

Part Time produttivo

Che cos'è

Il part time è un rapporto di lavoro caratterizzato da un orario ridotto rispetto a quello normalmente previsto dal contratto full-time (tempo pieno), a cui corrisponde uno stipendio ridotto in proporzione alle ore di lavoro effettivamente svolte.

Il part-time può portare ad una riduzione dell'orario di lavoro standard estremamente variabile (sino all'80% dell'orario di lavoro a tempo pieno), e viene tradizionalmente utilizzato per favorire la conciliazione degli impegni lavorativi con gli impegni familiari o personali di altra natura. A prescindere dalla entità della riduzione, il lavoratore ha gli stessi diritti dei lavoratori full time con inquadramento analogo riparametrati in base alla diversa durata dell'orario di lavoro.

Nel nostro paese il part time è stato introdotto negli anni '80 per favorire l'inclusione lavorativa dei cosiddetti segmenti secondari del mercato del lavoro (ovvero donne, studenti e anziani disponibili ad impegnare solo una parte del loro tempo in cambio di retribuzione). **Il part time è la modalità di lavoro che più delle altre è stata connotata come forma di lavoro privilegiata per le donne con carichi di cura.** Nel nostro Paese lavorano part time circa 4 Milioni di persone (tra i 15 e i 64 anni) e 3 volte su 4 sono donne. Se da un lato, ciò ha permesso alle donne che volevano lavorare di gestire meglio il "doppio" incarico, dall'altro lato è risultato un boomerang, alimentando una visione culturale del lavoro fondata su una divisione genderizzata tra lavoro retribuito e non retribuito (*uomo breadwinner/donna caregiver*). Il part time così interpretato si è rilevato in molti casi come una modalità di lavoro con scarse prospettive di carriera, e che rischia di marginalizzare le donne nel mercato del lavoro, alimentando bacini di dequalificazione professionale.

In generale, il part time ha fatto registrare fino al 2019 un costante aumento, anche se spesso l'aumento è stato determinato da una crescita di part time involontario.

Che cos'è il part-time involontario?

L'Istat rileva con questa voce il numero di occupati con orario ridotto che dichiarano di avere accettato un lavoro part-time in assenza di opportunità di lavoro a tempo pieno. Anche sul lavoro part time involontario son principalmente coinvolte le donne, ma si registra una crescita anche da parte degli uomini.

Il lavoro a tempo parziale in realtà può essere uno strumento molto più trasversale e transitorio, utile ad ottenere un migliore equilibrio vita-lavoro in diverse fasi del ciclo di vita delle persone (per es. durante il corso di studi per studenti-lavoratori) e a favorire una maggiore efficienza e produttività aziendale. Non ultimo il part time, nelle applicazioni più recenti, ha mostrato di favorire un reale riequilibrio dei carichi di cura tra partner, soprattutto nei primi anni di vita del bambino, quando tale modalità di lavoro è scelta e sostenuta nell'adozione anche dagli uomini (vedi dopo per un approfondimento).

Si parla di **part time produttivo, quando l'applicazione di questa modalità di lavoro consente di ottimizzare le esigenze del lavoratore/la lavoratrice e i fabbisogni di recupero di produttività e redditività dell'azienda.** Ossia quando non è applicato come risposta ad una esigenza individuale, ma rappresenta una modalità di lavoro strutturata nell'organizzazione aziendale e praticabile da tutti o una gran parte dei lavoratori dell'azienda, senza rischio di perdita di produttività. L'adozione del part time in forma produttiva e organizzativa è ancora scarsamente applicata.

Eppure, nelle aziende che hanno integrato il part time nell'ambito della flessibilità organizzativa aziendale è stato possibile registrare risultati molto positivi in termini di miglioramento della performance aziendale, di conciliazione vita lavoro non solo per le donne/madri ma anche per gli uomini /padri e per chi ha bisogno di trovare un migliore equilibrio con la vita personale e familiare (anche nel caso di single).

In ogni caso, questa forma di riduzione dell'orario lavorativo può essere adottata da tutte le aziende, senza distinzione di settore produttivo, così come per tutte le tipologie di lavoratori.

