

5

Tempi di vita e di lavoro tra legge e contrattazione collettiva

a cura di

Guglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

con i contributi di

Cinzia De Marco, Ivana Galli, Deborah Gervasi
Maria Elena Manzini, Marcella Miracolini, Rocco Palumbo
Massimiliano M. Pellegrini, Cristina Rossetti, Tiziano Treu

Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

5

Tempi di vita e di lavoro tra legge e contrattazione collettiva

a cura di

Guglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

con i contributi di

Cinzia De Marco, Ivana Galli, Deborah Gervasi
Maria Elena Manzini, Marcella Miracolini, Rocco Palumbo
Massimiliano M. Pellegrini, Cristina Rossetti, Tiziano Treu

fondazione *fm* **marcovigorelli**



Quaderni *fmp*
Corporate Family Responsibility

5

Tempi di vita e di lavoro tra legge e contrattazione collettiva

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2020
ISBN 978-88-943561-6-8

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Gian Marco Pellos

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. La conciliazione vita-lavoro
tra contrattazione collettiva e prassi
Giuglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

7

Riflessioni

Conciliazione vita-lavoro in Italia e in Europa

Cinzia De Marco

21

Lo *smart working* e le contaminazioni fra lavoro e vita privata

Rocco Palumbo e Massimiliano M. Pellegrini

33

Gli strumenti di conciliazione nella prassi:
analisi su un campione di contratti collettivi aziendali

Deborah Gervasi e Marcella Miracolini

47

Esperienze

Strumenti di conciliazione, sostegno alla famiglia
e attività di cura: una questione di metodo

intervista a Tiziano Treu a cura di Alessia Gabriele

65

Contrattazione e sindacato: cambio di passo e svolta culturale

intervista a Ivana Galli a cura di Alessia Gabriele

77

Partire dal bisogno per misurare benessere, performance e risultati.

La *best practice* di CIRFOOD

intervista a Maria Elena Manzini e Cristina Rossetti a cura di Sonia Vazzano

87

Eventi/News

Premio Marco Vigorelli 2020 VIII edizione

101

Note sugli autori

105

guglielmo.faldetta@unikore.it
alessia.gabriele@unikore.it



Introduzione.

La conciliazione vita-lavoro tra contrattazione collettiva e prassi

Guglielmo Faldetta e Alessia Gabriele

Il lavoro di ricerca articolato nel presente Quaderno cerca di rispondere a un interrogativo, cioè se e in che modo la contrattazione collettiva aziendale sostenga e incrementi gli strumenti di conciliazione vita-lavoro già presenti a livello legislativo e a livello di contrattazione collettiva nazionale. In tal senso, è parso opportuno affrontare il tema della conciliazione vita-lavoro in una duplice prospettiva di analisi, dell'organizzazione aziendale e del diritto del lavoro. Il punto di partenza dello studio, però, non ha trascurato come il tema oggetto di ricerca si presenti sfuggente a ogni inquadramento sistematico. Si è ritenuto, pertanto, che per una corretta impostazione di metodo

esso debba essere incastonato nell'ambito di un discorso più ampio che coinvolga le politiche legislative sulle attività di cura e sul sostegno ai servizi per la famiglia.

Va preliminarmente osservato che lo studio parte già con la consapevolezza che i risultati raggiunti non hanno pretesa di esaustività, e che pertanto questo Quaderno può considerarsi quale punto di partenza per percorsi di ricerca futuri.

Il Quaderno si articola in due parti.

La prima è dedicata ai contributi dottrinali che si pongono come obiettivo di descrivere e analizzare in modo critico lo stato dell'arte dei rispettivi settori disciplinari in materia di conciliazione vita-lavoro (Cinzia De Marco per le questioni lavoristiche, Rocco Palumbo e Massimiliano Pellegrini per gli ambiti organizzativi), nonché di verificare l'effettiva presenza degli strumenti di conciliazione in alcuni casi di contrattazione collettiva aziendale (contributo di Deborah Gervasi e Marcella Miracolini).

La seconda parte, invece, ha un taglio più esperienziale: proprio per rispondere alla vocazione teorico-pratica dei Quaderni FMV, si è scelto di intervistare degli interlocutori che, per la loro posizione "privilegiata" rivestita nei diversi ambiti, potessero offrire dei punti di vista complementari tra di loro, ma tutti ugualmente necessari per comporre il difficile puzzle dell'indagine sugli strumenti di conciliazione. Il tema, infatti, si caratterizza per una tendenziale disomogeneità dei

contenuti e per una multiforme tendenza a contaminarsi ora con la sociologia, ora con il diritto (in una prospettiva multilivello), ora con le scienze aziendalistiche e dell'organizzazione.

Sotto il profilo più strettamente giuridico, il dato più evidente è quello che proviene dall'impulso a livello eurounitario, le cui politiche degli ultimi vent'anni hanno dedicato grande attenzione alla prospettiva dei congedi, e poi, da ultimo, a un riordino complessivo della disciplina, con l'emanazione della Direttiva n. 2019/1158/UE, destinata a essere attuata nel prossimo biennio.

Proprio questo è il tema cui è dedicato il contributo di Cinzia De Marco, le cui riflessioni prendono avvio dall'istanza sociale e dai "bisogni" che stanno alla base delle politiche di conciliazione, sostenendo che «investire nella conciliazione [...] contribuisce ad aumentare il carattere inclusivo del mercato del lavoro e a migliorare la qualità della vita». In una prospettiva multilivello, il contributo descrive l'*excursus* normativo eurounitario che ha trasformato le misure di conciliazione da strumento per promuovere la parità di genere a strumento per supportare una più equa condivisione tra padri e madri dei compiti di cura e di accudimento della famiglia. Il riferimento centrale, oltre che alle direttive, va anche al Pilastro europeo dei diritti sociali proclamato nel vertice sociale per l'occupazione e la crescita di Göteborg del 17 novembre 2017, da cui appunto prende avvio un nuovo

corso politico legislativo volto a favorire più eque condizioni di vita e di lavoro, seguendo anche il cosiddetto *gender mainstreaming*. Tuttavia, secondo l'A., nonostante le politiche legislative messe in atto anche in ambito nazionale, «il traguardo del *work-life balance* pare ancora lontano da raggiungere».

Il secondo contributo, di Rocco Palumbo e Massimiliano Pellegrini, ha come oggetto il tema dello *smart working*, e cerca di indagare in particolare gli effetti che il lavoro da remoto ha sulla conciliazione vita-lavoro. Lo studio si muove dalla sostanziale divergenza evidenziata dalle ricerche effettuate da altri studiosi sul tema, per i quali il lavoro a distanza avrebbe conseguenze sia positive sia negative sull'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro. All'esito dell'indagine empirica effettuata dagli autori su un campione di 33.549 individui, il ricorso a forme di lavoro da remoto, contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, risulta essere legato da una relazione negativa al bilanciamento vita-lavoro. Da un'attenta lettura dei risultati, emerge tutta la complessità del fenomeno indagato, che richiede dunque l'adozione di specifici accorgimenti negli schemi contrattuali utilizzati per lo *smart working*, al fine di ridurre gli effetti collaterali che il lavoro da remoto potrebbe generare sui lavoratori, in considerazione dell'inevitabile contaminazione tra momenti di vita e momenti di lavoro che esso determina.

Il terzo e ultimo contributo della prima parte, di Deborah Gervasi e Marcella Miracolini, si è occu-

pato di investigare se e in che modo il livello aziendale di contrattazione sia in grado di produrre effettivi incrementi nel patrimonio degli strumenti di conciliazione dei lavoratori, rispetto alle previsioni del contratto nazionale e quindi anche rispetto ai margini lasciati aperti dal legislatore. A partire da una indagine condotta su una selezione di contratti aziendali, i risultati hanno dimostrato che a fronte di una contrattazione collettiva nazionale quasi del tutto aderente al dato normativo, esistono delle esperienze aziendali di contrattazione virtuose seppur non numerose. L'esito della ricerca conferma che nei casi in cui la contrattazione collettiva è presente in azienda, proprio nel contratto collettivo si può rinvenire lo strumento principale per consentire che le politiche di conciliazione si inverino nell'ambito della vita e della realtà delle persone.

La seconda parte dei contributi è invece dedicata alle esperienze. Qui trovano posto tre interviste: a Tiziano Treu, Presidente del CNEL; a Ivana Galli, Segretaria CGIL Nazionale, con delega alla contrattazione; a Maria Elena Manzini, CSR Manager di CIRFOOD e a Cristina Rossetti, Welfare Specialist di CIRFOOD.

Gli interlocutori sono stati selezionati proprio per costruire un dialogo a più voci tra il mondo delle istituzioni, quello sindacale e quello delle aziende. Certo, anche qui è indubbio che, a parte la voce del CNEL, proprio per il suo carattere altamente

istituzionale, negli altri due casi si è cercato di selezionare dei “campioni” come parti di un’esperienza solo parziale.

Dalle esperienze raccolte si evince come nel complesso si tratti di un tema ancora in pieno sviluppo e che i modelli virtuosi, che pure esistono in Italia, sono ancora poco istituzionalizzati e riconducibili prevalentemente alle “buone prassi” aziendali.

Andando al merito dei diversi contributi, va detto come rivesta particolare pregio per gli spunti preziosi di riflessione proposti, l’intervista a Tiziano Treu, nella duplice veste di Professore emerito di Diritto del lavoro e di Presidente del CNEL. Qui si pone innanzitutto una premessa di metodo, che colloca le politiche sulla conciliazione all’interno di un cerchio più piccolo nell’ambito di cerchi concentrici più ampi, quali lo sviluppo delle attività di cura e le politiche familiari. Da ciò discende che se lo sviluppo di questi ambiti non è omogeneo, anche le politiche sulla conciliazione non potranno decollare. Da questo tassello fondamentale, si articolano ulteriori riflessioni, tra le quali si segnalano le suggestioni relative alla proposta di un cosiddetto indicatore reputazionale da attribuire alle aziende *family friendly*, che adottano politiche concrete di conciliazione famiglia-lavoro; ovvero anche al ruolo strategico svolto dagli enti locali soprattutto in quelle aree del Mezzogiorno, o anche in alcune zone del Nord Italia, in cui la debolezza endemica del tessuto sociale ed economico impedisce agli strumenti di conciliazione di essere efficaci.

Anche a livello di contrattazione, il ruolo fondamentale è rivestito dall'ambito territoriale (o di prossimità), perché per le aziende, in questo campo, più che l'aspetto economico è in gioco il modello di organizzazione aziendale. Allora la vera sfida non si gioca a livello nazionale, sia contrattuale sia legislativo. Questa è una partita che, in una prospettiva di sussidiarietà orizzontale, impegna il ruolo degli attori istituzionali periferici e le parti sociali a livello territoriale. Al livello nazionale, invece, compete un ruolo di regia e di inquadramento generale degli istituti, ma ben poco qui si può fare in termini di effettività. Sul punto, valgono anche le riflessioni esposte dal Presidente Treu in merito alla possibile attuazione della direttiva 2019/1158/UE e al ruolo strategico che in futuro potrà svolgere lo *smart working*.

La risposta delle parti sociali è rintracciabile nell'intervista a Ivana Galli. La prima considerazione che emerge è la conferma della difficoltà del livello aziendale della contrattazione a diventare veicolo di progresso sociale nei diritti inerenti all'area del welfare delle aziende, e ciò per la sua scarsa diffusione, non certo per una sua ontologica inadeguatezza. Anzi, secondo l'esperienza raccolta, proprio nei casi in cui sono stati stipulati contratti collettivi, questi hanno alzato il livello della qualità del benessere delle relazioni tra lavoratori e impresa. Tuttavia si segnalano ancora prassi unilaterali diffuse, da parte delle aziende, con cui si tende a instaurare un rapporto *one to one* con i dipendenti, escludendo così la media-

zione sindacale. Emerge quindi una generale tendenza «abbastanza conservatrice» delle relazioni industriali italiane, nonostante la presenza di «lo-devoli eccezioni», che impedisce un reale cambiamento di passo che provenga in modo spontaneo dal tessuto sociale delle aziende. Per questo dall'intervista si rileva la necessità che a livello istituzionale si pongano concretamente le condizioni per superare le barriere istituzionali e culturali che ancora sussistono e che non favoriscono una piena ed effettiva parità tra i generi.

Infine, nell'intervista all'azienda CIRFOOD si delinea una *best practice* a cui l'azienda ha dedicato grande attenzione e cura nella progettazione e nella realizzazione effettiva del progetto. Il modello di costruzione del welfare aziendale è stato gestito in via unilaterale dal *management* e tuttavia, nonostante sia confluito in un regolamento aziendale, a monte è stato "condiviso" con le organizzazioni sindacali. Si segnala comunque che, sebbene non sia presente un sistema istituzionale di informazione e consultazione delle rappresentanze dei lavoratori, questi, in quanto soci, sono stati coinvolti nelle fasi di progettazione.

Volendo quindi tirare le fila delle considerazioni riportate dagli interlocutori, si potrebbe individuare un concetto che, proprio in senso multidisciplinare, rende chiaro qual è l'obiettivo da raggiungere: liberare il "tempo" dai bisogni delegabili per

restituirlo ai lavoratori e alle lavoratrici. Il tempo “liberato” potrà essere destinato alla cura, non solo materiale, delle relazioni familiari, e soprattutto dei soggetti deboli che di questa cura all’interno delle famiglie hanno grande bisogno. Una cura senza la quale non si può pensare a uno sviluppo sociale delle persone e che non può prescindere pertanto da una “qualità elevata” delle relazioni di lavoro. Tuttavia, il nodo strategico da risolvere rimane il *modus operandi* per raggiungere l’obiettivo designato.

Un modello da individuare come *best practice* a livello istituzionale potrebbe essere quello dato dalla Provincia Autonoma di Trento. Questa, con il *Libro Bianco sulle politiche familiari e per la natalità. La famiglia risorsa del territorio. Trentino amico della famiglia* approvato nel giugno 2009, ha avviato un’iniziativa concreta di dialogo tra welfare aziendale e welfare istituzionale, proprio sui temi del benessere organizzativo e della produttività aziendale¹. Si potrebbe “esportare” questa esperienza anche in altri enti locali, così da mettere in circolo prassi virtuose in modo trasversale a tutti i settori.

Inoltre, emerge dai contributi anche una valutazione sullo *smart working* che merita di essere sottolineata. Dai dati riferiti nella ricerca di Palumbo e Pellegrino e dalle suggestioni raccolte dall’intervista al Presidente Treu, si rileva come non sia il caso di lasciarsi andare a facili entusiasmi sulla effettiva capacità di questo strumento contrattuale di rendere più agevole la “conciliazione” tra i tempi di vita e di lavoro. L’indicazione è quella

di procedere con cautela e soprattutto individuando preliminarmente rigidi paletti di tempo e di durata della prestazione. In caso contrario, gli effetti sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici potrebbero addirittura essere deleteri.

Insomma, volendo tracciare un binario da percorrere per costruire strategie che in futuro facilitino la conciliazione, il metodo da seguire è necessariamente sinergico: sinergico per ambiti di politiche legislative da adottare, sinergico per i livelli istituzionali di intervento, e sinergico per il coinvolgimento degli attori sociali dal lato datoriale e da quello sindacale. Diversamente, se il tema della conciliazione non sarà concepito in un'ottica "olistica", si correrà il rischio che resti solo un esercizio teorico riservato agli studiosi e che quindi che non si inveri mai nella vita delle persone.

Ringraziamenti

Preliminarmente, ringraziamo tutti gli Autori che hanno collaborato alla parte teorica con i loro contributi multidisciplinari e l'Associazione ADAPT per aver reso disponibile una selezione di contratti collettivi aziendali.

Un doveroso e sentito ringraziamento lo rivolgiamo al Presidente del CNEL, Tiziano Treu, per averci concesso il Suo prezioso tempo e per aver arricchito di suggestioni e di preziosi spunti di riflessione il lavoro di ricerca del volume, anche in

una prospettiva di studio *in fieri* che qui, per ragioni di tempo e di spazio, non ha potuto trovare adeguato sviluppo.

Un ulteriore ringraziamento si deve alla Segreteria Confederale della CGIL e in particolare a Ivana Galli, per aver rilasciato l'intervista, e a Tania Scacchetti, per avere sostenuto e promosso la nostra iniziativa fin dall'inizio.

Infine, un ringraziamento anche alla CIRFOOD per la "generosità" dimostrata nell'aver condiviso, ai fini del presente studio, la sua esperienza aziendale e i suoi modelli di relazioni industriali.

Note

¹ L. Malfer, *L'audit aziendale: benessere dei lavoratori, produttività e reti territoriali*, in «Quaderni FMV Corporate Family Responsibility», 3, 2019, pp. 75 ss.



Riflessioni



cinzia.demarco@unipa.it



Conciliazione vita-lavoro in Italia e in Europa

Cinzia De Marco

1. Premessa

In tutta Europa le donne continuano a svolgere la maggior parte delle mansioni di cura e, in conseguenza di ciò, lavorano ad orario ridotto molto di più rispetto agli uomini. Investire nella conciliazione delle famiglie dei lavoratori contribuisce ad aumentare il carattere inclusivo del mercato del lavoro e a migliorare la qualità della vita. La conciliazione è, dunque, la combinazione di misure che danno una risposta alla situazione delle donne sul mercato del lavoro, incoraggiando al contempo il ruolo degli uomini come *carer*, promuovendo la non discriminazione e la parità di genere.

