



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
NEI SETTORI DEL COMMERCIO,
DEL TURISMO E DEI SERVIZI**

*Politiche di sostegno alla cura e
misure di flessibilità oraria e organizzativa*

*Studio elaborato dalla dott.ssa Rosita Zucaro
su incarico del Centro Servizi Terziario S.r.l.*



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Cristoforo Colombo, 137 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405 - Fax 06/57135472

info@ebinter.it - ebinter@ebinter.it - www.ebinter.it

I SOCI



COME NASCE

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario è un organismo paritetico costituito nel 1995 dalle Organizzazioni Nazionali Confcommercio e Filcams - Cgil, Fisascat - Cisl e UilTuCS - Uil sulla base di quanto stabilito dal CCNL del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi. L'Ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta e non persegue finalità di lucro.

GLI SCOPI

L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario ha tra i suoi scopi di incentivare e promuovere studi e ricerche nel settore Terziario, con riguardo alle analisi dei fabbisogni formativi, di promuovere iniziative in materia di formazione continua, formazione e riqualificazione professionale, anche in collaborazione con Istituti nazionali, europei, internazionali e di fornire e attuare procedure per accedere ai programmi comunitari finanziati dai fondi strutturali, con particolare riferimento al Fondo Sociale Europeo. Le azioni individuate dalle parti sociali vengono avviate dall'Ente sia sulla base delle proprie risorse sia ricorrendo all'apporto di professionalità esterne di Enti di formazione, Centri di Ricerca, Centri Studi.

LE ATTIVITÀ

Ricerche, Formazione/Progetti, Osservatorio Nazionale sul settore Terziario, Statistiche, Archivio della contrattazione decentrata. L'Ente è posto al centro di una rete capillare che comprende oltre 100 Enti Bilaterali territoriali costituiti su tutto il territorio nazionale. Nel corso di questi anni l'attività istituzionale di Ebinter è stata caratterizzata dalla partecipazione anche a progetti formativi finanziati dal FSE. L'Ente Bilaterale Nazionale Terziario, avvalendosi della collaborazione di istituti di ricerca, ha realizzato e continua a realizzare, nel rispetto dei propri obiettivi istituzionali, una serie di pubblicazioni su temi di estrema attualità e di forte valenza per il sistema, in grado di valorizzare le esigenze e le specificità del settore terziario. Sono state editate nel corso di questi anni una serie di ricerche che hanno suscitato l'interesse di tutte le componenti sociali del sistema associativo. Altre iniziative sono state realizzate nel formato cd-rom nell'ottica di un sempre maggior sviluppo della formazione a distanza.



Via dei Mille, 56 - 00185 Roma

Tel. 06.85357906 - Fax 06.8558057

E-mail: amministrazione@centroserviziterziario.it

www.centroserviziterziario.it



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
NEI SETTORI DEL COMMERCIO,
DEL TURISMO E DEI SERVIZI**

*Politiche di sostegno alla cura e
misure di flessibilità oraria e organizzativa*

*Studio elaborato dalla dott.ssa Rosita Zucaro
su incarico del Centro Servizi Terziario S.r.l.*

Stampa

Romana Editrice S.r.l.
Via dell'Enopolio, 37
00030 San Cesareo (Roma)

Finito di stampare nel mese di Settembre 2017

Nota Metodologica	pag.	5
-----------------------------	------	---

PARTE PRIMA
QUADRO DI RIFERIMENTO INNOVATIVI MODELLI
PER UNA NUOVA ETICA DEL LAVORO

1. Le politiche di <i>work-life balance</i> . Dalle pari opportunità alla responsabilità sociale d'impresa	pag.	9
1.1 Le misure per la genitorialità e l'incremento dell'occupazione femminile	»	11
1.1.1 La maggiore flessibilità del congedo parentale	»	12
1.1.2 Il diritto dei padri al congedo di paternità	»	16
1.1.3 Misure alternative al congedo di maternità per il sostegno delle lavoratrici	»	17
1.1.4 La solidarietà tra i lavoratori: la cessione di permessi e ferie per la conciliazione vita-lavoro	»	18
1.2 La tutela delle vittime di violenza di genere nel mercato del lavoro	»	19
2. La flessibilità lavorativa per armonizzare tempi di vita e di lavoro	»	21
2.1 Strumenti di flessibilità temporale	»	23
2.1.1 La flessibilità e il lavoro domenicale	»	28
2.2 Modelli di flessibilità spaziale	»	29
3. Prospettive <i>de iure condendo</i> . Lo <i>smart working</i>	»	30

PARTE SECONDA
LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO NEL WELFARE
CONTRATTUALE DEL TERZIARIO, DEL TURISMO E DEI SERVIZI