Quali problemi può risolvere

Il part time è un tipo di forma contrattuale di lavoro che negli anni più recenti specialmente in alcuni comparti (grande distribuzione, call centres e servizi alle famiglie) è diventato **lo schema d'orario largamente preferito, perché più efficiente.**

In queste condizioni, chi lavora part time risente di meno dello stress lavorativo, è normalmente più soddisfatto, motivato a produrre e a mantenere l'occupazione piuttosto che abbandonare il lavoro perché inconciliabile con le responsabilità di cura.

Dal punto di vista dell'azienda, **la possibilità di gestire più contratti part-time amplia gli spazi di manovra utili ad una migliore copertura dei turni,** ottimizzando i costi del personale. Quindi nello stesso tempo, **offrendo la possibilità di lavorare part time a chi lo richiede, l'azienda migliora le opportunità di conciliazione dei dipendenti** (non solo per la cura familiare, ma anche per la vita personale) **e allo stesso tempo riduce turnover e assenteismo,** innalzando così l'efficienza complessiva dell'impresa.

Inoltre, il contratto part time permette di reclutare lavoratori che, per esigenze personali o di cura, non sarebbero disponibili a lavorare per l'azienda a tempo pieno.

Il part time per sostenere l'equità di genere in famiglia.

Il lavoro part time è uno strumento utilizzato in nord Europa per sostenere il modello di lavoro cosiddetto **Dual Career Family**, ossia il modello di lavoro che si sta affermando nell'ultimo decennio e che prevede che entrambi i partner lavorano, e che entrambi, in egual misura, desiderano realizzarsi e impegnarsi nell'attività professionale ed essere presenti e impegnarsi nella cura dei figli e della casa. In questo modello di famiglia sempre più diffuso

predomina un orientamento egualitario. Questo modello è anche denominato *Universal Caregiver Model* o *Equal Shared Parenting*. Tale modello si contrappone al modello tradizionale che ha dominato per secoli che si basa su una divisione genderizzata del lavoro retribuito e il lavoro di cura, il mio appannaggio degli uomini e il secondo invece delle donne (*male breadwinner/female caregiving*).

I paesi Europei anche dietro impulso delle istituzioni Comunitarie stanno promuovendo programmi e interventi che sostengano il modello Dual Career Family, anche al fine di sostenere la partecipazione femminile al lavoro. Tra le misure adottate che stanno mostrando positivi risultati c'è anche il part time. In Germania, ad esempio, da un decennio si sta sperimentando una misura denominata *Eltergeld* e *Eltergeld Plus*. Tale misura prevede la possibilità di beneficiare di un congedo di paternità e maternità, non trasferibile e prolungato, a patto che sia combinato con contratti di lavoro part time per entrambi i genitori, nei primi 3 anni di vita del bambino. Si può beneficiare del contributo previsto dal congedo per un periodo più lungo se entrambi i genitori lavorano non oltre le 30/32 ore settimanali. Le analisi realizzate dal Governo Federale a dieci anni dalla sua attuazione hanno evidenziato numerosi effetti positivi.

Sempre più papà hanno scelto di accedere a questa misura, nel desiderio di dedicare più tempo alla cura dei figli e della casa; è stata registrata, inoltre, una sostanziale maggiore partecipazione al lavoro delle donne nel medio periodo, con un calo del fenomeno dell'abbandono a causa della maternità. Infine, anche le aziende coinvolte in questa misura sono state sollecitate ad adottarla in un'ottica organizzativa e non individuale e hanno fatto registrare migliore efficienza produttiva.

Part time produttivo e pandemia

In questa fase il part time produttivo (ossia inquadrato nel complesso dell'organizzazione aziendale come strumento per recuperare produttività) se ben studiato, può costituire una risorsa per le aziende. Un part time a 6 ore, infatti, generalmente aiuta a gestire meglio la turnistica dell'attività produttiva, soprattutto ora che è necessario garantire il distanziamento sociale nei locali aziendali. Con un turno di 6 ore, ad esempio, si può evitare di riaprire la mensa aziendale, laddove presente.