Le politiche di conciliazione vita-lavoro stanno diventando sempre più centrali e importanti nelle politiche europee e dei singoli Stati nazionali.

Questo perché non solo puntano ad abbattere gli ostacoli per l'accesso al lavoro alle donne, aumentando in questo modo il tasso di occupazione femminile, ma si propongono anche di rendere più equa la distribuzione del tempo impiegato in azioni di cura e per le quotidiane attività domestiche tra uomini e donne.

In ambito comunitario numerosi sono stati gli interventi volti a dare risposta alle esigenze di conciliazione, caratterizzati da un'evoluzione determinata dall'affermazione del principio di condivisione egualitaria dei ruoli e delle responsabilità genitoriali all'interno della famiglia.

Se in un primo momento la conciliazione è intesa e trattata come una questione tipicamente femminile e, dunque, le misure predisposte al suo raggiungimento sono inquadrare nell'ottica della tutela della maternità, del sostegno dell'occupazione femminile e della promozione della pari rappresentanza delle donne nel mercato del lavoro (Pasquarella 2017, 42), a partire dagli anni Novanta si afferma il principio della "conciliazione condivisa", con l'affermazione del modello *dual career*. Secondo questo modello gli uomini diventano, al pari delle donne, attori protagonisti nell'organizzazione della vita professionale e privata (si vedano a tale proposito la Raccomandazione del Consiglio del 31 marzo 1992, e la Risoluzione del Consiglio del 29 giugno 2000, secondo cui «l'obiettivo della partecipazione equilibrata degli uomini e delle donne all'attività professionale e alla vita familiare, parallelamente all'obiettivo di un'equilibrata partecipazione di donne e uomini

al processo decisionale, costituiscono due presupposti particolarmente importanti per la parità tra donne e uomini»).

Sul versante delle Direttive, dopo una timida apertura in questo senso ad opera della Dir. 96/34CEE sul congedo parentale – in cui al Considerando n. 8 si legge che «gli uomini dovrebbero essere incoraggiati ad assumere uguali responsabilità familiari, ad esempio, proponendo loro di prendere congedi parentali con mezzi quali i programmi di sensibilizzazione» –, è con la successiva Dir. 2010/18 UE che si assiste ad un diverso approccio culturale del tema, determinato da una riflessione sui cambiamenti avvenuti nella società e nel mercato del lavoro europeo.

In particolare la Direttiva aumenta la durata del congedo parentale da tre a quattro mesi, con relativo rafforzamento del congedo parentale come diritto individuale, rendendone una parte interamente non trasferibile; riconosce il ruolo del reddito per l'esercizio del congedo parentale, benché lasci agli Stati membri la valutazione relativa alla retribuzione legata al congedo parentale; offre ai lavoratori il diritto di richiedere modalità di lavoro flessibili al ritorno dal congedo parentale; invita gli Stati membri e/o le parti sociali a fissare termini di preavviso che il lavoratore deve rispettare nell'esercizio del suo diritto al congedo parentale; e soprattutto impegna gli Stati membri a riconoscere la crescente diversità delle strutture familiari e a promuovere un'equa ripartizione delle responsabilità familiari tra uomini e donne.

2. Gli approdi dell'Europa

Sull'equilibrio della vita lavorativa e familiare è intervenuta, di recente, l'Unione Europea con la Direttiva 2019/1158 del 20 giugno 2019, che oltre ad abrogare la precedente direttiva 2010/18 Ue dell'8 marzo 2001 in materia di congedi parentali, è da considerarsi una delle iniziative adottate sulla base del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali proclamato nel vertice sociale per l'occupazione equa e la crescita di Göteborg il 17 novembre 2017. In questa occasione l'obiettivo era quello di sostenere mercati del lavoro e sistemi di protezione sociale equi e ben funzionanti e servire da bussola per un nuovo processo di convergenza verso migliori condizioni di vita e di lavoro in Europa e che, in sostanza, riassume il *social acquis* dell'UE.

A tale proposito per la prima volta viene introdotto a livello europeo (art. 4) il diritto ad un autonomo "congedo di paternità" (della durata di dieci giorni lavorativi in occasione della nascita di un figlio) al fine, come si legge nel Considerando n. 19, di «incoraggiare una più equa ripartizione delle responsabilità di assistenza tra uomini e donne, nonché per consentire un'istaurazione precoce del legame tra padre e figlio».

La Direttiva amplia la platea dei destinatari includendovi anche i "prestatori di assistenza". Si prevede, infatti, all'art. 6 il diritto ad un congedo di almeno cinque giorni all'anno ai lavoratori e alle lavoratrici «che fornisc[ono] assistenza o sostegno personali a un familiare o a una persona che vive nello stesso nucleo familiare... e necessita

di notevole assistenza o sostegno a causa di condizioni di salute gravi».

Tuttavia, diversamente da quanto inizialmente previsto nella proposta della Commissione, il congedo non è accompagnato da una indennità o retribuzione. Ciò non potrà che frapporre forti limitazioni al suo utilizzo, salvo modifiche in questo senso *in melius* da parte dei singoli Stati membri (Chieragato 2020, 131).

La Direttiva incide anche sulla disciplina del congedo parentale nell'ottica di una sua modernizzazione, come si legge nel Considerando n. 14. Tuttavia anche qui si riscontra un ridimensionamento rispetto a quanto previsto nella Proposta sia in ordine al periodo di non trasferibilità al *partner* – che passa da quattro mesi a due –, sia in ordine al diritto ad una retribuzione equa. Il tutto ovviamente lasciando la determinazione agli Stati membri o alle parti sociali, sebbene prevedendo che la stessa debba essere «stabilita in modo da facilitare il ricorso al congedo parentale da parte di entrambi i genitori» in luogo di quella, pari almeno al livello dell'indennità di malattia. La Direttiva invece presenta un miglioramento rispetto alla proposta in ordine alla possibilità di introdurre da parte dei singoli Stati membri, quale requisito soggettivo per avere diritto al congedo parentale, la sua subordinazione ad un'anzianità minima. Tale disposizione di per sé non può non suscitare qualche perplessità, tenuto conto della forte precarizzazione del mercato del lavoro che avrebbe sicuramente impedito a molti lavoratori/lavoratrici di accedere alla misura non soddisfacendo tale

requisito. Sicché è da valutare positivamente la previsione secondo cui l'anzianità richiesta non potrà essere «comunque superiore ad un anno», con l'ulteriore (pleonastica) previsione per cui nel caso di successione di contratti a termine con lo stesso datore di lavoro «la somma di tali contratti è presa in considerazione ai fini del calcolo dell'anzianità». La possibilità per gli Stati membri di introdurre un requisito dell'anzianità minima – questa volta nella previsione non superiore a sei mesi – si trova anche nell'art. 9 della Direttiva intitolata "Modalità di lavoro flessibili", che estende a tutti i prestatori di assistenza e ai lavoratori e alle lavoratrici con figli fino ad otto anni il diritto a richiedere orari di lavoro flessibili per motivi di assistenza. Questo diritto, previsto dalla Direttiva 2010/18/UE ma riconosciuto unicamente ai genitori rientranti dal congedo, mostra un'attenzione alla necessità per i lavoratori di «poter adeguare il calendario di lavoro alle proprie esigenze e preferenze personali», mediante l'utilizzo di forme flessibili del lavoro, come si legge nel Considerando n. 34 che specifica tali misure prevedendo, ove possibile «l'uso del lavoro a distanza, calendari di lavoro flessibili o una riduzione dell'orario di lavoro». Tuttavia la disposizione non introduce in tal senso un vero e proprio diritto dei lavoratori, subordinando l'effettiva fruizione di una nuova organizzazione del lavoro, che potrebbe garantire un migliore bilanciamento tra vita privata e vita professionale e la "presa in considerazione" delle richieste da parte dei datori di lavoro, i quali, però, sono tenuti a motivare l'eventuale rifiuto.

3. La conciliazione nell'ordinamento italiano

Per quanto riguarda il quadro normativo delle disposizioni che hanno affrontato il tema della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro in Italia, un primo contributo fondamentale alla promozione della conciliazione è venuto dalla legge n. 53 del 2000, successivamente trasfusa nel T.U. n. 151/2001, oggetto poi di diversi aggiornamenti. La direzione è stata quella di estendere la tutela della genitorialità, oltre le tutele interne al rapporto di lavoro, per lambire anche quelle dell'assistenza e della sicurezza sociale (Scarponi 2002, 97).

Tuttavia, il traguardo del *work-life balance* pare ancora lontano dall'essere raggiunto: infatti anche le ultime novità introdotte dalla legge n. 92/2012 e poi dai decreti di attuazione della legge n. 183/2015, rimangono nell'ambito di micro-modifiche che, pur introducendo misure variegata e di una certa rilevanza, lasciano la materia alquanto disorganica e incompleta.

Tra le misure più rilevanti è da segnalare l'introduzione, ad opera dell'art. 4, co. 24, lett. a), legge n. 92/2012 del congedo obbligatorio e di quello facoltativo, alternativo al congedo di maternità della madre, fruibili dal padre lavoratore dipendente anche adottivo e affidatario, entro e non oltre il quinto mese di vita del figlio (inizialmente previsto per due giorni e da ultimo per l'anno solare 2020, aumentato a sette dall'art. 1, co. 342, legge 27 dicembre 2019, n. 160, Legge di bilancio 2020, ma comunque inferiore a quanto previsto dalla citata Direttiva 2019/1158); nonché le misure introdotte

dal d.lgs. n. 80/2015 che hanno ampliato l'area dei congedi parentali spettanti a ciascun genitore e a ciascun bambino, cioè l'arco temporale di fruizione del congedo, a partire dagli otto anni di vita fino ai dodici anni di età.

Il d.lgs. n. 80/2015 prevede, inoltre, agevolazioni per il telelavoro: «i datori di lavoro privati che facciano ricorso all'istituto del telelavoro per motivi legati ad esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in forza di accordi collettivi stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, possono escludere i lavoratori ammessi al telelavoro dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l'applicazione di particolari normative e istituti» (art. 23).

Un campo elettivo delle politiche di conciliazione riguarda gli strumenti di gestione flessibile dell'orario di lavoro considerati utili al fine di consentire di conciliare vita lavorativa e accudimento di minori o anziani. Ed infatti in sede di concertazione sindacale o in via unilaterale diverse aziende hanno introdotto modulazioni orarie, attraverso part-time, *smart working*, etc. A tale proposito l'art. 25 del d.lgs. n. 80/2015 stabilisce che una quota del fondo di finanziamento degli sgravi contributivi finalizzato ad incentivare la contrattazione di secondo livello, venga destinata agli accordi di promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata, rinviando ad un successivo decreto interministeriale (economia e lavoro) la fissazione di criteri e modalità per l'assegnazione degli sgravi. Detto decreto – emanato

seppur con ritardo il 12 settembre 2017, per il biennio 2017/2018 – ha subordinato la concessione dello sgravio alla sottoscrizione di un contratto collettivo aziendale (anche di recepimento di contratto collettivo territoriale) contenente misure di conciliazione «innovative e migliorative rispetto a quanto già previsto dai contratti collettivi nazionali di riferimento, ovvero da disposizioni normative vigenti», pari almeno a due tra quelle incluse nelle tre aree di intervento declinate dal decreto: *genitorialità* (ad es. estensione del congedo di paternità con previsione di relative indennità/previsioni di nidi di infanzia, asilo nidi, spazi ludico-ricreativi aziendali o interaziendali); *flessibilità organizzativa* (lavoro agile, part-time, banca ore); *welfare aziendale* (convenzioni per l'erogazione di servizi *time saving*, buoni per l'acquisto di servizi di cura). Nonostante in poco più di un anno siano stati più di tremila gli accordi aziendali siglati sulla base della citata disposizione, e nonostante gli annunci da parte dello staff del Ministero del lavoro, detto sgravio, però, non è stato prorogato dalla legge di bilancio 2019 che ha, invece, stanziato 100 milioni di euro per le politiche della famiglia da destinare in parte all'incentivazione del welfare aziendale finalizzato alla conciliazione tra vita e lavoro¹.

Una considerazione a parte va fatta rispetto al part-time, contratto che per le sue caratteristiche si presta a promuovere un uso della flessibilità sul versante del lavoratore, ed è considerato, dunque uno strumento “storico” di conciliazione (Brollo 2013, 135), ma anche controverso in quanto causa

di segregazione professionale ed economica delle donne. Scegliere la pratica dell'orario ridotto si rivela conciliante solo in determinate condizioni. Si è, infatti, affermato che «dequalificazione, impossibilità di fare carriera, minori livelli retributivi, deterioramento delle competenze, scarso accesso ai sistemi di formazione professionale e di primalità sono tutti elementi che, associati spesso a questo tipo di orario di lavoro ne rendono evidente il rischio di marginalizzazione nei percorsi di vita femminili» (Signorelli et al. 2010, 41), contribuendo così a rafforzare la segmentazione e i dualismi già presenti nel mercato. Proprio per questo la Direttiva 2019/1158 nei confronti del part-time manifesta un chiaro atteggiamento di cautela, sottolineando le ricadute delle prolungate riduzioni di orario sul piano contributivo e pensionistico e insistendo sul diritto alla reversibilità delle misure di flessibilità del lavoro (cfr. Considerando 35 e art. 9, co. 3). Come è evidente gli strumenti che incidono sul rapporto di lavoro non sono sufficienti da soli a realizzare l'equilibrio tra vita e lavoro se non accompagnati da misure di welfare in termini di servizi alla famiglia e, soprattutto, da una seria e consapevole divisione paritaria delle responsabilità famigliari tra uomini e donne.

Note

¹ Vedi il bando pubblico “#Conciliamo” (emanato a fine agosto 2019; revocato prima della scadenza; poi ripubblicato, corretto con l'estensione alle imprese minori precedentemente escluse, l'8 novembre scorso) del Dipar-

timento delle politiche della famiglia di 74 milioni di euro per finanziare imprese, società cooperative, consorzi o gruppi di imprese per proposte coerenti con gli ambiti di intervento individuati nel bando (flessibilità oraria e organizzativa, promozione e sostegno della natalità e maternità, interventi e servizi di supporto alle famiglie).

Bibliografia

Brollo, M.

2013 «Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part-time», in S. Serafin e M. Brollo, *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, pp. 135 ss.

Chierigato, E.

2020 «Conciliazione vita-lavoro: la nuova Direttiva UE sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare», in *Il lavoro nella giurisprudenza*, n. 2/2020, Ipsoa, Milano, pp. 131 ss.

Pasquarella, V.

2017 *Work-life balance: esiste un modello italiano di "conciliazione condivisa" dopo il Jobs act?*, in «Rivista italiana diritto del lavoro», vol. 3, n. 3, pp. 41 ss.

Riccobono, A.

2018 «Sub artt. 16-38», in *Della famiglia. Commentario del codice civile*, a cura di G. Di Rosa, in E. Gabrielli, UTET Giuridica, pp. 1443 ss.

Scarponi, S.

2001 *Il lavoro delle donne fra produzione e riproduzione: profili costituzionali e citizenship*, in «Lavoro e diritto», vol. 1, pp. 97 ss.

Signorelli, A., De Vita, L. e Santomieri, K.

2010 *L'evoluzione del part-time tra mercato e conciliazione*, in «Sociologia del lavoro», n. 119, pp. 41 ss.

rocco.palumbo@uniroma2.it
massimiliano.pellegrini@uniroma2.it



Lo *smart working* e la contaminazione fra vita e lavoro: implicazioni e spunti manageriali

Rocco Palumbo e Massimiliano M. Pellegrini

1. Introduzione

La letteratura manageriale si è ampiamente interrogata sulle implicazioni che il lavoro flessibile genera sulla capacità dell'individuo di gestire il connubio tra vita e lavoro (Kelliher e de Menezes 2019). In generale, per lavoro flessibile si intende il ricorso a una varietà di accordi formali e informali, il cui precipuo intento è attribuire al lavoratore una più ampia discrezionalità nella scelta dei tempi e degli spazi ritenuti più opportuni per lo svolgimento delle proprie attività lavorative (Brewster, Hegewisch e Mayne 1994). Tra le numerose manifestazioni che tale flessibilizzazione può as-

sumere, la possibilità di contestualizzare, sul profilo temporale e spaziale, gli impegni lavorativi nell'ambito di vita quotidiana – fattispecie a cui è genericamente attribuito l'appellativo di *teleworking* – ha assunto preminenza sul profilo concettuale e su quello pratico (Morgan 2004).