Capitolo I
LE POLITICHE DI CURA

1. Misure migliorative per la cura genitoriale e parentale	pag.	41
2. Permessi e riposi aggiuntivi per la conciliazione vita-lavoro	»	44
3. Bonus, incentivi e rimborsi una tantum	»	46
4. Cessione solidale di permessi e ferie	»	48
5. La tutela delle vittime di violenza di genere	»	49

Capitolo II
LA FLESSIBILITA' ORARIA E ORGANIZZATIVA

1. Misure di flessibilità oraria	»	53
2. Misure di flessibilità spaziale	»	55
2.1 Il welfare contrattuale precursore normativo.		
Le sperimentazioni di smart-working	»	56
3. Misure di flessibilità organizzativa	»	62
Conclusioni	»	65
Nota Bibliografica	»	66
Elenco delle aziende/esperienze citate	»	67

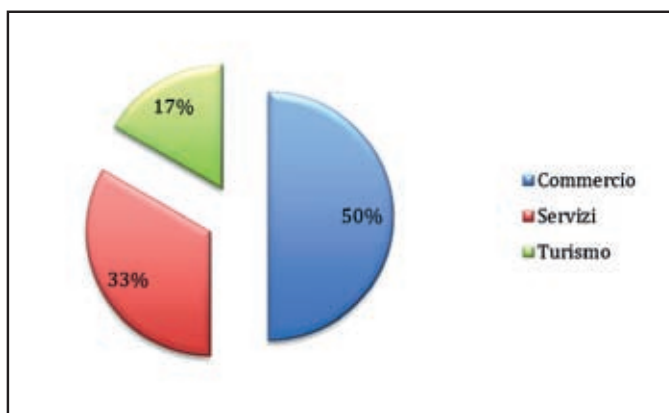
NOTA METODOLOGICA

La ricerca condotta ha l'obiettivo di ricostruire quanto è stato realizzato in termini di welfare contrattuale nell'ambito della conciliazione vita-lavoro, declinata sia nelle forme di sostegno alle politiche di cura genitoriale e parentale, sia come flessibilità oraria e organizzativa.

Nello specifico si è analizzata la più recente contrattazione integrativa, che è intervenuta in ottica migliorativa della normativa e dei contratti nazionali, in tali tematiche.

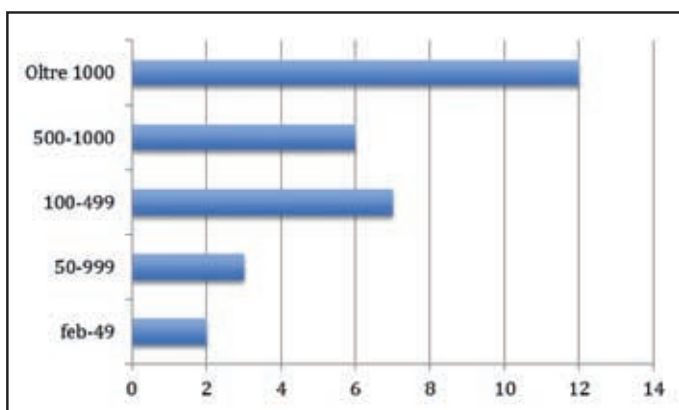
Il campione raccolto si compone di 33 accordi con 30 aziende nel campo del commercio, dei servizi e del turismo, secondo la composizione di cui al grafico seguente.

Grafico n. 1 – Settori delle aziende mappate



Per quanto riguarda il numero dei dipendenti, si tratta in prevalenza di multinazionali.

Grafico n. 2 – Numero dei dipendenti



Il risultato atteso di questa ricerca è il diffondere maggiormente la conoscenza del tema mettendo, in evidenza, gli obiettivi diretti e trasversali, già realizzati, per recepirli e svilupparli ulteriormente.

La segnalazione di buone prassi agisce, infatti, da pungolo all'implementazione in altri contesti, nella finalità generale di comprendere come i temi legati al capitale umano saranno sempre più strategici per essere maggiormente competitivi, produttivi e innovativi nel mercato del lavoro.

PARTE PRIMA

QUADRO DI RIFERIMENTO.
INNOVATIVI MODELLI PER UNA
NUOVA ETICA DEL LAVORO

1. Le politiche di work-life balance. Dalle pari opportunità alla responsabilità sociale d'impresa.

La conciliazione tra esigenza di vita privata e lavorativa ha acquisito una maggiore centralità tra le politiche inerenti al mercato del lavoro.