Inoltre, una limitata riduzione dell'orario di lavoro potrebbe essere preferita da lavoratori e lavoratrici in questa fase in cui potrebbero trovare difficoltà a garantire un lavoro a tempo pieno in un contesto di distanziamento sociale, chiusura di servizi alle persone, alla famiglia e delle scuole.

Se l'adozione di un part time all'80% consente effettivamente di garantire una maggiore efficienza e produttività aziendale, si potrà anche prevedere di conferire ai lavoratori e alle lavoratrici una piccola integrazione economica per ridurre la perdita di reddito derivata dalla riduzione dell'orario di lavoro. Oppure combinare tale perdita con il conferimento di benefit. Si tratta di esempi adottati in questo periodo da alcune aziende e che hanno visto la positiva partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno, come tutti, una grande voglia di tornare a svolgere una vita piena anche dal punto di vista dell'impegno lavorativo.

Le condizioni del cambiamento

Il part time può essere un'occasione per migliorare sia la qualità della vita dei dipendenti, sia la flessibilità del sistema produttivo e dei servizi. Per favorire l'incontro tra queste esigenze, il ricorso a contratti di lavoro a tempo parziale deve essere inserito all'interno di un più ampio quadro di flessibilità dell'orario di lavoro e della sua organizzazione.

La condizione necessaria affinché questo avvenga è la **realizzazione di una attenta pianificazione capace** di approfondire anche rapidamente e con strumenti informali, da un lato le esigenze aziendali legate ai flussi di lavoro (picchi e flessi) e dall'altro le preferenze dei lavoratori in relazione alla durata e alla collocazione temporale del lavoro, in modo da studiare la migliore combinazione tra entrambi.

Le fasi per l'attivazione della misura

Non è possibile, in generale, ma soprattutto in questa fase storica, immaginare uno schema di part time valido per tutti i settori e per tutte le imprese. È chiaro che l'applicazione più efficiente del part time dipende anche dal contesto territoriale in cui è inserita, dalle caratteristiche della popolazione lavorativa, ecc. Ciò che è replicabile è il metodo da applicare per arrivare a individuare il migliore schema di part time produttivo possibile. Insieme ai passaggi appena riportati è stato applicato che prevede i seguenti passaggi:

1. **Comprensione delle esigenze, o *problem setting*** raccogliendo puntualmente le esigenze e le risorse presenti da parte dei diversi soggetti coinvolti, in particolare l'azienda, il management e i lavoratori e le lavoratrici.
 - **Analisi preliminare dei flussi di lavoro** (commesse di produzione, orari di apertura, flussi di clientela) e individuazione di picchi, flessi ed eventuali ciclicità.
 - **“Mappatura” dell'organico**, formato di regola da un mix di lavoratori part time e full time, dei “profili orario” e delle preferenze (ordinabili secondo criteri di priorità scalabile).
2. **Disegno della soluzione e condivisione** – la previsione di un range differenziato di soluzioni consente di ampliare la possibilità di realizzare un gioco a somma positiva, tra le diverse parti (lavoratori, lavoratrici, management, direzione aziendale).
 - **Pianificazione degli orari**: annua (che tiene conto della eventuale stagionalità); di medio periodo (che tiene conto di andamenti dell'attività legati ad eventi non prevedibili a lungo termine, come eventi cittadini o meteorologici, etc.); di breve periodo (che tengono conto delle necessità di effettuare sostituzioni tempestive legate a malattie, permessi o ferie).
 - Identificazione di criteri e meccanismi di **scambio reciproco della flessibilità** che permettono di conciliare esigenze aziendali e preferenze dei lavoratori (per esempio, possibilità per i lavoratori di scegliere i propri turni o di auto-organizzarsi nell'ambito di un team di lavoro per il caso di sostituzioni).

- Confronto con i lavoratori e le lavoratrici, e avvio di una sperimentazione per un periodo di tempo determinato.
- 3. Aggiustamento delle misure e generalizzazione**, dopo aver valutato gli effetti prodotti dalla sperimentazione; verificato la funzionalità delle misure rispetto agli obiettivi prefissati; introdotto i correttivi. L'adozione in via definitiva delle misure comporta anche la formalizzazione in accordi e regolamenti.
 - 4. Mantenimento/aggiornamento delle soluzioni adottate nel tempo.** Le soluzioni adottate, seppur in forma definitiva, richiedono sempre un periodico aggiornamento. Le dinamiche economiche e territoriali, soprattutto in questa fase così incerta, come anche l'evoluzione della vita e delle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici potrebbero portare a far emergere nuovi bisogni e nuove opportunità.

