



Genere pari Opportunità

Part Time Produttivo

Cosa è

Si parla di part time produttivo quando l'applicazione del part time 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 da una gran parte dei lavoratori dell'azienda, senza rischio di perdita di produttività. Il part time in forma produttiva e organizzativa è ancora scarsamente adottato.

A questa forma di riduzione dell'orario lavorativo possono fare ricorso tutte le aziende, senza distinzione di settore produttivo, così come tutte le tipologie di lavoratori.

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 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.

Cenni storici e statistici.

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 (donne, studenti e anziani disponibili ad impegnare solo una parte del loro tempo). Il part time è una tipologia di contratto applicata per lo più alle 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 ha permesso alle donne di gestire meglio il "doppio" incarico, dall'altro ha alimentato una visione culturale del lavoro fondata sulla divisione genderizzata uomo breadwinner/donna caregiver. Il part time così interpretato si è rivelato spesso un contratto di lavoro con scarse prospettive di carriera che tende a marginalizzare le donne nel mercato del lavoro, alimentando bacini di dequalificazione professionale. Fino al 2019 se ne registra un costante aumento determinato anche dalla crescita del **part time involontario**. Con questa voce l'Istat rileva 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. Riguarda principalmente le donne, anche se si registra un aumento degli uomini in part time involontario.



Come si attiva

L'azienda che intende fare ricorso al part time deve conoscere, anche con strumenti informali, le esigenze aziendali legate ai flussi di lavoro e le preferenze dei lavoratori in relazione alla durata e alla collocazione temporale del lavoro, in modo da studiare la migliore combinazione tra entrambi.

Non è possibile applicare uno schema di part time valido per tutti i settori e per tutte le imprese. Ciò che è replicabile ovunque invece è il metodo organizzativo che prevede i seguenti passaggi.

- **Comprensione delle esigenze.** La raccolta puntuale delle istanze dei diversi soggetti coinvolti, ossia, la direzione aziendale, il management, i lavoratori e le lavoratrici.
- **Analisi dei flussi di lavoro.** Commesse di produzione, orari di apertura, andamento dell'utenza e della clientela nell'accesso ai servizi, individuazione di picchi, flessi ed eventuali ciclicità/stagionalità nella realizzazione del lavoro.
- **"Mappatura" dell'organico.** Ossia la rassegna dei tipi di contratto di lavoro adottate e sottoscritte, i "profili orario" e le preferenze, ecc. Tali informazioni saranno anche ordinate secondo criteri di priorità.
- **Disegno della soluzione e condivisione.** Progettare un ventaglio di soluzioni differenti consente di ampliare la possibilità di realizzare una soluzione a somma positiva.
- **Pianificazione degli orari:** annua - che tiene conto della eventuale stagionalità: di medio periodo - legata agli andamenti dell'attività dovuti a eventi non prevedibili come quelli meteorologici, etc.; di breve periodo --- legata a malattie, permessi o ferie.
- **Identificazione di criteri e meccanismi di scambio reciproco della flessibilità.** Ad esempio, la possibilità per i lavoratori di scegliere i propri turni e/o di organizzarsi autonomamente nell'ambito di un team di lavoro con regole condivise.
- **Confronto e condivisione sulla soluzione da sperimentare.** Con i lavoratori per dare avvio ad una sperimentazione per un periodo di tempo determinato a seguito della quale prendere decisione sull'effettiva adozione.
- **Aggiustamento delle misure e sistematizzazione.** Dopo aver valutato gli effetti prodotti dalla sperimentazione sarà verificata la funzionalità delle misure rispetto agli obiettivi prefissati e saranno introdotti eventuali correttivi.
- **Adozione in via definitiva delle misure e formalizzazione** attraverso la sottoscrizione di accordi con le organizzazioni sindacali, o con regolamenti aziendali. Nelle piccole e micro-imprese si procede anche alla sottoscrizione da parte di tutti i lavoratori dell'azienda.
- **Mantenimento/aggiornamento delle soluzioni adottate nel tempo.** Le soluzioni non sono mai definitive e possono richiedere aggiustamenti nel corso del tempo, con l'evoluzione delle esigenze aziendali sempre meno stabili in un mercato globale, e con l'evoluzione delle esigenze di lavoratori e delle lavoratrici nel ciclo di vita delle cure e dei bisogni/aspettative di vita personale.

Vantaggi

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, anche single, ha bisogno di trovare un migliore equilibrio con la vita personale. Anche in modo transitorio, consente un migliore equilibrio vita-lavoro in diverse fasi del ciclo di vita delle persone come ad esempio durante il corso di studi per studenti-lavoratori.

Chi sceglie di lavorare part time risente di meno dello stress lavorativo, è in genere più motivato a produrre e non è costretto ad 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. L'azienda migliora le opportunità di conciliazione dei dipendenti e allo stesso tempo riduce turnover e assenteismo, innalzando 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 che soprattutto in nord Europa si è affermato nell'ultimo decennio per sostenere il modello di lavoro cosiddetto Dual Career Family, che prevede entrambi i partner realizzarsi e impegnarsi nell'attività professionale e nella cura dei figli e della casa. In questo modello di famiglia predomina un orientamento egualitario. Questo modello è denominato anche *Universal Caregiver Model* o *Equal Shared Parenting*. Si contrappone al modello tradizionale che ha dominato per secoli basato su una divisione genderizzata del lavoro retribuito e di cura, il primo appannaggio degli uomini e il secondo delle donne (*male breadwinner/female caregiving*).

I paesi Europei anche su indicazione delle istituzioni Comunitarie promuovono programmi e interventi a sostegno del Dual Career Family, anche per sostenere la partecipazione femminile al lavoro. Tra le misure adottate che stanno mostrando positivi risultati c'è il part time. In Germania da un decennio si sta sperimentando una misura denominata *Elterngeld* e *Elterngeld Plus* che 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 alla 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 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.





L'adozione del 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 i 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 né 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 presenza 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.

La seconda proposta ha riguardato una **ipotesi di part time spezzati** che prevedono la presenza della lavoratrice dalle 10.00 alle 13.00 e dalle 18.00 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 13.00 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 alla pagina successiva.

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.





Opzione 1 = 29.30 h



Opzione 2 = 28h



Opzione 3 = 27.30h +indennità 10% - 30h



Opzione 4 = 32h +indennità 10% - 35h