In particolare ciò è avvenuto, a partire dal 2015, quando per la prima volta il tema, rimasto spesso a latere dell'analisi giuslavoristica, diviene pilastro di una riforma del mercato del lavoro. Infatti, uno degli otto decreti legislativi, attuativi della delega del Jobs Act, il D. Lgs. n. 80 del 24 giugno 2015, è rubricato proprio "Misure per la conciliazione di esigenze di cura, di vita e di lavoro".

A ciò si aggiunta la leva fiscale, che favorisce il welfare contrattato, con le novità introdotte da prima con la Legge di Stabilità del 2016, e proseguite con quella del 2017. Peraltro è indubbio come tali norme di favore per la contrattazione collettiva, con il superamento del vincolo di volontarietà nell'erogazione aziendale del welfare, incidano anche sul sistema di relazioni industriali, avviandolo verso un modello sempre più collaborativo.

La conciliazione vita-lavoro è quindi passata da macro-argomento quasi appiattito esclusivamente sul perseguimento delle pari opportunità - nella sua declinazione di uguaglianza di genere e incremento dei tassi di occupazione femminile - ad asset strategico aziendale.

Il tema ha, infatti, avuto origine quando le donne hanno cominciato a entrare in modo più massiccio nel mercato del lavoro, mettendo in crisi il modello sociale fondato sul male breadwinner, in cui i ruoli

erano ben distinti tra l'uomo, che si occupava dell'ambito lavorativo e la donna di quello domestico. La conciliazione vita-lavoro, quindi, si afferma innanzitutto in misure inerenti alle politiche genitoriali (congedi, permessi ecc.), e successivamente in modelli di flessibilità oraria e spaziale (part time, telelavoro, *smart working* ecc.).

Da tali declinazioni si è giunti all'obiettivo odierno, in cui agire nell'ambito della conciliazione vita-lavoro significa ripartire dal capitale umano, quale fulcro d'innovazione e competitività.

In ottica comparata è ad esempio evidente, come paesi quali la Germania, con un costo del lavoro più elevato di quello italiano (Euro 32,2; Italia, Euro 28,1)⁽¹⁾ e un sistema di flessibilità in uscita decisamente più rigido (è ancora reintegra centrico), presentino però tassi di occupazione e un livello di produttività decisamente superiore.

Peraltro l'investire sul capitale umano è un'azione prioritaria nella costruzione del pilastro europeo dei diritti sociali, avviata dalla Commissione nel marzo 2016. Si legge nel rapporto citato che il capitale umano «costituisce un importante meccanismo di trasmissione tra la crescita a lungo termine, l'uguaglianza e il progresso sociale» e dovrebbe basarsi: «*sulle pari opportunità, sulla prevenzione dei rischi sociali e la protezione da essi, sull'esistenza di reti di sicurezza efficaci e di incentivi per l'accesso al mercato del lavoro, mettendo in grado la popolazione di vivere dignitosamente, di passare ad un diverso status personale e professionale nel corso della vita e di sfruttare al massimo le proprie capacità*»⁽²⁾. Infatti, come comprovato dagli studi sul punto, l'aumento di benessere sul luogo di lavoro determina da parte dei lavoratori e delle lavoratrici non solo un miglioramento nei risultati, una riduzione dell'assenteismo e del turnover, e una maggiore fidelizzazione all'impresa, ma anche processi innovativi e di incremento di produttività e competitività⁽³⁾.

La conciliazione vita-lavoro agisce, infatti, anche da pungolo per l'acquisizione di competenze strategiche, come peraltro messo chiaramente, in evidenza, dal Parlamento Europeo, nella Risoluzione sulla reazione delle condizioni di lavoro per il mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale, del 13 settembre 2016.

(1) Eurostat, Labour Cost index, 2016.

(2) COMMISSIONE EUROPEA, Avvio di una consultazione su un pilastro europeo dei diritti sociali, Strasburgo, 8.3.2016, COM (2016) 127 def., p. 4.

(3) Tra i vari N. A. DE CARLO, A. FALCO, D. CAPOZZA (a cura di), Stress, benessere organizzativo e performance, Franco Angeli, 2015.

Nel testo citato si legge che: «concedere tempo libero ai lavoratori per lo sviluppo personale e formativo nell'ambito dell'apprendimento permanente, senza alcuna discriminazione, ne favorisce il benessere e il contributo all'economia attraverso maggiori competenze e una maggiore produttività. La sola attuazione di politiche in materia di equilibrio tra vita professionale e vita privata non si tradurrà in un vantaggio per i lavoratori se non sarà accompagnata da politiche di miglioramento delle condizioni di vita e da politiche che favoriscano e promuovano, fra l'altro, le attività culturali, ludiche, sportive».