Lungi dall'esprimere posizioni convergenti, gli accademici hanno evidenziato l'eterogeneità degli effetti – diretti e indiretti – che derivano dalla facoltà attribuita ai lavoratori di svolgere da remoto le proprie attività lavorative. Di fatti, sebbene l'opportunità di eseguire le mansioni lavorative da casa possa determinare una migliore organizzazione della giornata lavorativa tipica, assecondando la congiunzione tra gli impegni di lavoro e la sfera sociale e familiare dell'individuo, diversi studi hanno enfatizzato gli effetti collaterali del lavoro da casa (Maruyama, Hopkinson e James 2009). In primo luogo, generando maggiori rischi di contaminazione tra vita quotidiana e attività lavorativa, è probabile che il lavoro da casa si riveli un'arma a doppio taglio per quanto concerne il bilanciamento tra vita e lavoro (Hilbrecht *et al.* 2008). Invero, la sovrapposizione tra tempi di vita e tempi di lavoro potrebbe indurre uno sfociamento delle attività lavorative nella sfera sociale e familiare dell'individuo o, all'opposto, la sovrapposizione tra preoccupazioni di vita privata e istanze lavorative. Siffatti fenomeni di contaminazione tra lavoro e vita privata possono portare a un'intensificazione degli sforzi lavorativi e all'aggravio dei carichi a cui sono sottoposti i lavoratori da remoto (Kelliher e Anderson 2010). Oltre a deteriorare la percezione di benessere nel contesto

lavorativo, ciò potrebbe condurre allo sbilanciamento tra vita e lavoro, con effetti negativi sia a livello individuale che organizzativo. Infine, il lavoro da remoto condiziona le relazioni tra il lavoratore e gli interlocutori organizzativi che continuano a svolgere le proprie funzioni all'interno dei convenzionali contesti di lavoro (Pérez, Sánchez e De Luis Carnicer 2003). Quindi, oltre a pregiudicare l'identificazione organizzativa del lavoratore, questa dinamica può influire negativamente sulla motivazione individuale, ingenerando un minore coinvolgimento emotivo e una più bassa adesione alle dinamiche organizzative (Caillier 2012).

Il presente contributo intende alimentare il dibattito in tema di rapporto tra tempi di vita e tempi di lavoro, discutendo le implicazioni che il lavoro da remoto è in grado di esercitare – sia in linea diretta sia in maniera indiretta – sul bilanciamento tra vita e lavoro. In particolare, si andranno ad identificare una serie di effetti che sono generati dalla possibilità di lavorare da remoto sull'equilibrio tra vita e lavoro e, dall'altro, si investigheranno i fattori che concorrono – in termini di mediazione – nella relazione tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro, rendendo più complessa l'interpretazione delle conseguenze riconducibili al lavoro da casa.

2. Disegno della ricerca e metodi

Lo studio si basa su dati secondari desunti dalla sesta indagine europea sulle condizioni di lavoro

(*European Working Condition Survey - EWCS*), la cui raccolta dati si è conclusa alla fine del 2015. La EWCS – lanciata per la prima volta nel 1990 – intende fornire una panoramica delle condizioni di lavoro prevalenti in Europa e analizzare i legami esistenti tra queste ultime e il benessere individuale. L'attenzione è stata focalizzata sugli individui coinvolti nella sesta EWCS che, al momento della raccolta dei dati, abbiano dichiarato di avere un contratto di lavoro. Nel complesso, il campione oggetto di analisi è composto da 33.549 individui, la cui distribuzione per area geografica riflette la popolazione delle macro-aree in cui è possibile articolare il Vecchio Continente. Circa un sesto delle unità di analisi proviene dall'Europa settentrionale (16,3%), mentre un terzo risiede nella parte orientale del continente (37%); la restante parte degli intervistati si distribuisce equamente tra Europa mediterranea (21,7%) ed Europa continentale (25%). Il campione è bilanciato anche in termini di genere, con la parte femminile (51,7%) che supera di poco quella maschile (48,3%). L'età media dei rispondenti è di 42,2 anni ($\sigma = 11,8$ anni). Circa 8 su 10 degli intervistati ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (78,9%) e lavora a tempo pieno (81,2%). Poco meno di un terzo dei lavoratori dichiara di lavorare in aziende di grandi dimensioni, con più di 250 dipendenti (31,7%). Più di un quarto delle unità di analisi lavora per un'amministrazione pubblica o per un'azienda attiva nel settore pubblico (28,4%). L'anzianità contrattuale è, in media, di 11 anni ($\sigma = 9,5$ anni).

I dati relativi al campione sono stati elaborati con l'applicativo *Statistical Package for Social Science* (SPSS, versione 24). In linea con gli obiettivi del presente studio, è stata condotta un'analisi di regressione basata sulla metodologia per lo studio di mediazione proposta da Hayes (2013).

Oltre all'indagine statistica intesa a fornire evidenza sugli effetti generati dal lavoro da remoto sulla capacità individuale di bilanciamento tra attività di vita quotidiana e impegni lavorativi, è stata implementata un'analisi di mediazione parallela, che ha consentito di fare luce sulle implicazioni indirette che il lavoro da casa genera sulla conciliazione tra vita e lavoro mediante alcune variabili intermedie, quali: 1) il coinvolgimento del lavoratore nelle dinamiche organizzative dell'azienda (*work engagement*); 2) la flessibilizzazione degli impegni lavorativi e la possibilità di adattare questi ultimi alle contingenze di vita quotidiana (*work flexibility*); 3) la consapevolezza del contributo individuale al buon andamento dell'organizzazione (*work meaningfulness*); 4) la qualità del rapporto con i propri interlocutori organizzativi (*social relationship*); e 5) il livello percepito di benessere psico-fisico correlato allo svolgimento delle attività lavorative (*work-related wellbeing*). Per la realizzazione delle attività di elaborazione, è stato fatto ricorso al Modello n. 4 presente all'interno della macro Process (versione 3.4), incorporata all'interno del software SPSS (Preacher e Hayes 2008).

3. Risultati

La *Tabella 1* riporta una breve sintesi testuale e grafica dei principali risultati ottenuti dalle elaborazioni statistiche. Una relazione negativa e statisticamente significativa è stata individuata tra il lavoro da remoto e il *work engagement*. È opportuno evidenziare, infatti, che l'intensità del rapporto tra coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e lavoro da remoto è maggiore nel caso in cui il lavoratore ricorra solo occasionalmente al lavoro flessibile, combinandolo alle formule tradizionali di svolgimento delle mansioni lavorative. Analogamente, il lavoro da remoto esprime una relazione statisticamente significativa sia con la flessibilità del rapporto lavorativo che con il benessere lavorativo. Nel primo caso, tuttavia, la relazione è più intensa nel caso di ricorso occasionale al telelavoro, mentre nel secondo caso il benessere percepito risulta tanto più elevato quanto maggiore è il ricorso al lavoro da remoto. È interessante notare come la *work meaningfulness* sia negativamente legata al ricorso occasionale al *teleworking*, mentre essa assume un rapporto positivo e significativo con l'utilizzo frequente del lavoro da remoto. Le relazioni con i propri interlocutori organizzativi sembrano beneficiare dal ricorso al lavoro da casa: questa fattispecie è particolarmente rilevante nel caso in cui il telelavoro sia solo parzialmente utilizzato dal lavoratore in combinazione con le modalità tradizionali di svolgimento delle attività lavorative.

Variabile di outcome: Work Engagement (WE)							Variabile di outcome: Work-Life Balance (WLB)																																																																																																													
Modello statistico							Modello statistico																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	R	R2	MSE	F	df1	df2	p																																																																																																							
0,1487	0,0221	0,8027	245,2541	3	32,544	0,0000	0,468	0,219	0,2867	1140,8648	8	32,539	0,0000																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,2081</td> <td>0,0056</td> <td>578,0157</td> <td>0,0000</td> <td>3,1972</td> <td>3,2190</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,3583</td> <td>0,0184</td> <td>19,4234</td> <td>0,0000</td> <td>0,3221</td> <td>0,3944</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,3966</td> <td>0,0244</td> <td>16,2822</td> <td>0,0000</td> <td>0,3489</td> <td>0,4444</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,2668</td> <td>0,0189</td> <td>14,1397</td> <td>0,0000</td> <td>0,2298</td> <td>0,3038</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,2081	0,0056	578,0157	0,0000	3,1972	3,2190	X1	0,3583	0,0184	19,4234	0,0000	0,3221	0,3944	X2	0,3966	0,0244	16,2822	0,0000	0,3489	0,4444	X3	0,2668	0,0189	14,1397	0,0000	0,2298	0,3038	<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>2,1355</td> <td>0,0224</td> <td>95,4655</td> <td>0,0000</td> <td>2,0917</td> <td>2,1793</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>-0,2104</td> <td>0,0112</td> <td>-18,8685</td> <td>0,0000</td> <td>-0,2323</td> <td>-0,1885</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>-0,3268</td> <td>0,0147</td> <td>-22,2626</td> <td>0,0000</td> <td>-0,3554</td> <td>-0,2979</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>-0,4136</td> <td>0,0113</td> <td>-36,4728</td> <td>0,0000</td> <td>-0,4359</td> <td>-0,3914</td> </tr> <tr> <td>WE</td> <td>-0,0917</td> <td>0,0043</td> <td>-21,5147</td> <td>0,0000</td> <td>-0,1001</td> <td>-0,0834</td> </tr> <tr> <td>WF</td> <td>0,1421</td> <td>0,0042</td> <td>33,8097</td> <td>0,0000</td> <td>0,1338</td> <td>0,1503</td> </tr> <tr> <td>WM</td> <td>-0,0159</td> <td>0,0054</td> <td>-2,9679</td> <td>0,0030</td> <td>-0,0265</td> <td>-0,0085</td> </tr> <tr> <td>WR</td> <td>0,0827</td> <td>0,0041</td> <td>20,2772</td> <td>0,0000</td> <td>0,0747</td> <td>0,0907</td> </tr> <tr> <td>WW</td> <td>0,3181</td> <td>0,0059</td> <td>54,2473</td> <td>0,0000</td> <td>0,3066</td> <td>0,3296</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	2,1355	0,0224	95,4655	0,0000	2,0917	2,1793	X1	-0,2104	0,0112	-18,8685	0,0000	-0,2323	-0,1885	X2	-0,3268	0,0147	-22,2626	0,0000	-0,3554	-0,2979	X3	-0,4136	0,0113	-36,4728	0,0000	-0,4359	-0,3914	WE	-0,0917	0,0043	-21,5147	0,0000	-0,1001	-0,0834	WF	0,1421	0,0042	33,8097	0,0000	0,1338	0,1503	WM	-0,0159	0,0054	-2,9679	0,0030	-0,0265	-0,0085	WR	0,0827	0,0041	20,2772	0,0000	0,0747	0,0907	WW	0,3181	0,0059	54,2473	0,0000	0,3066	0,3296
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,2081	0,0056	578,0157	0,0000	3,1972	3,2190																																																																																																														
X1	0,3583	0,0184	19,4234	0,0000	0,3221	0,3944																																																																																																														
X2	0,3966	0,0244	16,2822	0,0000	0,3489	0,4444																																																																																																														
X3	0,2668	0,0189	14,1397	0,0000	0,2298	0,3038																																																																																																														
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	2,1355	0,0224	95,4655	0,0000	2,0917	2,1793																																																																																																														
X1	-0,2104	0,0112	-18,8685	0,0000	-0,2323	-0,1885																																																																																																														
X2	-0,3268	0,0147	-22,2626	0,0000	-0,3554	-0,2979																																																																																																														
X3	-0,4136	0,0113	-36,4728	0,0000	-0,4359	-0,3914																																																																																																														
WE	-0,0917	0,0043	-21,5147	0,0000	-0,1001	-0,0834																																																																																																														
WF	0,1421	0,0042	33,8097	0,0000	0,1338	0,1503																																																																																																														
WM	-0,0159	0,0054	-2,9679	0,0030	-0,0265	-0,0085																																																																																																														
WR	0,0827	0,0041	20,2772	0,0000	0,0747	0,0907																																																																																																														
WW	0,3181	0,0059	54,2473	0,0000	0,3066	0,3296																																																																																																														
Variabile di outcome: Work Flexibility (WF)							Effetti diretti e indiretti di X su WLB																																																																																																													
Modello statistico							Effetti diretti relativi di X su WLB																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																								
0,1381	0,0191	0,7247	211,0354	3	32,544	0,0000	X1	-0,2104	0,0112	-18,8685	0,0000	-0,2323	-0,1885																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,4072</td> <td>0,0053</td> <td>646,0922</td> <td>0,0000</td> <td>3,3969</td> <td>3,4176</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,3047</td> <td>0,0175</td> <td>17,3874</td> <td>0,0000</td> <td>0,2704</td> <td>0,3391</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,3376</td> <td>0,0231</td> <td>14,5860</td> <td>0,0000</td> <td>0,2922</td> <td>0,3829</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,2610</td> <td>0,0179</td> <td>14,5574</td> <td>0,0000</td> <td>0,2259</td> <td>0,2961</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,4072	0,0053	646,0922	0,0000	3,3969	3,4176	X1	0,3047	0,0175	17,3874	0,0000	0,2704	0,3391	X2	0,3376	0,0231	14,5860	0,0000	0,2922	0,3829	X3	0,2610	0,0179	14,5574	0,0000	0,2259	0,2961	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>-0,3529</td> <td>0,0022</td> <td>-16,0287</td> <td>-0,3572</td> <td>-0,3487</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>-0,3266</td> <td>0,0147</td> <td>-22,2626</td> <td>-0,3554</td> <td>-0,2979</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>-0,4136</td> <td>0,0113</td> <td>-36,4728</td> <td>-0,4359</td> <td>-0,3914</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	X1	-0,3529	0,0022	-16,0287	-0,3572	-0,3487	X2	-0,3266	0,0147	-22,2626	-0,3554	-0,2979	X3	-0,4136	0,0113	-36,4728	-0,4359	-0,3914																																													
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,4072	0,0053	646,0922	0,0000	3,3969	3,4176																																																																																																														
X1	0,3047	0,0175	17,3874	0,0000	0,2704	0,3391																																																																																																														
X2	0,3376	0,0231	14,5860	0,0000	0,2922	0,3829																																																																																																														
X3	0,2610	0,0179	14,5574	0,0000	0,2259	0,2961																																																																																																														
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
X1	-0,3529	0,0022	-16,0287	-0,3572	-0,3487																																																																																																															
X2	-0,3266	0,0147	-22,2626	-0,3554	-0,2979																																																																																																															
X3	-0,4136	0,0113	-36,4728	-0,4359	-0,3914																																																																																																															
Variabile di outcome: Work Meaningfulness (WM)							Omnibus test degli effetti diretti relativi di X su WLB																																																																																																													
Modello statistico							R2-chng	F	df1	df2	p																																																																																																									
0,0345	0,0012	0,4509	12,9265	3	32,544	0,0000	0,0455	632,554	3	32,539	0,0000																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>4,3592</td> <td>0,0042</td> <td>1047,9359</td> <td>0,0000</td> <td>4,3511</td> <td>4,3674</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>-0,0647</td> <td>0,0138</td> <td>-4,6768</td> <td>0,0000</td> <td>-0,0918</td> <td>-0,0376</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>-0,0593</td> <td>0,0183</td> <td>-3,2492</td> <td>0,0012</td> <td>-0,0951</td> <td>-0,0235</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0321</td> <td>0,0141</td> <td>2,2893</td> <td>0,0233</td> <td>0,0044</td> <td>0,0598</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	4,3592	0,0042	1047,9359	0,0000	4,3511	4,3674	X1	-0,0647	0,0138	-4,6768	0,0000	-0,0918	-0,0376	X2	-0,0593	0,0183	-3,2492	0,0012	-0,0951	-0,0235	X3	0,0321	0,0141	2,2893	0,0233	0,0044	0,0598	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,0433</td> <td>0,0026</td> <td>0,0383</td> <td>0,0485</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,048</td> <td>0,0032</td> <td>0,0418</td> <td>0,0545</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0371</td> <td>0,0026</td> <td>0,0321</td> <td>0,0423</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,0433	0,0026	0,0383	0,0485	X2	0,048	0,0032	0,0418	0,0545	X3	0,0371	0,0026	0,0321	0,0423																																																		
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	4,3592	0,0042	1047,9359	0,0000	4,3511	4,3674																																																																																																														
X1	-0,0647	0,0138	-4,6768	0,0000	-0,0918	-0,0376																																																																																																														
X2	-0,0593	0,0183	-3,2492	0,0012	-0,0951	-0,0235																																																																																																														
X3	0,0321	0,0141	2,2893	0,0233	0,0044	0,0598																																																																																																														
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,0433	0,0026	0,0383	0,0485																																																																																																																
X2	0,048	0,0032	0,0418	0,0545																																																																																																																
X3	0,0371	0,0026	0,0321	0,0423																																																																																																																
Variabile di outcome: Work Relationships (WR)							Effetti indiretti relativi di X su WLB																																																																																																													
Modello statistico							X -> WE -> WLB																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																										
0,0326	0,0011	0,8009	11,5185	3	32,544	0,0000	X1	0,0433	0,0026	0,0383	0,0485																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,9345</td> <td>0,0055</td> <td>709,6978</td> <td>0,0000</td> <td>3,9236</td> <td>3,9453</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,0598</td> <td>0,0184</td> <td>3,2453</td> <td>0,0012</td> <td>0,0237</td> <td>0,0959</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0945</td> <td>0,0243</td> <td>3,8849</td> <td>0,0001</td> <td>0,0468</td> <td>0,1422</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,0705</td> <td>0,0188</td> <td>3,7402</td> <td>0,0002</td> <td>0,0336</td> <td>0,1074</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,9345	0,0055	709,6978	0,0000	3,9236	3,9453	X1	0,0598	0,0184	3,2453	0,0012	0,0237	0,0959	X2	0,0945	0,0243	3,8849	0,0001	0,0468	0,1422	X3	0,0705	0,0188	3,7402	0,0002	0,0336	0,1074	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,001</td> <td>0,0004</td> <td>0,0003</td> <td>0,0020</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0009</td> <td>0,0005</td> <td>0,0002</td> <td>0,0020</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>-0,0005</td> <td>0,0003</td> <td>-0,0012</td> <td>0,0000</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,001	0,0004	0,0003	0,0020	X2	0,0009	0,0005	0,0002	0,0020	X3	-0,0005	0,0003	-0,0012	0,0000																																																		
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,9345	0,0055	709,6978	0,0000	3,9236	3,9453																																																																																																														
X1	0,0598	0,0184	3,2453	0,0012	0,0237	0,0959																																																																																																														
X2	0,0945	0,0243	3,8849	0,0001	0,0468	0,1422																																																																																																														
X3	0,0705	0,0188	3,7402	0,0002	0,0336	0,1074																																																																																																														
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,001	0,0004	0,0003	0,0020																																																																																																																
X2	0,0009	0,0005	0,0002	0,0020																																																																																																																
X3	-0,0005	0,0003	-0,0012	0,0000																																																																																																																
Variabile di outcome: Wellbeing at Work (WW)							X -> WF -> WLB																																																																																																													
Modello statistico							Effect																																																																																																													
R	R2	MSE	F	df1	df2	p	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																										
0,0646	0,0042	0,371	45,519	3	32,544	0,0000	X1	0,0049	0,0014	0,0021	0,0078																																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>coef.</th> <th>SE</th> <th>t</th> <th>p</th> <th>LLCI</th> <th>ULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>const.</td> <td>3,7165</td> <td>0,0038</td> <td>963,3895</td> <td>0,0000</td> <td>3,7031</td> <td>3,7179</td> </tr> <tr> <td>X1</td> <td>0,0694</td> <td>0,0125</td> <td>5,5314</td> <td>0,0000</td> <td>0,0448</td> <td>0,0939</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,1025</td> <td>0,0166</td> <td>6,1869</td> <td>0,0000</td> <td>0,0700</td> <td>0,1349</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>0,1191</td> <td>0,0128</td> <td>9,2855</td> <td>0,0000</td> <td>0,0940</td> <td>0,1443</td> </tr> </tbody> </table>							coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI	const.	3,7165	0,0038	963,3895	0,0000	3,7031	3,7179	X1	0,0694	0,0125	5,5314	0,0000	0,0448	0,0939	X2	0,1025	0,0166	6,1869	0,0000	0,0700	0,1349	X3	0,1191	0,0128	9,2855	0,0000	0,0940	0,1443	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Effect</th> <th>BootSE</th> <th>BootLLCI</th> <th>BootULCI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>0,0078</td> <td>0,0019</td> <td>0,0042</td> <td>0,0117</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,0058</td> <td>0,0016</td> <td>0,0027</td> <td>0,0089</td> </tr> </tbody> </table>							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	X1	0,0078	0,0019	0,0042	0,0117	X2	0,0058	0,0016	0,0027	0,0089																																																							
coef.	SE	t	p	LLCI	ULCI																																																																																																															
const.	3,7165	0,0038	963,3895	0,0000	3,7031	3,7179																																																																																																														
X1	0,0694	0,0125	5,5314	0,0000	0,0448	0,0939																																																																																																														
X2	0,1025	0,0166	6,1869	0,0000	0,0700	0,1349																																																																																																														
X3	0,1191	0,0128	9,2855	0,0000	0,0940	0,1443																																																																																																														
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																																	
X1	0,0078	0,0019	0,0042	0,0117																																																																																																																
X2	0,0058	0,0016	0,0027	0,0089																																																																																																																
							X -> WW -> WLB																																																																																																													
							Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI																																																																																																										
							X1	0,0221	0,0036	0,0150	0,0292																																																																																																									
							X2	0,0326	0,0048	0,0233	0,0418																																																																																																									
							X3	0,0379	0,0039	0,0304	0,0459																																																																																																									