In questa fase di riapertura dal lock down sarà utile inoltre valutare di combinare il part time con lo smart working, laddove possibile, o con un sistema di turnazione che comporti una fascia oraria produttività più lunga nella giornata e anche nella settimana (produzione anche nel weekend). Maggiore sono le soluzioni e le combinazioni maggiori saranno le possibilità di combinare le esigenze di produttività dell'azienda con le esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici.

Una storia di applicazione di part time produttivo in una piccola azienda

In un piccolo supermercato in provincia di Taranto abbiamo trovato la soluzione per conciliare al meglio le **esigenze familiari e professionali** delle dipendenti

senza perdere di vista quelle dell'azienda. È stata la sfida della sperimentazione avviata nella cooperativa alimentare Salvator Allende, la cui vocazione sociale e partecipativa ha trovato un banco di prova importante nel rispondere alle richieste di part time di alcune lavoratrici madri. Un obiettivo da raggiungere senza però creare disservizi nelle ore di punta e **senza ricorrere eccessivamente agli straordinari**.

Il contesto

Un gruppo di lavoratori pugliesi dell'area Tarantina ha costituito negli anni '80 un'associazione con cui realizzavano diverse attività di mutuo aiuto per i soci e le loro famiglie, e attività di promozione sociale e culturale per il territorio. Tra le attività c'era anche un forte impegno nell'organizzazione di una spesa collettiva. Con il passare del tempo questa attività si è ampliata fino a portare alla una società cooperativa e ad aprire 4 punti vendita nella zona. I quattro piccoli supermercati hanno la caratteristica di essere molto radicati sul territorio, la popolazione locale è fidelizzata anche grazie alle attività sociali che l'associazione ha continuato a portare avanti a beneficio di tutta la collettività.

Nonostante le difficoltà i 4 supermercati sono riusciti a mantenere una sostenibilità economica, fino a quando la concorrenza legata all'apertura di grandi catene di supermercati nella zona è stata sempre più difficile da sostenere.

In uno dei punti vendita lavoravano 54 dipendenti, quasi tutte donne, molte delle quali con figli piccoli. Una di loro un giorno chiede al Presidente della cooperativa la possibilità di lavorare **part time**, solo al mattino e solo da lunedì al venerdì. Il Presidente, sensibile alle esigenze familiari e sociali delle lavoratrici ha subito concordato tale modalità. Dopo pochi giorni, altre 7 lavoratrici con figli piccoli hanno avanzato la stessa richiesta.

Concordare la stessa modalità ad altre 7 dipendenti avrebbe creato gravi conseguenze economiche e di produttività alla cooperativa. Per assicurare un servizio adeguato anche durante i picchi di afflusso della clientela, concentrati nella tarda mattinata e nel tardo pomeriggio durante i giorni feriali e nel corso

di tutta la giornata del sabato, sarebbe stato necessario ricorrere al lavoro straordinario delle altre dipendenti con lavoro full time. Penalizzate anche dal fatto che l'orario straordinario sarebbe stato più gravoso visto che veniva effettuato nelle ore di punta. Anche dal punto di vista dell'equità questa soluzione non poteva essere sostenuta.

Nell'immediato il Presidente della cooperativa ha dovuto negare questa possibilità alle altre dipendenti. Ma la questione aveva bisogno di essere affrontata per trovare una soluzione che potesse incontrare le esigenze di tutti.

Le misure adottate

Nella sperimentazione lo staff di ANPAL Servizi ha **affiancato il consulente del lavoro** della cooperativa per sostenerlo nel problem setting. Sono stati analizzati gli andamenti della cassa per ricostruire esattamente i flussi di lavoro i picchi e ai flessi legati al maggiore e minore afflusso di clientela. Sono stati anche analizzati i processi e i carichi di lavoro determinati, ad esempio, dagli scarichi dalla predisposizione degli scaffali, la realizzazione dell'inventario, la pulizia degli spazi, ecc.

