavorate nel corso della giornata e della settimana. A tal proposito va considerato il ruolo della minaccia e del ricatto di delocalizzazione, di spostamento della produzione da qualche altra parte, che pesa sia sui lavoratori dell'impresa principale sia su quelli dei sub-fornitori. Tale minaccia-ricatto spiega alcuni cambiamenti negli orari di lavoro e soprattutto le ragioni della loro accettazione: dall'allungamento all'aumento della loro variabilità. «Spesso i problemi sono all'interno della [impresa committente], della sua organizzazione, ma poi loro vogliono lo stesso il rispetto delle scadenze e l'orario di lavoro si allunga di molto» (operaia specializzata di un'impresa di abbigliamento, Italia).

Per conseguenza la conciliazione tra lavoro e vita è diventata più difficoltosa. Gli orari più lunghi, più irregolari, spesso in ore inusuali, ma comunque rigidi, prestabiliti dall'impresa e con poche possibilità di variazione da parte dei lavoratori, rendono problematico programmare altre attività; e rendono problematico assolvere agli impegni familiari. Come evidenziano alcuni intervistati, tali schemi orari complicano la ricerca di un «aggiustamento individuale» tra il tempo di lavoro e i tempi di apertura degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici, dagli asili nido alle strutture sanitarie. «Le donne che lavorano qui hanno moltissimi problemi per far fronte agli altri impegni. Ad avere problemi sono soprattutto quelle che hanno famiglia, che hanno i figli che vanno all'asilo o a scuola, che spesso non sanno come fare per andare a prenderli. Questo anche perché le scuole hanno orari che non coincidono con i nostri e sono molto rigidi» (operaia specializzata di un'impresa di abbigliamento, Italia).

Tali problemi sono denunciati soprattutto dalle donne; un fatto che a questo punto dell'analisi potrebbe apparire scontato. Anche in questo gruppo occupazionale, infatti, la conciliazione tra lavoro e vita ha una forte connotazione di genere: prevale la tradizionale divisione tra generi del lavoro per la famiglia, con le donne che se ne assumono il carico maggiore. E le strategie di doppia-presenza consistono spesso nel «sapersi arrangiare», come dichiara un'intervistata; ovvero nello sperimentare strategie articolate: scambi con le colleghe, compromessi con il management¹². È interes-

¹² In tale quadro va letta la particolare strategia di conciliazione seguita da alcune intervistate italiane, occupate in un'impresa del settore alimentare: il ricorso ai turni notturni. Come spiega una di loro, «c'era una gara a prendersi i turni di notte, perché sono quelli che ti

sante notare che pochissime imprese offrono un supporto adeguato alle lavoratrici. Sono più frequenti nei paesi del Nord Europa, nonostante anche qui le ristrutturazioni abbiano modificato, riducendole, le iniziative in tale direzione. In queste imprese più «responsabili» gli schemi orari includono forme di flessibilità oraria volontaria, a vantaggio del lavoratore. Dagli schemi più semplici, quale ad esempio la possibilità di un orario di entrata e di uscita flessibile, ai congedi, fino agli schemi più avanzati che consentono di accumulare crediti o debiti di ore su periodi più lunghi (la settimana, il mese) o che consentono di compensare crediti di ore con intere giornate di riposo o addirittura con mesi di astensione dal lavoro¹³. In assenza di un supporto adeguato da parte delle imprese e quando risulta carente anche l'offerta del welfare state continua a svolgere un ruolo essenziale il sostegno delle reti familiari e amicali; ciò vale soprattutto nei paesi del Sud e dell'Est Europa.

Bibliografia

- Accornero A. (1997), *Era il secolo del Lavoro*, Bologna, Il Mulino.
- Birindelli L., Rustichelli E. (2007), *The Transformation of Work? Work Flexibility in Europe: a Sectoral and Occupational Description of Trends in Working Hours, Part-time Work, Temporary Work, and Self-employment*, Works report.
- Castel R. (1999), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Parigi, Gallimard.
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Malden-Oxford, Blackwell.
- Chiesi A.M. (1989), *Sincronismi sociali*, Bologna, Il Mulino.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003), *Annualised Hours in Europe*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.

consentono di tornare a casa in tempo per accompagnare il figlio all'asilo o a scuola e magari di occupartene il pomeriggio». La richiesta era talmente estesa e pressante che, per «ordinare la questione», l'impresa e i sindacati sono stati costretti a regolamentare il tema, sottoscrivendo un accordo che stabilisce che si concede di lavorare la notte prioritariamente alle madri con figli inferiori ai tre anni di età.

¹³ Per una comparazione a livello europeo sulla diffusione nelle imprese e nelle pubbliche amministrazioni degli schemi di flessibilità oraria a vantaggio dei lavoratori si vedano i rapporti dell'European Foundation (2006; 2007b).

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), *Working Time and Work-life Balance in European Companies*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007a), *Fourth European Working Conditions Survey*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007b), *Working Time Flexibility in European Companies*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities.
- Flecker J., Holtgrewe U., Schönauer A., Dunkel W., Meil P. (2007), *Restructuring across Value Chains and Changes in Work and Employment. Case Study Evidence from the Clothing, Food, IT and Public Sector. Organizational Case Studies - Synthesis Report*, Works report.
- Hochschild A.R. (1997), *The Time Bind: when Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Metropolitan Books.
- Huws U. (2003), *The Making of a Cybertariat - Virtual Work in a Real World*, Londra, Merlin Press.
- Huws U. (a cura di) (2006), *The Transformation of Work in a Global Knowledge Economy: towards a Conceptual Framework*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.L.
- Huws U. (a cura di) (2008), *The Globalisation Glossary: a Researcher's Guide to Understanding Work Organisation Restructuring in a Knowledge-based Society*, Works report, Leuven, HIVA-K.U.L.
- Krings B.J., Nierling L., Pedaci M., Piersanti M. (2008), *Working Time, Gender and Work-life Balance*, Works report.
- Meil P. (2004), *Geographically Distributed Work and Quality of Work Life*, 22nd Labour Process Conference, Amsterdam, 5-7 aprile, paper.
- Mutari E., Figart D.M. (2001), *Europe at a Crossroads: Harmonization, Liberalization, and the Gender of Work-time*, in *Social Politics*, vol. 8, n. 1.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Simon & Schuster.
- Ramioul M., Huys R. (2007), *Comparative Analysis of Organization Surveys in Europe: Literature Review of Secondary Analysis*, Works report.
- Valenduc G., Vendramin P., Krings B.-J., Nierling L. (2007), *Occupational Case Studies. Synthesis Report and Comparative Analysis*, Works report.