Tabella 1. I risultati dell'analisi

Contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, il ricorso a forme di lavoro da remoto risulta essere legato da una relazione negativa e statisticamente significativa al bilanciamento vita-lavoro. In particolare, maggiore risulta essere il ricorso al

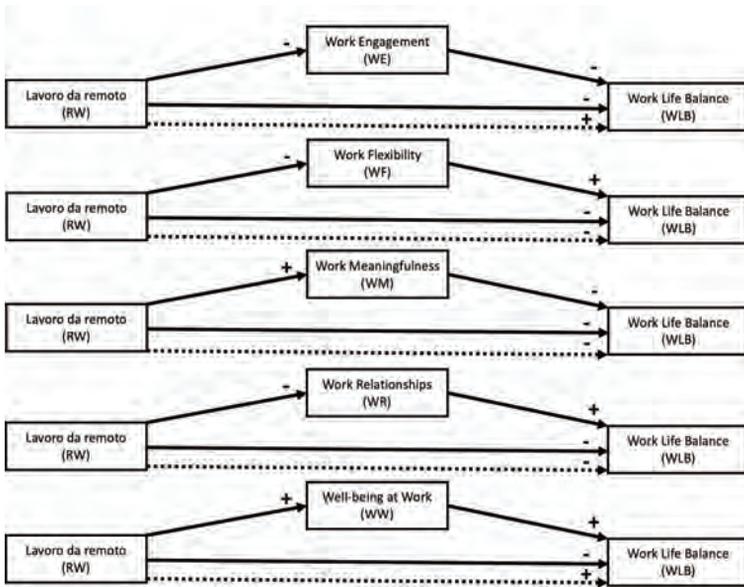


Figura 1. I risultati dell'analisi

lavoro da casa, più rilevanti sono le ripercussioni sulla capacità individuale di gestire il connubio tra attività di vita quotidiana e istanze lavorative. Mentre il coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e la *work meaningfulness* esprimono un rapporto negativo con il bilanciamento vita-lavoro, la flessibilizzazione dei rapporti lavorativi, le relazioni con gli interlocutori organizzativi e, infine, il benessere percepito sono caratterizzati da un legame positivo e statisticamente significativo con il connubio tra vita e lavoro. Di particolare in-

teresse sono le evidenze che si evincono dagli effetti indiretti del lavoro da remoto sul *work-life balance*. In primo luogo, maggiore è il *work engagement* dei lavoratori da remoto, più attenuati sono gli effetti negativi generati dal lavoro da casa sulla capacità individuale di gestire l'equilibrio tra attività di vita quotidiana e vincoli lavorativi. La maggiore flessibilità degli impegni di lavoro è in grado di esacerbare le implicazioni negative del lavoro da remoto sul bilanciamento vita lavoro, creando maggiori sovrapposizioni tra attività lavorative e vita privata. La preservazione di buoni rapporti con gli interlocutori organizzativi mediano negativamente la relazione tra lavoro da remoto e bilanciamento vita lavoro, generando un'intensificazione degli impegni lavorativi e, di conseguenza, più frequenti sovrapposizioni tra vita e lavoro. Più ambigui sono gli effetti indiretti riconducibili alla mediazione esercitata dalla consapevolezza del contributo individuale al buon andamento dell'organizzazione: in tal caso, si riscontra una mediazione positiva e statisticamente significativa solo con riferimento a chi ricorre meno frequentemente al lavoro da remoto; la mediazione, invece, perde di significatività in caso di ricorso frequente al *teleworking*. Infine, la percezione di benessere sul lavoro esercita una mediazione positiva e statisticamente significativa sul rapporto tra lavoro da remoto e bilanciamento vita-lavoro. In generale, coloro che ricorrono moderatamente al lavoro da remoto beneficiano maggiormente della possibilità di svolgere occasionalmente da casa le proprie

mansioni lavorative, usufruendo del lavoro da remoto come opzione alternativa ai tradizionali contesti spazio-temporali di lavoro.

4. Implicazioni manageriali

I risultati dell'analisi forniscono alcuni spunti di particolare interesse sul profilo manageriale. In primo luogo, trova conferma un'interpretazione critica delle implicazioni del lavoro da remoto sul bilanciamento vita-lavoro. Dal momento che il lavoro da casa induce un'intensificazione degli sforzi lavorativi e un maggiore rischio di sovrapposizione tra impegni di lavoro e attività di vita quotidiana, esso è in grado di determinare degli effetti potenzialmente negativi sulla capacità dell'individuo di conciliare la sfera lavorativa e la sfera familiare e sociale. Ciò è tanto più vero per coloro che ricorrono frequentemente al lavoro da remoto e, pertanto, dispongono di una minore capacità di arginare la compenetrazione tra vita di ogni giorno e istanze lavorative (Dettmers, Kaiser e Fietze 2013). Da un lato, si assiste a una più elevata frequenza dei conflitti lavoro-vita, ossia a uno sfociamento delle preoccupazioni e delle ansie legate allo svolgimento delle attività di lavoro nei contesti di vita quotidiana. Dall'altro lato, aumenta la ricorrenza di conflitti vita-lavoro, vale a dire lo sconfinamento delle contingenze familiari e sociali all'interno dei momenti di lavoro (Hill *et al.* 2010).

È indispensabile, pertanto, introdurre accorgimenti negli schemi contrattuali che prevedono la

flessibilizzazione dei rapporti di lavoro e attribuiscono ai lavoratori la possibilità di lavorare da casa. Siffatti accorgimenti dovrebbero anticipare gli effetti collaterali che il lavoro da remoto potrebbe esercitare sulla capacità dell'individuo di bilanciamento vita-lavoro, in considerazione dell'inevitabile contaminazione tra momenti di vita e momenti di lavoro che esso determina. *In primis*, occorre dosare opportunamente il livello di coinvolgimento nelle dinamiche organizzative e il ricorso al telelavoro: infatti, maggiore è l'*engagement* del lavoratore da remoto, più elevati sono i rischi di sovrapposizione tra episodi di vita e impegni lavorativi, con implicazioni negative sul bilanciamento vita-lavoro. In aggiunta, occorre valorizzare le relazioni sociali – a distanza – tra il lavoratore da remoto e i propri interlocutori organizzativi, allo scopo di evitare l'emersione di fenomeni di disidentificazione, che pregiudicano il *commitment* individuale e conducono a una maggiore percezione di conflittualità tra vita e lavoro. Infine, è necessario personalizzare i livelli e le intensità di flessibilizzazione delle attività lavorative, attribuendo una discrezionalità relativa agli spazi e ai tempi di lavoro che sia quanto più coerente possibile alle specifiche esigenze familiari e sociali dell'individuo.

Bibliografia

Brewster, C., Hegewisch, A. e Mayne, L.
1994 «*Flexible working practices. The controversy and the evidence*», in

C. Brewster e A. Hegewisch, *Policy and Practice in European Human Resource Management*, New York, Routledge, pp. 167-193.

Caillier, J. G.

2012 *The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency*, in «American Review of Public Administration», vol. 42 n. 4, pp. 461-480.

Dettmers, J., Kaiser, S. e Fietze, S.

2013 *Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue*, in «Management Revue», vol. 24 n. 3, pp. 155-161.

Hayes, A. F.

2013 *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York, Guilford Press.

Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C. e Andrey, J.

2008 *'I'm home for the kids': Contradictory implications for work - Life balance of teleworking mothers*, in «Gender, Work and Organization», vol. 15 n. 5, pp. 454-476.

Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. e Ferris, M.

2010 *Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two*, in «Journal of Family Psychology», vol. 24 n. 3, pp. 349-358.

Kelliher, C. e Anderson, D.

2010 *Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work*, in «Human Relations», vol. 63 n. 1, pp. 83-106.

Kelliher, C. e de Menezes, L. M.

2019 *Flexible working in organisations: A research overview*, Londra, Taylor & Francis.

Maruyama, T., Hopkinson, P. G. e James, P. W.

2009 *A multivariate analysis of work-life balance outcomes from a large-scale telework programme*, in «New Technology, Work and Employment», vol. 24 n. 1, pp. 76-88.

Morgan, R.

2004 *Teleworking: an assessment of the benefits and challenges*, in «European Business Review» vol. 16 n. 4, 344-357.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M. e De Luis Carnicer, M. P.
2003 *The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking*, in «Personnel Review», vol. 32 n. 6, 733-755.

Preacher, K. J. e Hayes, A. F.
2008 *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, in «Behavior Research Methods», vol. 40, pp. 879-891.

deborah.gervasi@unikore.it
marcella.miracolini@unipa.it



Gli strumenti di conciliazione nella prassi: analisi su un campione di contratti collettivi aziendali

*Deborah Gervasi e Marcella Miracolini**

1. Premessa

Da uno studio condotto dall'ISTAT, pubblicato alla fine del 2019, sulla *Conciliazione tra lavoro e famiglia* (ISTAT, 2019), emerge che l'armonizzazione dei tempi di lavoro con quelli di vita familiare si rivela ancora difficile per più di un terzo degli occupati con responsabilità di cura. La gestione dell'orario rappresenta il maggiore ostacolo, seguita dalle difficoltà di raggiungere il posto di lavoro e da quella di accedere a servizi di ausilio alla

** Del primo e del terzo paragrafo è autrice Marcella Miracolini; del secondo paragrafo è autrice Deborah Gervasi*

cura. In buona sostanza, i dati restituiscono il quadro di una realtà in cui, nonostante i diversi interventi realizzati, a più livelli, c'è ancora molta strada da percorrere.

Individuare le vie verso un efficiente sistema di *work-life balance* è questione complessa e impone di considerare molteplici fattori (Faldetta 2008), tra cui il ruolo strategico che può assumere la contrattazione collettiva nell'integrazione delle misure adottate a livello normativo, perfezionando la disciplina con diritti mirati o per meglio garantire l'attuazione di quelli esistenti.

Fino a che punto, però, i contratti collettivi raggiungano nei fatti l'ambizioso obiettivo di potenziare i risultati in questa direzione è ciò che si intende meglio indagare, pur senza pretesa di esaustività. Il presente contributo si concentra sull'analisi dei contenuti di un campione di contratti collettivi di secondo livello, con lo scopo di evidenziare le tendenze nell'adozione di misure atte al perseguimento di un proficuo modello di conciliazione.

All'esito di una ricognizione dei principali strumenti oggi messi in campo nell'ambito delle politiche di *work-life balance*, è possibile distinguere per comodità tre macro-aree: gli interventi nell'area della cosiddetta flessibilità organizzativa sia temporale sia spaziale; le misure in materia di congedi e permessi, di ausilio alle responsabilità di cura di minori, anziani o disabili; le previsioni di sostegni e contributi di natura economica diretti e indiretti.

Anche rispetto a ciascuna di tali misure, la flessibilità che ha «invaso» ampi segmenti della legisla-

zione lavoristica lascia più o meno spazio di manovra all'autonomia collettiva, anche territoriale e aziendale (Ballestrero 2009, 135). In questa prospettiva le parti sociali potrebbero costituire gli interlocutori per legittimare buone pratiche che portano a una rimodulazione dell'organizzazione lavorativa e all'introduzione di *benefits* e servizi destinati ai dipendenti e alle loro famiglie (Pascarella 2017). L'uso del condizionale è tuttavia necessario, in quanto occorre valutare quale sia alla prova dei fatti il reale contributo offerto dagli accordi e se questo possa essere letto in termini di effettiva innovazione o di essenziale mantenimento delle opzioni legislative.

2. Content analysis dei documenti del campione

L'analisi è stata condotta su un campione di 50 accordi aziendali della banca dati *Farecontrattazione* del Centro Studi ADAPT *Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni Industriali*, stipulati a partire dall'anno 2015, sia in corso di validità sia scaduti, riferibili a settori economici eterogenei (settori metalmeccanico, farmaceutico, assicurativo/bancario e terziario/servizi). Va precisato che nel campione sono stati selezionati e ricompresi solo accordi che hanno previsto almeno una delle misure rientranti nelle categorie sopra delineate in un'ottica di conciliazione vita-lavoro.

Prima della lettura analitica dell'intero contenuto dei contratti collettivi, è stata effettuata una valu-

tazione preliminare dei documenti attraverso una *content analysis*. Tramite l'ausilio del software per l'analisi qualitativa NVivo 12, è stata condotta una *word frequency query* dalla quale è possibile ricavare il numero totale di volte in cui la parola è ripetuta all'interno i documenti e, soprattutto, il peso ponderato che essa ricopre rispetto alla lunghezza totale del testo. Dopo aver ridotto i risultati alle parole che contengono più di tre caratteri e aver selezionato all'interno delle prime mille parole con maggiore frequenza quelle pertinenti al tema trattato, sono state esposte in *Tabella 1* le prime 20 espressioni maggiormente ripetute all'interno degli accordi.