Dal lato delle lavoratrici sono state raccolte le esigenze e le disponibilità, con particolare riferimento alle 7 donne che avevano richiesto il part time. Si è scoperto, ad esempio, che un'esigenza era legata alla necessità di provvedere alla preparazione del pranzo dei figli, tutti in età prescolare e scolare che andavano in una scuola con orario "corto", ossia non era previsto il tempo ne tantomeno un servizio di mensa.

È emerso anche, tuttavia, che nel piccolo paese si poteva percorrere anche a piedi il tragitto da casa al supermercato, con un tempo di spostamento non eccessivo. Inoltre, diverse mamme avevano anche segnalato che in generale la preferenza era per il lavoro al mattino ma che avrebbero anche potuto lavorare qualche pomeriggio, anche di sabato, dovevano solo saperlo per tempo per organizzarsi. Andando a fondo nella consultazione sono emerse diverse possibilità di organizzazione da parte delle 7 mamme che ha portato a individuare altre opzioni di orario part time, più coerente con le esigenze aziendali.

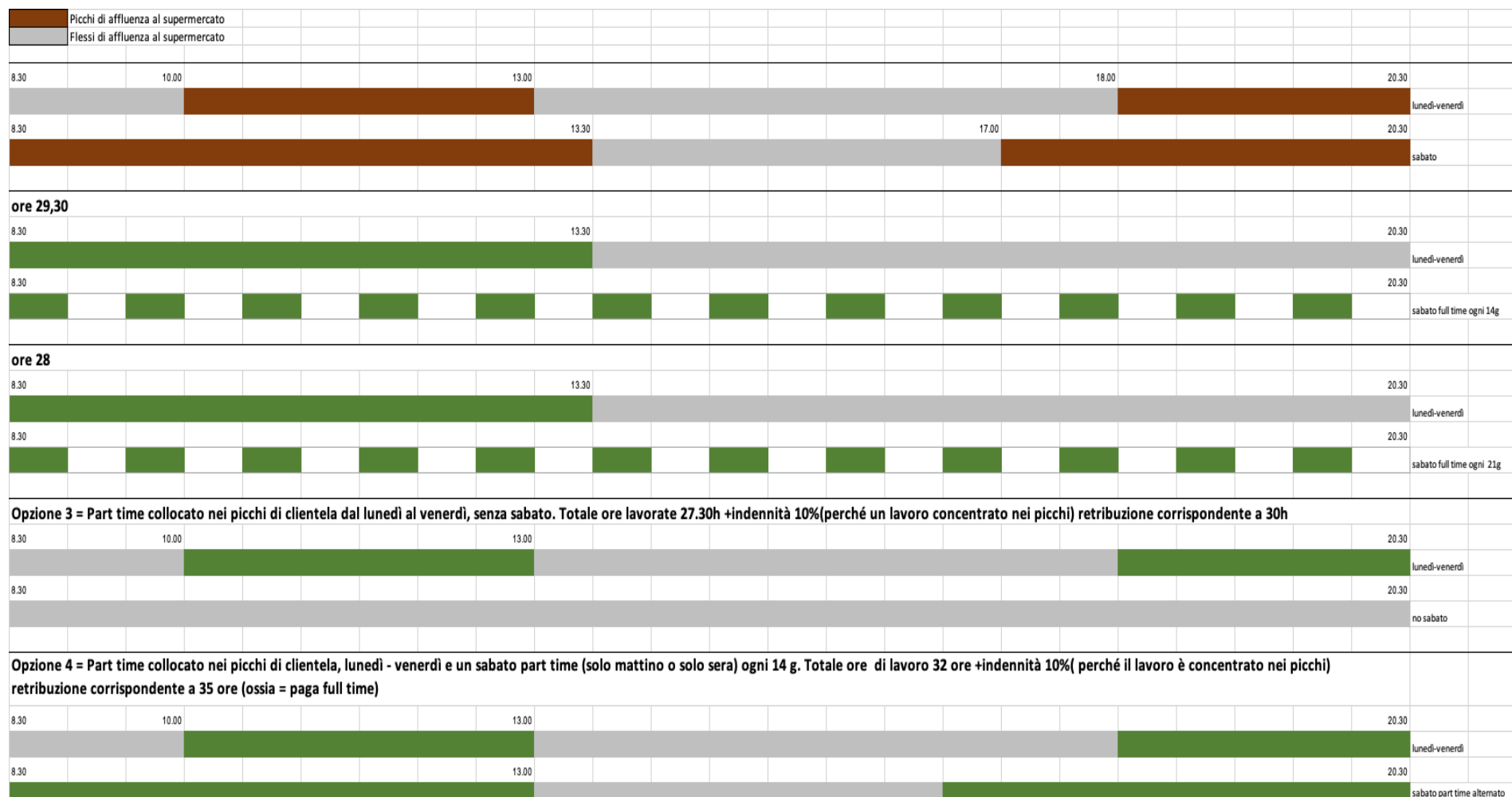
Dopo il lavoro di analisi è stato prospettato al consulente e alla **direzione un set di soluzioni** nel quale possono collocarsi persone con esigenze diverse, senza dover ricorrere agli straordinari e quindi aumentando anche la produttività.

Una prima proposta è stata l'introduzione di **turni autogestiti** alle casse, un modello già utilizzato nella grande distribuzione. Squadre composte da sei persone con esigenze diversificate (donne e uomini, single e non, con figli o senza) e capi eletti a rotazione avrebbero definito gli orari di ciascuno rispettando piani generali di presenze pianificati ogni settimana o ogni quindici giorni dall'azienda. Erano previsti due part time per squadra, ma maggiore autonomia nella gestione del proprio orario avrebbe potuto anche rendere meno impellente la riduzione d'orario.

Mediando tra richieste delle lavoratrici ed esigenze dell'azienda, i part-time avrebbero potuto invece essere organizzati anche in modo da rafforzare l'organico quando c'erano più clienti. Ipotesi di **part time spezzati** prevedevano infatti la presenza della lavoratrice dalle 10 alle 13 e dalle 18 alle 20.30 dal lunedì al venerdì, diverse formule per il sabato anche con la previsione di una indennità aggiuntiva in busta paga per il lavoro svolto in ore di punta. Questa soluzione, più onerosa dal punto di vista lavorativo, riusciva tuttavia anche a generare un turno part time retribuito a tempo pieno. Sono stati proposti anche part time solo di mattina, dalle 8.30 alle 13 dal lunedì al venerdì e il sabato libero oppure con un sabato intero di lavoro ogni due o tre. Ciascuna soluzione prevedeva il numero massimo di persone che potevano essere collocate.

Il set delle soluzioni è riportato nel grafico che segue.

Schemi di part time produttivo – una esperienza concreta



Una ultima opzione, che richiedeva anche una preparazione e formazione adeguata dei lavoratori e delle lavoratrici riguarda l'autogestione dell'orario per team di lavoro, con la individuazione di un team leader. Un modello che ha mostrato ampiamente la sua efficacia anche nella gestione dell'orario di lavoro flessibile ma che nel caso specifico è stato considerato in una prospettiva di medio periodo

La sostenibilità delle misure

Con tali soluzioni la cooperativa poteva garantire il part time anche ad un numero maggiore delle 7 donne che l'avevano richiesto, perché tutti gli schemi di part time proposti erano efficienti per l'azienda e non compromettevano la produttività.

Gli schemi proposti consentono infatti sia di potenziare il servizio nei momenti più critici, evitando il ricorso agli straordinari, sia di ridurre le situazioni di eccesso di persone rispetto alle esigenze. Inoltre, essendo molto vari, riescono a venire incontro ad **esigenze differenziate** singoli lavoratori/lavoratrici, con ricadute positive sulla motivazione, sulla coesione e quindi, ancora, sulla produttività.

E anche evidente che tale soluzione non è replicabile così com'è in altri contesti. È una soluzione adeguata alla situazione specifica, non solo, molto probabilmente anche nella stessa cooperativa sarà necessario provvedere ad un aggiornamento della soluzione per l'emergere di eventuali nuove esigenze.