Word	Count*	Weighted Percentage (%)**				
		Totale	Metalmeccanico	Terziario e servizi	Farmaceutico	Bancario e assicurativo
<i>premio</i>	718	0.15	0.42	0.05	0.42	0.05
<i>permessi</i>	547	0.12	0.19	0.12	0.19	0.12
<i>welfare</i>	510	0.11	0.19	0.10	0.19	0.10
<i>part time</i>	474	0.10	0.05	0.07	0.05	0.07
<i>salute</i>	370	0.08	0.12	0.07	0.12	0.07
<i>agile</i>	353	0.07	0.09	0.31	0.09	0.31
<i>flessibilità</i>	333	0.07	0.07	0.06	0.07	0.06
<i>smart working</i>	318	0.07	0.10	0.11	0.10	0.11
<i>banca delle ore</i>	305	0.06	-	0.10	-	0.10
<i>permesso</i>	270	0.06	0.06	0.06	0.19	0.12
<i>congedo</i>	193	0.04	0.02	0.03	0.02	0.03
<i>telelavoro</i>	168	0.04	0.10	0.15	0.10	0.15
<i>indennità</i>	162	0.03	0.06	-	0.06	-
<i>assistenza</i>	142	0.03	0.05	0.03	0.05	0.03
<i>benessere</i>	130	0.03	0.03	0.05	0.03	0.05
<i>riposo</i>	108	0.02	-	0.03	-	0.03
<i>aspettativa</i>	90	0.02	0.02	0.02	0.02	-
<i>mensa</i>	84	0.02	-	-	-	-
<i>flessibile</i>	75	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
<i>solidale</i>	74	0.02	-	0.02	-	0.02

*frequenza della parola; **percentuale di coverage ponderata rispetto al testo

Tabella 1. Frequenza delle parole all'interno dei contratti

Com'è possibile notare, le parole più frequenti conducono a strumenti di premialità e permessi

retribuiti. La distribuzione, tuttavia, non è identica per i quattro settori individuati. Se i permessi, infatti, sono presenti trasversalmente in tutti i settori, le premialità sono preponderanti soltanto nei settori metalmeccanico e farmaceutico. Al contrario, è possibile notare come l'istituto della banca delle ore, adoperato nei settori terziario/servizi e bancario/assicurativo, presenti percentuali ridotte di *coverage* nei testi dei contratti dei settori metalmeccanico e farmaceutico. Lo *smart working* e il telelavoro, soprattutto se considerati simultaneamente, invece, hanno una presenza importante in tutti i settori analizzati. Infine, non trascurabile la presenza dell'istituto del *part-time* la cui incidenza all'interno del testo è dello 0.10% della totalità dei documenti, equamente ripartita tra i quattro settori. Per un esame più puntuale, tuttavia, si rinvia all'analisi qualitativa dei testi nel paragrafo seguente.

3. L'analisi del contenuto

3.1 Flessibilità organizzativa

Una lettura analitica del contenuto dei contratti rivela come tra le misure più diffusamente trattate dagli accordi considerati vi siano quelle che ricadono nell'area della flessibilità organizzativa.

Ampio spazio è dedicato alla disciplina e alla modulazione dell'orario di lavoro, con l'obiettivo di pianificare interventi di flessibilità in risposta, non solo all'andamento dei carichi di lavoro, ma anche ai bisogni dei singoli. La "modulazione" avviene rego-

lando profili più disparati: dalle clausole che riguardano la turnistica a quelle inerenti alle pause; dalla gestione delle ferie all'orario multiperiodale. Invero, su tali aspetti la contrattazione integrativa generalmente interviene entro le cornici massime previste a livello nazionale e in ogni caso nell'ambito delle previsioni di cui ai CCNL di settore, talora richiamati. Ciò chiarito si segnalano comunque esperienze innovative interessanti come il sistema di coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione degli orari di lavoro di Ikea, il c.d. T.I.M.E. che «consente al Co-Worker di scegliere autonomamente i turni in cui preferisce lavorare, tra quelli individuati dal negozio in base al fabbisogno» (CIA Ikea 28/10/2015).

Inoltre, in considerazione delle esigenze dei singoli lavoratori e in deroga anche alla disciplina di cui ai contratti nazionali, sono significative le numerose previsioni di elasticità rispetto all'orario di entrata e di uscita. In alcuni di questi accordi, la forma di flessibilità è prevista solo per certe categorie di lavoratori compatibilmente con i compiti svolti (Al Comifar Distribuzione 28/01/2019; CIA Automobili Lamborghini 16/07/2019); in altri, il tempo "a disposizione" da recuperare nell'arco della giornata arriva fino a novanta minuti (Protocollo Compass Banca 29/09/2017). L'importanza strategica di misure di questo tipo non va sottovalutata, in quanto raggiungere il posto di lavoro "in tempo", riuscendo a conciliare le esigenze familiari, è uno degli aspetti più critici per i dipendenti.

Sempre tra gli strumenti di flessibilità oraria deve richiamarsi poi l'istituto della banca ore, ormai

consolidato in diverse realtà; da non confondere con la banca del tempo solidale, con cui i lavoratori “donano” ai colleghi riposi e ferie volontariamente perché possano usufruirne per la cura dei figli o in altri specifiche condizioni. Invero, la fonte di tale ultimo istituto va rintracciata nell’art. 24 D. Lgs. n. 151/2015, che rinvia alla contrattazione per la determinazione delle modalità di attuazione. La risposta delle oo.ss. è stata significativa: lo strumento trova ampia diffusione, oltre che negli accordi delle realtà di più grandi dimensioni e notoriamente più virtuose (Al Ferrero 18/07/2018; Protocollo Welfare Eni 4/07/2017), soprattutto in quelli del settore bancario/assicurativo (Protocollo Compass Banca cit.; Protocollo Intesa Sanpaolo 01/02/2017).

D’altro canto, è sempre nell’ambito delle misure inerenti alla flessibilità “temporale” che vanno ricondotte le ricorrenti previsioni in materia di tipologie contrattuali flessibili. Il richiamo al *part-time* in quasi tutti gli accordi che intendano promuovere politiche di *balance* non è casuale. A tal proposito, il legislatore ha previsto la possibilità di optare per la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale come alternativa al congedo parentale (art. 8, co. 7, D. Lgs. n. 81/2015). Tuttavia, la contrattazione può intervenire non solo con disposizioni di maggior favore, ma anche lì dove il legislatore lasci problemi irrisolti. Non sono a oggi contemplate a livello normativo, ad esempio, misure che evitino che la scelta divenga irreversibile con il rischio che diventi una condizione involontaria permanente (Brollo 2013).

Ebbene, se molti dei contratti analizzati si limitano a riprodurre la disciplina legislativa o a richiamarla, vale la pena citare le previsioni migliorative sperimentate da certe aziende. Alcuni accordi disciplinano le modalità di svolgimento della prestazione e la loro durata, rendendo lo strumento meno esposto alle arbitrarie scelte datoriali (Al Lidl Italia 6/03/2018; CIA Seki 24/11/2017); altri aggiungono ulteriori ragioni che costituiscono titolo prioritario per l'accesso al *part-time* (ad esempio essere dipendenti over 60 o impegnati in attività di cura; Protocollo Intesa San Paolo cit.). Particolarmente virtuosa è l'esperienza del gruppo Ferrero, il cui accordo da un lato riconosce la possibilità, al rientro dai periodi di astensione obbligatoria o di congedo, di accedere al *part-time*; dall'altro, prevede espressamente il rientro del lavoratore all'orario di lavoro *full time*, ferma restando la possibilità di valutare congiuntamente di continuare a operare con orario ridotto.

Sono, infine, da segnalare innovative sperimentazioni, ispirate a una logica conciliativa, come il *dual part-time*, che consiste nell'opportunità, per un tempo minimo di un mese e non superiore all'anno, di frazionare il tempo della prestazione ordinaria fra due lavoratori con professionalità fra loro fungibili (CIA Ducati 5/03/2019).

Non meno frequenti risultano, infine, i riferimenti a strumenti di flessibilità organizzativa legati allo spazio e alle modalità con cui viene resa la prestazione, che hanno assunto un ruolo strategico in concomitanza con l'esperienza della digitalizzazione. Sperimentata l'adozione dello strumento

del lavoro agile già prima dell'intervento della D. Lgs. n. 81/2017 (ADAPT, 2016), con l'introduzione della disciplina legale, il contenuto degli accordi collettivi è invero di poco mutato, tenuto conto che la legge rimanda a un patto individuale la disciplina di dettaglio.

Tra gli aspetti regolativi più interessanti, in vista di una riconquista da parte dei lavoratori del benessere e del tempo dedicato al riposo, alla famiglia e allo svago, se ne colgono però due.

Il primo riguarda le misure tecniche e organizzative necessarie per garantire la disconnessione una volta terminato il normale orario di lavoro. Sul punto l'art. 19 D. Lgs. n. 81/2017 si limita a rinviare al patto individuale l'indicazione delle misure per assicurare la disconnessione (Bellavista 2019). Alcuni accordi integrativi, invece, entrano nel merito: il gruppo Allianz chiarisce che non sono richiesti al dipendente la lettura delle e-mail, la risposta alle telefonate e agli sms aziendali, l'accesso e la connessione al sistema informativo aziendale durante i periodi di pausa, di riposo e di disconnessione (Al Allianz Bank 10/10/2017). Ma analoghe previsioni sono previste anche dal Gruppo Unicredit (Accordo UniCredit 13/04/2018), che sottolinea l'esigenza di non abusare degli strumenti. L'intento è quello di mitigare il rischio di eliminare i confini tra assistenza e lavoro in netta contrapposizione alle finalità dello strumento.

Un secondo aspetto singolare attiene, invece, al diritto di priorità di cui godono alcune categorie di lavoratori per l'accesso allo *smart working*. Sul punto al fine di favorire la conciliazione, la L. n.

145/2018 ha introdotto l'obbligo per i datori di lavoro di dare priorità alle richieste di esecuzione del rapporto in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità (art. 18, co. 3bis, D. Lgs. n. 81/2017).

La norma, però, risulta limitata rispetto alla cerchia dei destinatari e, d'altra parte, pone problemi di composizione con le previsioni di cui alla contrattazione integrativa, la quale in più occasioni riconosce priorità di accesso al lavoro agile ad una platea di lavoratori selezionati con criteri differenti. Le parti sociali parlano, infatti, di dipendenti che abbiano una motivazione oggettiva basata su concrete esigenze di conciliazione (significativa distanza dal luogo di lavoro, comprovate necessità familiari e anche esigenze di studio) (ad esempio CIA Seki cit.; Al Soc. Lottomatica 05/07/2017).

3.2 L'area dei congedi e dei permessi

La seconda categoria di misure che trova più frequente trattazione nei contratti collettivi aziendali osservati è quella inerente a congedi e permessi, la cui disciplina legislativa negli ultimi anni si è invece caratterizzata per aver gradualmente ampliato i propri profili di flessibilità (Riccobono 2018). Si pensi all'art. 7 D. Lgs. n. 80/2015 che, nel modificare l'art. 32 D. Lgs. n. 151/2001, pur contenendo un rinvio facoltativo alla contrattazione collettiva per la previsione delle modalità di fruizione del congedo parentale, riconosce già la possibilità di un suo utilizzo "ad ore". Su tale aspetto, dunque,

i contratti si ritrovano ormai a confermare quanto già consentito dalla legge e in passato concesso dalle parti sociali in un'ottica di miglior favore.

Le principali innovazioni rispetto alle previsioni legali riguardano a oggi l'aspetto economico, i giorni/ore a disposizione e le motivazioni che giustificano permessi e congedi.

Quanto al primo profilo è interessante notare come alcuni accordi prevedano incentivazioni in termini di integrazioni retributive nel caso in cui il congedo sia richiesto dal padre, al fine evidente di favorire una più equa distribuzione dei carichi di famiglia (Protocollo Intesa San Paolo cit.) tipica del modello *dual earner-dual carer*.

Con riferimento al tempo a disposizione, invece, sono molteplici le esperienze che ampliano quello a disposizione dei lavoratori per dedicarsi alla vita familiare o in generale personale. In questa prospettiva si collocano le previsioni afferenti alla banca ore solidale o a singole (ma assai diffuse) pratiche virtuose: il gruppo Ferrero aggiunge due giorni di permesso retribuito in occasione della nascita o adozione di un figlio, oltre a quattro mezze giornate ogni anno solare per visite mediche specialistiche della prole; in alcuni casi è riconosciuto un permesso di paternità retribuito aggiuntivo di cinque giorni (Al Luxottica 21/06/2019; Al Terna 30/10/2017); la realtà aziendale di Gucci aggiunge tre giorni ulteriori di congedo di paternità e 25 ore annue retribuite per le visite mediche dei figli minori (CIA Luxury Goods Italia 30/01/2017); Ducati consente di convertire parte della tredicesima mensilità in ore di per-

messo e Unicredit introduce i *welfare days* (cinque giorni di permesso ottenuti dalla conversione del premio di risultato).

Infine, e l'aspetto è tutt'altro che secondario, la contrattazione integrativa mostra l'evidente tendenza ad ampliare le ipotesi che giustificano la richiesta di permessi, con attenzione alle esigenze più disparate. Si va dai permessi per accompagnare i figli il primo giorno di scuola (Al Terna cit.) a quelli per eventi chiave della vita o addirittura per concedersi un periodo sabbatico (Accordo UniCredit cit.; Al Comifar Distribuzione 28/01/2019).

3.3 Sostegni e contributi di natura economica

Per quanto riguarda gli incentivi, ricompresi nella terza e ultima delle macro-aree individuate, il riferimento in questa sede è a quelle misure adottate nell'ambito dei piani di welfare aziendale, da intendersi come insieme di «*benefits* e servizi forniti dall'azienda ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa» (Mallone 2015, 43). Non ci si riferisce, per gli scopi di tale contributo, a tutte le aree di intervento tipiche del welfare aziendale, ma a quelle in grado di «liberare il tempo» (Treu 2013, 15).

Rispetto a tale categoria una buona prassi diffusa, emersa dalla consultazione, è quella di riconoscere ai dipendenti un credito welfare. Si tratta di una somma di denaro cui il lavoratore può accedere entro un certo arco temporale e usufruirne optando per uno o più *benefits* tra quelli messi a disposizione dall'azienda (ad esempio Accordo

Healthware Group 15/06/2017). Lo strumento è variamente definitivo: ad esempio Wallet (CIA Luxury Goods Italia cit.) o Conto Welfare (CIA Siemens Healthcare 27/07/2017).

Negli ultimi anni le incentivazioni e le agevolazioni fiscali strategiche avrebbero spinto verso l'aumento delle somme messe a disposizione e a carico del datore, ma anche verso l'ampliamento del ventaglio di *benefits* offerti. Ricorrono, infatti, ipotesi eterogenee: dai bonus nascita (Al Lidl Italia cit.) a quelli per i soggiorni estivi dei figli (Al Ferrero cit.), dai voucher per servizi di *wellness* (Al Lino Manfrotto 13/04/2018) ai buoni per servizi di ristorazione (Al Aziendale Dalmine 9/01/2019) o l'acquisto di generi alimentari; a cui si aggiungono servizi offerti direttamente in azienda, con conseguente "risparmio" da parte del dipendente che non deve ricorrere ad aiuti esterni (il caso tipico è quello degli asili nidi e spazi ricreativi). Il focus della negoziazione si estende sempre più abitualmente fino al benessere psico-fisico, inteso in senso ampio (è il caso delle «Iniziative di benessere emotivo-cognitivo» dell'Accordo UniCredit), sia del lavoratore che della sua famiglia, rispondendo così non solo ad esigenze di cura, ma più in generale ad istanze di soddisfazione e crescita personale che non possono che arrecare vantaggio anche all'azienda.

I dati osservati su questo tema confermano come il confronto tra le parti sociali costituisca il motore propulsivo delle politiche di incentivazione delle misure di welfare, non solo a sostegno all'arretratezza del welfare pubblico, ma nella consapevo-

lezza dei vantaggi derivanti dal sostegno delle esigenze dei lavoratori e in risposta alle profonde trasformazioni in atto (Tiraboschi 2020).

Ciò non preserva purtroppo da alcune rilevanti criticità. La gamma di interventi maggiori riguarda le aziende più grandi, provando la relazione forte fra l'offerta di prestazioni di welfare da parte delle imprese e la loro dimensione, col rischio di penalizzare realtà più piccole con minori risorse a disposizione e relazioni industriali meno forti.

Bibliografia

ADAPT

2016 *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi. Analisi sui contenuti di 915 contratti della banca dati www.farecontrattazione.it*, ADAPT Working Paper, 2

Bellavista, A.

2019 «*Sorveglianza sui lavoratori, protezione dei dati personali e azione collettiva nell'economia digitale*», in C. Alessi, M. Barbera, L. Guaglianone, *Impresa, lavoro e non lavoro nell'economia digitale*, Bari, Cacucci, pp.151 ss.

Brollo, M.

2013 «*Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part-time*», in S. Serafin e M. Brollo, *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Udine, Forum, pp. 135 ss.

Faldetta, G.

2008 *Corporate family responsibility e work-life balance*, Milano, Franco Angeli.

Gabriele, A.

2018 «*Sub artt. 53*», in *Della famiglia*, a cura di G. Di Rosa, E. Gabrielli, *Commentario del codice civile*, Torino, Utet, pp. 1499 ss.

Gottardi, D.

2016 *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Torino, Giappichelli.

ISTAT

2019 *Conciliazione tra lavoro e famiglia*, <https://www.istat.it/it/archivio/235619>.

Pasquarella, V.

2017 *Work-life balance: esiste un modello italiano di "conciliazione condivisa" dopo il Jobs act?*, in «Rivista italiana diritto del lavoro», n. 126, pp. 42 ss.

Riccobono, A.

2018 «Sub artt. 16-38», in *Della famiglia*, a cura di G. Di Rosa, E. Gabrielli, *Commentario del codice civile*, cit., pp. 1443 ss.

Tiraboschi, M.

2020 *Il welfare aziendale ed occupazione in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in «Diritto delle relazioni industriali», 1/XXX, p. 86 ss.

Treu, T. (a cura di)

2013 *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa.



Esperienze



<https://www.cnel.it/Chi-Siamo/Organi-di-Governance/Il-Presidente>



Strumenti di conciliazione, sostegno alla famiglia e attività di cura: una questione di metodo

intervista a *Tiziano Treu*
a cura di Alessia Gabriele

Gli strumenti di conciliazione vita-lavoro, e in particolare il sostegno alla famiglia e lo sviluppo delle attività di cura, rientrano tra le aree di welfare storicamente deboli. I dati sui tassi di occupazione, con riferimento a donne e giovani, riferiscono ancora un incremento delle differenze rispetto agli altri Paesi dell'UE¹. Secondo Lei, quali azioni a livello legislativo si possono mettere in campo per incrementare l'utilità sociale di questi strumenti, seguendo la tecnica del gender mainstreaming?

Il tema della conciliazione non andrebbe sovraccaricato di molti compiti. Intanto, è uno stru-

mento tra i tanti, che soprattutto in Italia è poco sviluppato perché dipende da variabili culturali, comportamentali e dal modello di suddivisione dei ruoli in famiglia. Inoltre, se non interpretato bene, rischia di dare alle donne un lavoro in più. Va, insomma, inserito in un contesto più ampio se vogliamo coglierne il reale obiettivo: il benessere delle persone e un riequilibrio tra le posizioni, che traduce in sostanza il senso del *mainstreaming*. È necessaria pertanto una prima indicazione di metodo. Gli strumenti di conciliazione, il sostegno alla famiglia e lo sviluppo delle attività di cura sono argomenti diversi, che vanno visti come cerchi concentrici.

Il tema più ampio sarebbe lo sviluppo delle attività di cura, perché in Italia abbiamo una popolazione anziana e pochi bambini. Le attività di cura sono importanti e andrebbero sostenute, perché riguardano il futuro del lavoro, oltre che il benessere dei lavoratori. Per questo sono necessarie politiche di sviluppo più ampie del solo diritto del lavoro. La nostra è una società che ha grande bisogno di cura e in questo ambito si colloca anche il sostegno alla famiglia.

Oggi la famiglia è stata caricata di molti compiti di cura impropri, soprattutto per la mancanza di attività di cura. Questo corrisponde a un modello familista che si ritorce contro i membri della famiglia stessa, soprattutto contro le donne. Quindi il secondo cerchio è rappresentato dalle politiche familiari e di suddivisione dei ruoli. Il cerchio più piccolo è quello della conciliazione. Quando si parla di conciliazione, il discorso per gli uomini è

diverso, tant'è che tutti gli strumenti di conciliazione, soprattutto quelli più specifici, nascono in riferimento alle donne. Si tratta di una distorsione per la quale questi strumenti vanno utilizzati *cum grano salis*, perché altrimenti rischiano di essere controproducenti per lo stesso obiettivo per cui sono stati creati.

Su questo argomento siamo molto indietro rispetto ad altri paesi, e non perché mancano leggi o contratti, ma perché a monte c'è poco sviluppo delle attività di cura professionali e poco sostegno alle politiche familiari. Oltretutto la conciliazione è contro l'*ethos* dominante maschile, secondo cui la vita è una cosa e il lavoro è un'altra.

L'indicazione di metodo di cui parlo è proprio questa: le politiche vanno viste nel contesto e, anche se a livello legislativo si può fare di più, i vari interventi vanno fatti in sequenza. Il fatto che in Italia si sia proceduto lentamente è un brutto segno, perché è il riflesso di quello che a monte non ha funzionato. Ed è per questo che fare delle forzature legislative avrebbe poco senso.

Io insisto molto su questi tre strumenti che, se bilanciati tra loro, sono utili socialmente. Andando avanti solo con la conciliazione e tralasciando gli altri due aspetti, non avremmo uno strumento *mainstreaming*, ma un ulteriore sovraccarico per il sistema familiare e per le donne in particolare.

Da qui nasce l'importanza delle prassi. A questo proposito, mi viene in mente il caso di Luxottica, dove la visione illuminata del *management*, condivisa con i sindacati, ha avviato una serie di iniziative che creavano le condizioni favorevoli per la

diffusione di strumenti per la conciliazione, ma unitamente ai servizi integrativi per i figli e agli aiuti per i genitori.

C'è bisogno di un microclima favorevole che alcune aziende stanno già creando. Certo, si tratta di grandi aziende, prevalentemente del Nord, perché nelle aree del Mezzogiorno il capitale sociale è debole, e ciò si riflette anche nell'ambito di cui stiamo parlando.

Se è vero che la sfida della conciliazione come strumento per favorire l'occupazione femminile si gioca anche sul "campo", e cioè nell'ambito delle realtà aziendali, in che modo l'intervento pubblico può integrare e sostenere l'effettività delle iniziative in materia di work-life balance promosse dalla contrattazione aziendale?

La conciliazione non favorisce di per sé l'allargamento dell'occupazione femminile; quanto piuttosto è di supporto alle donne che sono già occupate e le aiuta ad avere una migliore qualità di vita.

Se gli strumenti di conciliazione vengono integrati con le politiche sulla maternità si riducono gli abbandoni, che è uno dei problemi dell'Italia: l'occupazione femminile crolla dopo il primo figlio. Nella contrattazione collettiva aziendale c'è qualche indicazione che si concentra sugli strumenti di supporto alla maternità, unitamente alla formazione, all'ambiente di lavoro, etc. E l'intervento pubblico sostiene con incentivi la contrattazione collettiva aziendale, sulle materie del welfare tra cui la conciliazione.

Non va dimenticato che le iniziative di conciliazione non costano e quindi hanno meno bisogno di essere sostenute con incentivi dedicati, come avviene con altre misure di welfare. Il problema riguarda semmai i costi dal punto di vista organizzativo, perché per fare bene la conciliazione è necessario che anche l'organizzazione del lavoro si adatti.

In tal senso, più che esenzioni fiscali si potrebbe immaginare qualche altro tipo di premialità per stimolare questi comportamenti virtuosi da parte delle aziende. Esistono esempi in tema di responsabilità sociale di impresa. Senza interventi pesanti da parte del legislatore; si potrebbe puntare su incentivi di tipo reputazionale. In alcuni paesi — più che da noi — essere “campioni di pratiche di conciliazione” è utile per la reputazione aziendale e può servire ad aumentare il livello delle vendite nei confronti dei consumatori sensibili al tema. È il caso, ad esempio, delle aziende *green oriented*, che sfruttano il rilievo reputazionale anche per accrescere il loro mercato di riferimento.

Sembra che la diffusione delle misure di conciliazione sia proporzionale al livello di sostegno alla contrattazione territoriale; come si può colmare questo gap per le PMI, spesso protagoniste di fenomeni di dumping contrattuale?

Le misure di conciliazione sono diffuse spesso tramite la contrattazione aziendale, anche se ci sono prassi di conciliazione in aziende che non hanno la contrattazione aziendale.

In Italia, anche al Nord, la contrattazione aziendale non supera il 20-25% delle aziende. E se solo una minoranza delle aziende adotta la contrattazione aziendale, anche la diffusione delle misure di conciliazione è ridotta sensibilmente.

La contrattazione territoriale è lo strumento principe per diffondere la contrattazione. Quindi potrebbe allo stesso modo diffondere le iniziative virtuose che la contrattazione promuove. Questo è l'unico modo, perché le PMI non si raggiungono con la contrattazione aziendale. Anche se non fanno *dumping* contrattuale, non hanno comunque lo stimolo a partecipare alle attività di contrattazione. Le parti datoriali (soprattutto Confindustria) non hanno mai favorito la contrattazione territoriale che si è diffusa solo in qualche settore. Forse questo potrebbe essere il compito di alcune associazioni imprenditoriali illuminate che in questo modo avrebbero l'opportunità di dare il loro contributo sul territorio.

Che ruolo può essere assegnato ai contratti collettivi nazionali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, maggiormente rappresentative sul piano nazionale in un processo di diffusione di strumenti efficaci di conciliazione vita-lavoro?

I contratti collettivi nazionali di lavoro hanno una ampia copertura anche se purtroppo non così generale come sembra. Da alcune valutazioni del CNEL è merso che in molti settori anche compatti

(come quello metalmeccanico), e nelle zone più forti economicamente (come quelle del nord d'Italia), il contratto collettivo copre il 95% delle aziende. Mentre in aree più frammentate (come la logistica e certi tipi di servizi) il contratto nazionale conta poco. Se ci fosse l'*erga omnes*, come noi sosteniamo da tempo, il contratto collettivo nazionale potrebbe avere più peso.

Un contratto collettivo nazionale di lavoro che vincoli tutti, soprattutto i datori di lavoro più piccoli potrebbe stimolare una diffusione reale anche degli strumenti di conciliazione. È vero che questa non è una materia di competenza diretta del contratto collettivo nazionale. Però, come si è visto nell'ultimo contratto dei metalmeccanici, il contratto collettivo nazionale ha avuto una funzione di promozione di alcuni istituti di welfare non in via di regolazione diretta – perché quella riguarda la vita aziendale – ma di stimolo.

Proprio in questo momento storico si potrebbe attingere ad una risorsa come quella del welfare e della conciliazione, visto che gli aumenti salariali nei contratti collettivi saranno di poca entità. I contratti collettivi innovativi potrebbero promuovere alcune forme di welfare, come ha fatto il Contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici del 2016, con la formazione e altri istituti analoghi.

Secondo qualcuno questi sono indicatori di una tendenza a una contrattazione post acquisitiva, cioè con meno beni materiali e meno soldi e più strumenti di benessere e di conciliazione. Il contratto nazionale "nuova maniera" potrebbe contribuire a sviluppare anche questi temi, sempre che

raggiunga effettivamente la gran parte dei soggetti. Altrimenti rischiamo di creare un altro dualismo. Le aziende come Luxottica che hanno già forti misure di conciliazione accrescerebbero la loro posizione, mentre quelle che ancora non ne hanno resterebbero fuori.

In che modo si può evitare che l'eterogeneità dei modelli aziendali tra Nord e Sud accresca il divario tra le realtà sociali ed economiche del Paese, soprattutto con riferimento all'ingresso e alla permanenza nel mercato del lavoro dei lavoratori con compiti di cura e di assistenza?

In realtà questo è un problema enorme e di carattere più generale. Nelle aree del Sud è più debole il tessuto economico, le aziende sono più piccole e lo stesso capitale sociale è scarso e quindi si rischia una divaricazione su tutti gli indicatori economici e del benessere. Dai dati dello Svimez emerge come tutti questi indicatori (longevità, tasso di istruzione, ambiente, etc.) riflettano questa eterogeneità, e il divario non accenna a diminuire negli anni. Questa debolezza economica e sociale influisce anche su quelle aziende che finora erano riuscite a resistere e che in questo momento vengono colpite duramente.

È un problema di carattere nazionale, e non serve intervenire solo su un punto specifico perché l'intervento va fatto a monte, a partire dalle cause che hanno portato al divario storico fra Nord e Sud. Ultimamente si parla di un Piano per il Sud.

Ci auguriamo che sia efficace, perché gli effetti di un'azione complessiva ricadrebbero anche sui modelli aziendali e sui livelli di occupazione. Data la dimensione del problema, un ruolo centrale spetta agli enti locali, che possono fare molto se amministrati correttamente, perché come strutture amministrative sono più vicine ai bisogni dei cittadini e delle famiglie e possono aiutare a connettere il welfare aziendale a quello territoriale. Gli impatti maggiori di questo ruolo si avrebbero nel miglioramento dell'occupazione, sia nell'ambito dei lavori di cura, sia con gli investimenti, in cui gli enti locali hanno mostrato di agire meglio rispetto allo Stato. Nel Sud una delle leve è questa: la qualità degli investimenti e delle amministrazioni. Un ruolo importante hanno anche le associazioni dei datori di lavoro e quelle del Terzo settore, che contano molto nelle attività di cura.

L'attuale emergenza Coronavirus ha imposto al mondo intero un cambio di passo e anche il diritto del lavoro ha dovuto rivedere le modalità tradizionali di esecuzione della prestazione. Lo smart working generalizzato ha messo in discussione anche i previgenti paradigmi sulla separazione "fisica" tra tempi di vita e tempi di lavoro. Tutto ciò potrebbe incidere sulla trasposizione della direttiva 2019/1158/UE sul work-life balance?

Sappiamo che c'è stato uno tsunami, non solo nella salute, ma anche nelle relazioni e nel lavoro.

Un tipico esempio è lo smart working. Non c'è dubbio che continuerà a diffondersi, anche oltre la versione attuale "imposta". Però come sarà e che implicazioni avrà, non è ancora chiaro, come non è chiaro il futuro che ci aspetta dopo il Covid. Certamente cambiare i tempi di vita e anche i luoghi di lavoro modifica molte cose tra cui gli orari e il modo di valutare il lavoro. Tendenzialmente direi che si può favorire un migliore bilanciamento. Tuttavia, con la sospensione dei servizi scolastici, i benefici dello smart working, in questa fase, hanno aiutato più gli uomini che le donne, sui quali non sono ricaduti in via immediata i compiti di cura familiari. Questo vuol dire che lo smart working, se usato bene nell'organizzare anche i rapporti in azienda, può essere uno strumento che facilita una maggiore autonomia delle persone un miglior uso del tempo e che quindi può essere utile sia per gli uomini sia per le donne.

La direttiva dell'UE n. 2019/1158 ha dato una spinta in tema di conciliazione; ed è uno dei casi in cui la regola europea non si limita a individuare una soglia comune a tutti i paesi membri, ma va oltre tale minimo comune denominatore, seguendo il modello dei paesi del Nord, che hanno normative più evolute. Anche se la direttiva spinge in questa direzione utile, come a suo tempo quella sulla parità; in Italia imboccare questa strada sarà difficile, soprattutto se non ci saranno altre condizioni di contesto.

Con lo smart working si dovranno adattare altre modalità di lavoro a cominciare dal fatto che il concetto del tempo andrà misurato diversa-

mente. Se lo si organizza bene questo strumento può favorire anche l'applicazione della direttiva e valorizzare in particolare la possibilità di liberare del tempo per le persone che lavorano, in particolare per le donne.

Note

¹ Cfr. ISTAT, *Il mercato del lavoro 2019. Verso una lettura integrata*, 2019.

² Qui il riferimento è all'intervento in occasione della presentazione del Nuovo rapporto CISF 2020. Per maggiori informazioni, cfr. la diretta streaming dell'evento (<https://m.famigliacristiana.it/video/diretta-streaming-rapporto-cisf-2020-la-famiglia-nella-societa-post-familiare.htm>) e i contenuti integrali del rapporto (cfr. Studi Famiglia Cisl - Centro Internazionale, *La famiglia nella società postfamiliare. Nuovo rapporto CISF 2020*, San Paolo Edizioni, 2020).

i.galli@cgil.it



Contrattazione e sindacato: cambio di passo e svolta culturale

intervista a *Ivana Galli*
a cura di Alessia Gabriele

Come è cambiato il ruolo del sindacato nell'ambito delle dinamiche contrattuali e dei processi di negoziazione a seguito di tali previsioni? A quale livello contrattuale possono riferirsi in modo prevalente le iniziative di welfare aziendale promosse? Oppure se non c'è stato un livello prevalente, qual è stato (e di che tipo) il coordinamento e il raccordo tra i vari livelli contrattuali?

Sicuramente le disposizioni normative hanno incentivato il raggiungimento di intese soprattutto a livello aziendale e territoriale. Il ruolo sindacale ha tentato di svolgere un compito anche di natura culturale, promuovendo un welfare "consapevole" e finalizzato alla risposta di bisogni sociali urgenti.

Il lavoro è stato complesso perché non tutte le imprese hanno approcciato il tema del “benessere” come una priorità anche strategico-organizzativa. Dove il welfare è stato oggetto di negoziazione, i risultati sono stati importanti perché si è intervenuti sulla sfera dei diritti sociali, previdenziali, della formazione, con interventi integrativi all’offerta pubblica. La contrattazione aziendale copre però solo circa il 20% delle imprese; la prassi delle concessioni unilaterali dei datori di lavoro quindi, come premio alla fidelizzazione del dipendente, è continuata, a volte anche in sostituzione del riconoscimento salariale.

Con riferimento alle misure di welfare aziendale, in che modo la possibilità di introdurre beni e servizi di welfare per via contrattuale (ai vari livelli) può costituire un’occasione di rinnovamento per i rapporti tra management e sindacati in azienda? Secondo Lei queste esperienze potranno rappresentare il viatico per cambiare la natura conflittuale delle relazioni industriali in azienda e avviare una nuova stagione di partecipazione dei lavoratori (mediante le loro rappresentanze sindacali) nelle fasi di definizione delle condizioni lavorative?

La negoziazione del welfare è stata una opportunità per ampliare il ventaglio delle potenzialità della contrattazione anche in ottica innovativa. Per noi il welfare non può però essere ritenuto mai il fine ultimo della contrattazione, ma uno strumento fra gli altri per ampliare le risposte ai biso-

gni dei lavoratori ed estendere la copertura della contrattazione integrativa, sia essa aziendale che territoriale.

Ci pare azzardato arrivare a sostenere che tramite la negoziazione del welfare si possa cambiare il modello delle relazioni sindacali in un'ottica meno conflittuale e maggiormente partecipativa. La partecipazione, come la intendiamo noi, è un cambio di passo, di *forma mentis*, che deve interessare in primo luogo le imprese italiane, da sempre poco inclini a condividere politiche strategiche e organizzative con le rappresentanze dei lavoratori. Ovviamente esistono lodevoli eccezioni che però ancora non sono in grado di invertire una tendenza che è abbastanza conservatrice.

In un'ottica di Corporate Citizenship e di Corporate Shared Value, il welfare di natura occupazionale si pone come una possibile soluzione ai nuovi rischi e ai bisogni sociali dei lavoratori e dei loro familiari, soprattutto in ottica di work-life balance. A livello generale, quali dinamiche virtuose di sostegno alla conciliazione vita-lavoro potrà innescare il sindacato attraverso la contrattazione collettiva diffusa in un numero sempre maggiore di imprese?

È un obiettivo sfidante che, lasciato in capo alla contrattazione, non è in grado di essere centrato. La contrattazione integrativa infatti è tale quando migliora le condizioni normative e gli strumenti di legge che favoriscono temi quali appunto la conciliazione.

Il problema della conciliazione vita-lavoro dipende da una serie di fattori, di cui le condizioni lavorative sono una parte. Perché si ottenga un reale equilibrio fra lavoro e vita extra lavorativa è necessario poter contare su un welfare pubblico accogliente e inclusivo, su norme che permettano la condivisione della cura fra uomini e donne, su una vera e convinta azione di tutti per rimuovere gli ostacoli che ancora permangono alla piena occupazione femminile e alla piena realizzazione professionale delle donne.

Non è tutto oro quello che luccica. In realtà si segnala che a livello aziendale l'applicazione delle misure di welfare e di work-life balance si riduca poi alla concessione di semplici buoni o voucher spesa che, nei fatti, poco hanno a che fare con il welfare. Quali strategie si possono mettere in atto per evitare queste distorsioni e monitorare l'effettività delle azioni previste a livello nazionale?

Bisogna assumere un approccio olistico alla contrattazione del welfare. Giusto negoziare le iniziative e le prestazioni, ma bisogna anche contrattare le condizioni, gli strumenti la coerenza dell'erogato con le esigenze dei dipendenti: vanno monitorati sia la domanda (chi offre i servizi), sia l'effettivo utilizzo e soddisfazione (da parte dei lavoratori).

Prendiamo il caso delle piattaforme. Bisogna negoziare anche questo aspetto, e non limitarsi a che il rapporto impresa-fornitore dei servizi sia bi-

laterale. Il welfare, che deriva da un accordo, deve mantenere una sua coerenza con la sua origine anche valoriale. Dobbiamo poi cercare di innescare incastri virtuosi fra welfare occupazionale e welfare tradizionale in una prospettiva integrativa e mai sostitutiva.

Tra le distorsioni del sistema di welfare non si può tacere anche la disomogeneità a livello contrattuale collettivo delle misure messe in campo, sia per aree geografiche, sia per dimensioni aziendali, sia per settore, sia ancora per tipologie contrattuali. Anche in questo caso il sindacato ha una strategia “difensiva” che miri a creare un unico livello base a partire dal quale costruire in melius ove il contesto economico e produttivo consenta interventi al rialzo?

Ricordiamo che la negoziazione del welfare si innesta su un piano già profondamente dualistico. Le imprese che hanno accordi di secondo livello non arrivano al 20% del totale del tessuto produttivo italiano. La contrattazione nazionale non presenta ancora casi importanti. A ciò si aggiunge la disparità di natura geografica. L'unica “cura” è promuovere un welfare nazionale meno frastagliato su cui innestare l'offerta del welfare occupazionale.

Secondo la vostra esperienza, esiste in Italia una consapevolezza diffusa nel management azien-

dale che le misure a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro assolvono allo scopo di alleggerire i carichi di cura dei lavoratori e che dovrebbe diventare strutturale una strategia di gestione delle risorse umane che punti alla valorizzazione del tempo come una leva di retention per l'intera popolazione aziendale? Condividete l'idea per cui il fattore "tempo", – nell'ambito di un'evoluzione tecnologica che supporta modalità di lavoro a distanza e la diffusione dello smart working – costituisce un elemento sempre più presente nel rinnovamento dei processi organizzativi e può quindi diventare uno dei temi principali oggetto di negoziazione collettiva proprio per favorire lo sviluppo di prassi aziendali virtuose di work-life balance?

Come si è già avuto modo di rimarcare, manca una cultura imprenditoriale diffusa che non veda nel welfare un business o uno strumento di abbattimento del costo del lavoro. Anche sul benessere organizzativo risultiamo ancora attardati, se si escludono esperienze lodevoli e positive spesso in capo a grandi gruppi (Eataly, Luxottica, Ducati, Ferrero, Barilla, Eni, Enel). La vera conciliazione prelude alla volontà di mettere mano all'organizzazione del lavoro e non solo a elargire individualmente concessioni.

Il fattore tempo sarà sempre più centrale. Si pensi al problema dei lavoratori del commercio obbligati a lavorare nei festivi, rispetto ad una società ancora largamente impostata su orari che conce-

piscono la settimana da lunedì a venerdì. Liberare tempo per i lavoratori deve coincidere con il ragionare di un concetto di produttività differente, anche questo assai lontano purtroppo dal *main stream* imprenditoriale italiano.

Negli ultimi anni si è registrata un'evoluzione significativa per quanto riguarda congedi parentali, maternità/paternità e part-time reversibile. Che giudizio date su queste misure per incentivare la partecipazione femminile al mondo del lavoro in modo paritario rispetto ai lavoratori di genere maschile? Avete avuto modo di sperimentare anche altre forme di sostegno alla conciliazione dei tempi di famiglia e di lavoro, in particolare con azioni di supporto alla genitorialità e ai lavori di cura familiare?

Le misure citate non sono assolutamente sufficienti. Il part-time, ad esempio, da strumento di conciliazione si è trasformato in modalità capestro di accesso delle donne al mondo del lavoro ("part time involontario"). Le misure sono spesso state spot, come i giorni di congedo di paternità appesi ogni anno alle coperture delle leggi di stabilità e sempre purtroppo volontari. Manca la volontà politica di uscire dalle misure tampone, occasionali, estemporanee in luogo di proporre un disegno complessivo di interventi che abbia l'obiettivo di tenere assieme le implementazioni degli aspetti quantitativi e qualitativi dell'occupazione femminile e che guardi come fattibile a un recupero, nel

tempo, di punti di PIL considerevole a fronte di un investimento reale e concreto nella crescita occupazionale delle donne.

Attraverso quali strategie di carattere complessivo (politico, sociale, aziendale) si potrebbe eliminare il glass ceiling legato ai compiti di cura che la donna svolge in ambito familiare e che le impediscono l'accesso al mondo del lavoro? Potrebbero essere una risposta gli strumenti previsti nei piani di welfare aziendale?

Ribadiamo la necessità di una svolta culturale. Ridurre il gap occupazionale delle donne significa investire nel futuro del Paese e non solo curare una ferita aperta del nostro tessuto sociale. Più lavoro per le donne significa più domanda di servizi e quindi un effetto moltiplicatore dei posti di lavoro e della ricchezza. Il lavoro di cura non è più solo rivolto ai figli, ma anche agli anziani. Questo denota come il nostro welfare sociale si stia sempre più smagliando. Bisogna finanziare il welfare pubblico per rilanciare anche un modello virtuoso di welfare occupazionale. I piani aziendali di welfare possono essere di aiuto, ma non sono risolutivi; spesso sono innovativi, ma la loro capacità di visione si scontra spesso con un quadro normativo antiquato ed incapace di accoglierne le suggestioni.

La possibilità di “welfarizzare” i premi di risultato introdotta dalla legge di stabilità 2016 con l’ap-

plicazione dei relativi benefici fiscali potrebbe generare l'effetto paradossale di incrementare il divario di genere?

Può rappresentare un rischio, ma non appare come il rischio maggiore. Il premio di risultato essendo negoziato dalle parti è uguale per tutti i lavoratori negli importi; può essere foriero di una discriminazione indiretta dal momento in cui viene riproporzionato per i lavoratori part-time, che spesso coincidono con le donne, ma di partenza, come si diceva, è lo stesso per uomini e donne. La sua welfarizzazione che è sempre volontaria, può al contrario, mettere in campo strumenti correttivi seppur sempre indiretti.

Se il welfare offerto ha un profilo sociale importante e fornisce risposte ad esigenze di conciliazione, non generiche, ma attagliate ai bisogni oggettivi manifestati dalle lavoratrici in forza e adeguatamente indagate, può fornire una risposta, seppur limitata e parziale, a un gap legato al genere.

mariaelena.manzini@cirfood.com
cristina.rossetti@cirfood.com



Partire dal bisogno per misurare benessere, performance e risultati. La *best practice* di CIRFOOD

intervista a *Maria Elena Manzini e Cristina Rossetti*
a cura di Sonia Vazzano

Perché avete deciso di portare avanti il Progetto di welfare aziendale “NoixNoi”?

In CIRFOOD crediamo che il vero segreto per crescere sia prendersi cura delle persone e dare loro valore, dedicandosi al loro benessere sia lavorativo che individuale. Siamo convinti che la generazione di fiducia e forte senso di appartenenza, arricchendo responsabilità e consapevolezza personali, favorisca la cooperazione e lo sviluppo dell'impresa. Per queste motivazioni è nato il progetto di Welfare NoixNoi volto a dare una cornice e a valorizzare tutte le opportunità, azioni e iniziative

attuare da CIRFOOD per creare un ambiente di lavoro sano e armonico, rispondere ai bisogni delle nostre persone e quindi permettere di esprimere al meglio le loro potenzialità.

Come avete individuato le misure offerte?

È stata effettuata un'indagine dei fabbisogni dei dipendenti e tramite anche l'interpretazione di dati già in nostro possesso, abbiamo incrociato il tutto con una ricognizione dei servizi di welfare in essere all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Sono poi stati organizzati dei focus group e delle interviste con i responsabili di funzione per individuare meglio opportunità e criticità.

Questo ci ha permesso di mettere a sistema le molteplici iniziative che già l'impresa aveva promosso, nel corso degli anni per i propri dipendenti e di individuare nuove proposte, con l'obiettivo di ascoltare sempre le persone, migliorare le condizioni lavorative e creare opportunità di crescita sia professionale che personale.

Il piano agisce su diverse aree tematiche:

- *conciliazione vita-lavoro*, con sostegno alla genitorialità e al work-life balance, attraverso la flessibilità oraria, permessi e aspettative aggiuntivi agevolati rispetto alla normativa;
- *salute e benessere*, con il supporto di un servizio di consulenza dedicato ai dipendenti per conoscere e usufruire delle prestazioni sanitarie messe a disposizione dai Fondi di Assistenza Sanitaria e con l'obiettivo di offrire maggiori oppor-

tunità per la tutela della loro salute e di quella dei propri famigliari;

- *sostegno al reddito*, mediante l'erogazione a favore dei dipendenti soci di prestiti personali e di anticipi del TFR a condizioni agevolate;

- *servizi*, attraverso benefits, convenzioni commerciali e iniziative socio-culturali destinate maggiormente ai dipendenti soci.

Queste misure sono inserite all'interno della contrattazione aziendale o in direttive unilaterali del management? Avete un sistema istituzionale di informazione e consultazione delle rappresentanze dei lavoratori?

Molte misure di welfare aziendale dipendono da atti unilaterali dell'azienda, quali ad esempio i servizi di sostegno al reddito, le iniziative culturali e di svago, i servizi commerciali in convenzione, il pasto gratuito per i dipendenti, il buono di Natale. Il supporto su tutte le aree di intervento del piano di welfare viene offerto attraverso lo sportello sociale, un numero verde dedicato a fornire informazioni necessarie e a gestire le richieste.

Lo sportello sociale gestisce anche gli strumenti di flessibilità per conciliare i tempi di lavoro e di vita personale, tra questi i permessi introdotti dalla contrattazione aziendale territoriale, che sono stati estesi dal piano di welfare aziendale a tutto il territorio nazionale.

Un regolamento aziendale definisce e illustra ogni area di intervento, la tipologia delle azioni

messe a disposizione e le modalità di fruizione. Prima della sua pubblicazione le iniziative presenti nel regolamento del piano di welfare sono state presentate alle organizzazioni sindacali, ma non è presente, su questo tema, un sistema istituzionale di informazione e consultazione delle rappresentanze dei lavoratori, che comunque, in quanto soci, sono coinvolti nelle fasi di progettazione.

Il contratto aziendale dei dipendenti è collegato a un tipo di contrattualistica a livello nazionale?

Dal 2018 CIRFOOD applica il CCNL “Pubblici Esercizi, Ristorazione Collettiva e Commerciale e Turismo” sottoscritto l’8 febbraio 2018. A livello aziendale sono presenti due accordi integrativi territoriali.

Quali sono le misure previste dalla contrattazione sulla “Conciliazione vita-lavoro”?

Nei contratti integrativi territoriali sono previsti *permessi retribuiti per visite mediche specialistiche*: fino a 5 ore lavorative all’anno in più rispetto alle ordinarie ore di permesso previsto da contratto nazionale. Con l’avvio del progetto NoixNoi, questi permessi previsti dai contratti integrativi territoriali, che interessavano solo due province, sono stati estesi a tutta la popolazione aziendale dell’intero territorio nazionale.

Avete individuato anche un'area di "Sostegno al reddito". Quali sono le misure previste?

A favore dei soci lavoratori con tre anni di anzianità aziendale, è prevista la concessione di prestiti, fino a due volte nell'arco della vita professionale, per finanziare spese personali non documentate (fino a un massimo 2.000 euro), oppure per le stesse motivazioni per le quali è possibile richiedere l'anticipazione del TFR (fino a un massimo di 7.000 euro, da riproporzionare in relazione allo specifico orario contrattuale).

I soci lavoratori, sempre con tre anni di anzianità lavorativa, possono richiedere l'anticipo del 70% del Trattamento di Fine Rapporto, fino a due volte nell'arco della vita lavorativa, con causali aggiuntive a quelle di legge: interventi edilizi e di restauro per la prima casa di proprietà, estinzione del mutuo, spese sanitarie non certificate dall'USL, acquisto dell'auto, spese funerarie, corsi di studio, aspettative non retribuite.

Nell'area "Salute e benessere" sono presenti diversi servizi. Quali sono e come si legano alla contrattualistica dei dipendenti?

Versando mensilmente i contributi, garantiamo l'accesso ai Fondi di Assistenza Sanitaria Integrativa, nel rispetto del CCNL di settore. Grazie a ciò, infatti, i lavoratori possono ottenere notevoli vantaggi economici, come il rimborso dei ticket sanitari, e usufruire di prestazioni specialistiche

gratuite o scontate presso strutture convenzionate. Tali Fondi, però, non prevedono l'estensione delle garanzie sanitarie al nucleo familiare del dipendente, perciò è stata sottoscritta una ulteriore convenzione con Mutua Nuova Sanità, altra Cassa di Assistenza Sanitaria, alla quale il dipendente interessato può aderire volontariamente, a condizioni di favore, permettendo anche ai propri familiari un'assistenza sanitaria integrativa. Per promuovere e illustrare tutti i servizi offerti dai fondi, spesso sconosciuti e di conseguenza non utilizzati, è a disposizione un servizio di consulenza gratuita, tramite lo Sportello Sociale, che fornisce ai lavoratori informazioni e supporto su tutte le opportunità. La Cooperativa riserva infine un contributo aziendale per finanziare la cura e la ricerca scientifica per malattie rare.

Nell'area "Servizi", CIRFOOD offre una serie di agevolazioni e servizi sia ai soci che ai dipendenti. Quali sono i più rilevanti?

Innanzitutto il *pasto gratuito* per tutti i dipendenti, senza applicare alcuna trattenuta, per le giornate di effettiva prestazione lavorativa. Tutti i soci beneficiano anche di uno *sconto* sulle consumazioni presso i locali commerciali del Gruppo CIRFOOD, sia per sé stessi che per il proprio nucleo familiare. È attiva, inoltre, una piattaforma *convenzioni* per l'acquisto di beni e servizi a prezzi agevolati e scontati.

Tutti gli anni, poi, i dipendenti vengono omaggiati di un *regalo di Natale* attraverso un buono da spendere presso i punti vendita convenzionati oppure online. Il valore del buono varia tra soci dipendenti e dipendenti non soci.

Infine vengono organizzate *iniziative ricreative e culturali* dedicate ai soci e ai loro famigliari.

Quanti dipendenti hanno usufruito, dal 2015 ad oggi, di questi servizi? Avete avuto delle difficoltà nel diffondere/erogare tali misure?

I dipendenti ne hanno usufruito in misura diversa a seconda del servizio.

Alcuni servizi si rivolgono al 100% della popolazione aziendale o dei soci, altri sono a richiesta sulla base dei bisogni personali (ad esempio le richieste di sostegno al reddito). Dal 2015 ad oggi proprio per il sostegno al reddito abbiamo dato seguito a 938 richieste per un totale di oltre 4 milioni e mezzo di euro.

Per quanto concerne le difficoltà sono legate ad aspetti di comunicazione e informazione: non è semplice, infatti, raggiungere e informare allo stesso modo 12.000 persone.

Non è inoltre semplice valorizzare azioni che spesso vengono date per scontate, in virtù del fatto che i nostri dipendenti e soci ne usufruiscono da tanti anni, in diversi casi ancor prima dell'introduzione del "NoixNoi".

Avete avuto modo di analizzare l'impatto di queste misure di welfare sui risultati economici?

Stabilire quanto i piani di welfare impattino sui risultati economici dell'impresa è un obiettivo molto ambizioso.

Nel 2018 abbiamo partecipato al laboratorio di Ricerca "Welfare Benefit Return" ("WBR-Lab") promosso dall'Università degli Studi di Milano-Bicocca in collaborazione con Valore Welfare. Questo progetto ha rappresentato un percorso innovativo nel panorama delle attività di studio e di ricerca sul welfare aziendale, ponendosi l'obiettivo di definire una metodologia per la valutazione dell'impatto derivante dall'adozione di programmi di welfare aziendale.

Sotto la direzione e il coordinamento scientifico di Dario Cavenago – ordinario di Economia aziendale e direttore di Maunimib presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca – l'obiettivo è stato quello di sviluppare una metodologia per la misurazione della "creazione di valore" economico (lato azienda) derivante dall'adozione di programmi di welfare.

Nell'ambito del laboratorio, CIRFOOD ha analizzato attraverso dei focus group tre aree connesse al welfare aziendale: il *benessere aziendale*, la *performance delle risorse umane* e i *risultati aziendali*. Dai focus group realizzati è emerso che in tutte le dimensioni il welfare aziendale contribuisce, insieme a diversi altri fattori, al miglioramento del clima e del coinvolgimento delle persone nell'impresa, ma incide anche su aspetti organizzativi

(come la riduzione del turnover e dell'assenteismo), ed economici (come la produttività e un accrescimento del capitale reputazionale dell'azienda).

In base alla nostra esperienza confermiamo la difficoltà di misurare direttamente gli impatti del welfare sui risultati economici, o meglio, per farlo, nel nostro caso, bisognerebbe incrociare i dati di utilizzo del welfare con le performance economiche struttura per struttura. È un'attività complessa da implementare, ma non escludiamo di farlo in futuro. Abbiamo comunque appurato che agendo direttamente su motivazione e coinvolgimento delle persone, queste lavorano meglio e rendono di più.

Avete già delineato delle linee future di interventi? In che direzione?

Per sviluppare il nostro piano di welfare ed ampliare l'offerta di servizi, abbiamo pensato a nuovi progetti e nuove attività.

Nell'ambito della *prevenzione e del benessere psico-fisico*, ci vorremmo rivolgere maggiormente alla cura delle persone "fragili", cercando anche internamente un'adeguata offerta di servizi per caregiver.

Attualmente si sta pensando di implementare ulteriori programmi finalizzati alla prevenzione della salute, attraverso percorsi di *diagnosi e screening su malattie oncologiche* non previste dagli attuali piani sanitari contrattuali.

Abbiamo inoltre riscontrato l'esigenza di rendere l'ambiente lavorativo maggiormente agile valorizzando le persone per le competenze e l'entusiasmo che possono portare in impresa, e tenendo conto dei carichi di lavoro e cura familiari che possono dover affrontare. Per questo accanto alla flessibilità oraria intendiamo introdurre l'opportunità dello *smart working*, inteso come strumento che permetta alle persone di gestire meglio la complessità lavorativa e familiare, in ottica di responsabilizzazione rispetto a risultati e obiettivi da conseguire. L'emergenza degli ultimi mesi ha accelerato l'implementazione tecnologica a supporto di questo progetto, spingendo l'impresa a mettere le persone nelle condizioni di lavorare anche da casa.

Verrà inoltre attivato ex novo lo "Sportello Amministrazione del personale" perché possa fornire risposte a dubbi/quesiti inerenti alla busta paga e relative voci quali permessi "ROL", ex L. 104/1992 e L. 53/2000, assegni familiari, ecc.

Per attivare la sperimentazione di questi nuovi servizi, con l'obiettivo di sistematizzarli in modo permanente e renderli parte del nostro piano di welfare, abbiamo partecipato all'Awiso Pubblico promosso dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia, denominato "#Conciliamo", con il quale il Ministero per le pari opportunità e la famiglia mette a disposizione importanti finanziamenti per diverse azioni di welfare.







Eventi e News

Premio Marco Vigorelli 2020

VIII edizione

La Fondazione Marco Vigorelli ha istituito un premio intitolato all'omonimo economista, senior partner di Accenture, scomparso nel 2002, a beneficio di giovani laureati delle istituzioni accademiche italiane ed europee (si veda Allegato A al presente Bando). Il bando si rivolge: per l'**Italia**, a giovani laureati delle Facoltà di Economia e dei relativi corsi interfacoltà e delle Facoltà di Ingegneria, per i soli corsi di laurea in Ingegneria gestionale; per **Europa**, a giovani laureati delle Università in cui sia presente almeno una Facoltà di Economia con relativo corso di laurea in lingua inglese.

I temi oggetto del bando sono:

corporate family responsibility e conciliazione lavoro famiglia

- ✓ misurazione dei benefici azienda-dipendente nell'attuazione di politiche di corporate family responsibility (indici e best practices);
- ✓ la conciliazione famiglia-lavoro come leva strategica per lo sviluppo dell'impresa;
- ✓ nuove prospettive di conciliazione lavoro famiglia dopo il Covid-19;

welfare aziendale

- ✓ partecipazione dei lavoratori e umanesimo delle imprese;
- ✓ il ruolo delle reti nel welfare territoriale.

Il Premio è dell'importo complessivo di **Euro 1.000,00** (al lordo di eventuali ritenute di legge).

La scadenza per la presentazione delle domande è il **31 gennaio 2021**.

Finalità

Premiare le tesi di laurea di giovani studiosi che, contestualizzando i cambiamenti della società e i nuovi approcci delle imprese alle necessità di conciliazione dei propri dipendenti, analizzino e individuino gli strumenti di welfare aziendale esistenti, innovativi e/o maggiormente utilizzati, con particolare focus sui processi di implementazione degli stessi e, successivamente, di misurazione di risultati/benefici.

Criteri di valutazione

Qualità dell'analisi dell'attuale scenario socio-economico. Valutazione delle strategie adottate dalle aziende in materia di corporate family responsibility e welfare aziendale. Analisi delle opportunità per le aziende, relativamente alla possibilità di implementare strumenti di conciliazione e di valutazione dell'efficacia degli stessi.

Requisiti

Le tesi di laurea partecipanti dovranno essere state discusse presso gli istituti accademici indicati non prima del 1° marzo 2019 e dovranno contenere almeno un case studies o una best practices di successo aziendale/organizzativo.

Scadenze e modulistica

Per partecipare al Premio i candidati dovranno far pervenire, **entro e non oltre il 31 gennaio 2021**,

all'indirizzo **info@marcovigorelli.org** (oggetto: Premio Marco Vigorelli 2020):

- *modulo di partecipazione* al concorso con liberatoria all'utilizzo dei dati ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali ("GDPR");
- *scansione del certificato di laurea con votazione*;
- *elaborato* in formato word o pdf, in lingua italiana o in lingua inglese, comprensivo di frontespizio della tesi discussa;
- *breve sintesi dell'elaborato* (max 5.000 battute spazi inclusi, non saranno accettate sintesi con un numero di battute superiori a quelle indicate).

Questo bando e la relativa modulistica sono disponibili sia in italiano che in inglese sul sito **www.marcovigorelli.org** nella **sezione dedicata**.

Al fine di verificare l'esito positivo dell'invio della documentazione e la corretta presentazione delle domande, i candidati riceveranno conferma via email entro 4 gg lavorativi. Sarà cura dei candidati richiedere tale conferma di ricezione, qualora non avvenisse entro i termini indicati.

Premiazione

Il giudizio insindacabile sarà emesso da un Comitato di valutazione costituito presso la Fondazione Marco Vigorelli. La Commissione si riserva di non procedere all'assegnazione del premio per mancanza di concorrenti ovvero perché nessuno degli elaborati presentati è stato riconosciuto meritevole.

Milano, 18 giugno

Note sugli autori

Alessia Gabriele

Nata a Palermo. Dal 2018 è professore associato di Diritto del lavoro nella Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università degli Studi di Enna "Kore", dove dal 2011 è Presidente del Corso di Laurea in Economia e Direzione delle Imprese.

È autrice di una monografia su *I diritti sindacali in azienda*, edita nel 2017 dalla casa editrice Giapichelli, in Collana di Studi di diritto del lavoro. Ha pubblicato numerosi saggi e commenti a giurisprudenza in riviste giuridiche italiane e straniere e in volumi collettanei, su temi di diritto del lavoro e di diritto sindacale. Ha partecipato a gruppi di ricerca internazionali, su temi di diritto della sicurezza sociale. È socia A.I.D.la.S.S.

Guglielmo Faldetta

È professore associato di Organizzazione aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso la Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università Kore di Enna.

Ha pubblicato numerosi lavori attinenti l'area dell'organizzazione aziendale, con particolare riferimento ai temi delle relazioni interpersonali, delle relazioni di lavoro, dell'etica, della responsabilità

sociale nelle aziende. Tra questi si ricordano Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali (Giuffrè, 2005) e Corporate Family Responsibility e Work-life Balance (Franco Angeli, 2008).

Le sue ricerche sono state pubblicate in numerose riviste nazionali e internazionali, tra cui Journal of Business Ethics, Journal of Managerial Psychology, Culture and Organization. È impegnato da anni in un percorso di ricerca sul dono nelle organizzazioni aziendali, che ha trovato manifestazione tra l'altro nei due volumi curati rispettivamente con Luigino Bruni (*Il dono. Le sue ambivalenze e i suoi paradossi. Un dialogo interdisciplinare*, Di Girolamo, 2012) e Sergio Labate (*Il dono. Valore di legame e valori umani. Un dialogo interdisciplinare*, Di Girolamo, 2014).

Cinzia De Marco

È professore associato di Diritto del lavoro nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Palermo, dove insegna Diritto del lavoro nel corso di laurea magistrale.

È autrice delle monografie *Il licenziamento nel lavoro pubblico* (Giappichelli, 2011), *L'art. 28 dello Statuto dei lavoratori tra storia e attualità* (Edizioni Scientifiche Italiane, 2019) e di numerosi saggi pubblicati in riviste giuridiche italiane e straniere e in volumi collettanei, in materia di diritto sindacale, del lavoro e della previdenza sociale.

Ivana Galli

Nata a Velletri in provincia di Roma, 64 anni, sposata, con una figlia, Susanna, Ivana Galli è attualmente Segretaria CGIL Nazionale, con delega alla contrattazione, incarico che ricopre dal 2019, dopo essere stata Segretaria organizzativa e poi generale della Flai Cgil Nazionale (sindacato dell'agroindustria).

Prima di ricoprire tali incarichi ha lavorato come insegnante elementare.

Con vari ruoli e funzioni Ivana Galli ha svolto una lunga attività al fianco delle lavoratrici e dei lavoratori, in difesa dei loro diritti, contro il caporalato, con una particolare attenzione verso la condizione delle donne lavoratrici in agricoltura.

Deborah Gervasi

Ha conseguito il titolo di dottore di ricerca in Scienze Economiche, Aziendali e Giuridiche presso l'Università degli Studi di Enna "Kore".

I suoi interessi di ricerca si focalizzano sui temi dell'organizzazione aziendale, del comportamento organizzativo e della reciprocità nelle relazioni inter-organizzative.

È cultrice della materia per le cattedre di Gestione delle risorse umane e Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Enna "Kore", dove ricopre anche il ruolo di borsista di ricerca nell'ambito del progetto "Interregional Key Networking for Open Innovation Empowerment".

Maria Elena Manzini

È CSR Manager di CIRFOOD. Laureata in Scienze della comunicazione, dopo tre anni all'Ufficio Eventi di Bologna Fiere, nel 2007 entra in CIRFOOD per rafforzare lo staff Comunicazione e Marketing. All'interno di questa funzione per 8 anni sviluppa progetti di comunicazione, anche digitali, organizza eventi e cura la redazione di molteplici documenti aziendali, tra cui l'*house organ* e il bilancio sociale. Queste esperienze le permettono di approfondire in particolar modo la sfera della Responsabilità Sociale e della Sostenibilità. Nel 2015 assume la responsabilità della funzione Area Sociale, in staff alla Presidenza con l'obiettivo di curare tre importanti aree aziendali: la Governance dell'impresa, il Welfare e la Responsabilità Sociale. Tra i compiti principali della sua funzione vi è la promozione della cultura cooperativa e della sostenibilità all'interno dell'impresa, il coinvolgimento degli *stakeholder*, lo sviluppo del piano di welfare per il benessere delle persone.

Marcella Miracolini

È dottore di ricerca in Scienze Economiche, Aziendali e Giuridiche. Ha conseguito il titolo presso l'Università degli Studi di Enna "Kore" con una tesi dal titolo *Il lavoro (rectius la tutela del lavoro) dalla crisi economico-finanziaria alla nuova "Rivoluzione Industriale": quale ruolo per l'autonomia collettiva nelle dinamiche evolutive in atto.*

La sua attività di ricerca si concentra sullo studio del diritto del lavoro. Per tale materia è cultrice presso l'Università di Palermo e presso l'Università degli Studi di Enna "Kore". È, inoltre, titolare di un incarico di docenza presso la Scuola di Medicina e Chirurgia dell'Università di Palermo e tutor di diritto del lavoro presso la Scuola di Specializzazione per le Professioni legali "G. Scaduto".

Rocco Palumbo

È ricercatore senior in Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata". Il cambiamento organizzativo e la gestione delle risorse umane rientrano tra i suoi principali ambiti di ricerca, trovando applicazione sia in ambito pubblico che privato. Autore di oltre 70 contributi pubblicati su riviste nazionali e internazionali sottoposte a doppio referaggio cieco, è Associate editor della rivista Health Services Management Research. Ha partecipato a numerosi progetti di ricerca finalizzati a promuovere il cambiamento organizzativo nel settore pubblico e, più in particolare, in ambito sanitario.

Massimiliano M. Pellegrini

È professore associato di Organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", da cui nel 2011 ha anche ricevuto il suo titolo di dottorato. Precedentemente è stato Senior

Lecturer alla University of Roehampton e lecturer presso la University of West London e la Princess Sumaya University for Technology. È coordinatore di due track presso la European Academy of Management, una sul comportamento imprenditoriale e l'altra sull'aspetto filosofico dell'Etica di impresa e fino al 2018 era chair del SIG di Imprenditorialità. I suoi maggiori interessi di ricerca e relative pubblicazioni sono rivolti allo studio del comportamento e processione decisionale imprenditoriale, etico e organizzativo, anche in relazione alle recenti evoluzioni tecnologiche come l'avvento dell'era 4.0. Ha pubblicato più di 50 contributi su tali argomenti alcuni dei quali accettati in prestigiose riviste internazionali quali ad esempio, J. of Business Ethics, Small Business Economics, IEEE Transaction on Engineering Management, and J. of Managerial Psychology.

Cristina Rossetti

È Welfare Specialist di CIRFOOD. Dopo aver maturato varie esperienze professionali in ambito legale, nel 1997 entra in CIRFOOD nella Segreteria di Presidenza.

Dal 1999 al 2014 lavora presso la Direzione Risorse Umane, a supporto di tutte le attività e i progetti inerenti alle relazioni industriali, allo sviluppo organizzativo, e alla selezione e formazione del personale. Si è occupata, inoltre, della promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili nel mondo del lavoro.

Nel 2007 partecipa alla fase di sperimentazione del progetto intitolato “Bollino Rosa” – S.O.N.O. Stesse Opportunità Nuove Opportunità”, promosso dal Ministero del Lavoro e volto a sviluppare interventi di politica attiva per l’occupazione di qualità delle donne.

Nel 2015 contribuisce alla realizzazione ed allo sviluppo del progetto di Welfare Aziendale “NOIx-NOI” e da allora, all’interno dell’Area sociale, si occupa principalmente della gestione, implementazione e diffusione del piano, anche ricoprendo la funzione di “Sportello Sociale”.

Tiziano Treu

È professore emerito di Diritto del lavoro dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Ha ricoperto la carica di Ministro del Lavoro nei governi Dini e Prodi e di Ministro dei Trasporti nel governo D’Alema. Già Senatore della Repubblica, è stato Presidente della XI Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato.

Consigliere del CNEL dall’aprile 2013 al maggio 2015.

Da ottobre 2014 al marzo 2015 è stato Commissario Straordinario dell’INPS.

Dal 2015 al 2018 è stato Presidente della International Society for Labour and Social Security Law.

Dal Maggio 2017 è Presidente del CNEL.

È autore di numerosi saggi e volumi di diritto del lavoro, diritto sindacale e relazioni industriali, italiani e comparati.







Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*

Tempi di vita e tempi di lavoro tra legge e contrattazione collettiva, 5/2020

www.marcovigorelli.org



luglio 2020

Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

ISBN 978-88-943561-6-8



9 788894 356168



Volendo tracciare un binario da percorrere per costruire strategie che in futuro facilitino la conciliazione, il metodo da seguire è necessariamente sinergico: sinergico per ambiti di politiche legislative da adottare, sinergico per i livelli istituzionali di intervento, e sinergico per il coinvolgimento degli attori sociali dal lato datoriale e da quello sindacale.

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISBN 978-88-943561-6-8



9 788894 356168