Infine la conciliazione vita-lavoro è stata finalmente riconosciuta quale ambito della responsabilità sociale d'impresa, ossia quella «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate» (Libro Verde della Commissione Europea, 2001).

Le politiche di *work life balance* costituiscono una leva della RSI, in quanto attraverso esse le imprese possono contribuire allo sviluppo sostenibile e affrontare l'esclusione sociale, in un contesto in cui gli stati hanno difficoltà a sostenere i sistemi di welfare. Peraltro l'importanza del ruolo assunto dal welfare sussidiario, sia nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale d'impresa, sia nell'ottica di attenuare le conseguenze della crisi sui lavoratori, apre uno spazio ampio sull'innovazione sociale.

1.1 Le misure per la genitorialità e l'incremento dell'occupazione femminile

Come accennato la conciliazione vita-lavoro costituisce un asset fondamentale per supportare le donne nell'ingresso e nella permanenza nel mercato del lavoro, e per affrontare la segregazione orizzontale e verticale di genere, che è non solo una questione di pari opportunità. Infatti, il tasso di occupazione femminile è tra gli indicatori chiave dell'andamento del mercato del lavoro e un fondamentale moltiplicatore del PIL⁽⁴⁾.

(4) La Banca d'Italia stima che se in Italia si conseguisse l'obiettivo del Trattato di Lisbona di un tasso di occupazione femminile al 60%, il Pil crescerebbe del 7%, e se l'occupazione femminile eguagliasse quella maschile, l'aumento del Pil sarebbe del 12%, per approfondimenti si veda M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA (a cura di), *Le donne e l'economia italiana*, Banca d'Italia, 2013.

Tuttavia, l'Italia è ancora lontana dal raggiungere il target del 75% previsto da Europa 2020 e con solo il 48% delle donne occupate, si colloca al penultimo posto, prima solo della Grecia (43,4%), e molto lontano non solo dalla Svezia (74,9%), all'apice della graduatoria, ma dalla stessa media europea (61,2%). La differenza tra il tasso di occupazione maschile e femminile è pari a 18,4 punti percentuali, è il *gender gap* è ancora più grave se si prende in considerazione il dato del Sud, dove il tasso di occupazione delle donne è solo del 31,7% (Censis, 2017).

A partire dal 2015 sono stati diversi gli strumenti normativi, inerenti alla tutela e al sostegno alle politiche genitoriali, introdotti dal Legislatore italiano, anche nell'ottica di poter agire, quali moltiplicatori dell'occupazione femminile. Il riferimento è in particolare al D. Lgs. n. 80/2015 e alle Leggi di bilancio per il 2015 e 2016. Di seguito una sintetica illustrazione degli interventi più significativi in materia, con un riferimento, in particolare, a quelli più utili a incidere su una maggiore condivisione nei carichi di cura, che costituisce un aspetto fondamentale per accrescere i tassi occupazionali delle donne.

1.1.1 La maggiore flessibilità del congedo parentale

Il congedo parentale è il diritto in capo a entrambi i genitori di astenersi dal lavoro, al termine della maternità, per un limite complessivo di dieci mesi, che divengono undici, qualora il padre ne utilizzi almeno tre (art. 32 del D. Lgs. n. 151/2001) e il Legislatore del *Jobs Act* è intervenuto imprimendogli una maggiore flessibilizzazione. Innanzitutto si è innalzato il tetto massimo consentito per la fruizione, elevandolo dagli otto ai dodici anni del bambino, mentre nel caso di adozione o affidamento, non oltre la maggiore età dello stesso (restando fermo però il limite dei dieci/undici mesi di durata complessiva della aspettativa).

L'innalzamento della soglia di applicazione si ha anche nel caso di figlio con handicap grave, per il quale è previsto un prolungamento del congedo parentale, continuativo o frazionato, che non può essere superiore ai tre anni, compresi i periodi di congedo ordinario ex art. 33 del T. U. sulla maternità e paternità.

Ulteriore flessibilità si ha nell'indennità previsto per il periodo di congedo, pari al 30% - calcolato in base alla retribuzione del mese precedente l'inizio del congedo - che può essere goduta per un periodo

massimo di sei mesi, oggi fino al compimento dei sei anni da parte del bambino (o entro sei anni dal suo ingresso nel nucleo familiare)⁽⁵⁾.

Si specifica, inoltre, che la possibilità di fruire della citata indennità per un ulteriore periodo, è possibile a condizione che il reddito individuale sia inferiore a 2,5 volte l'importo del trattamento minimo di pensione a carico dell'assicurazione obbligatoria, non possa avvenire oltre il compimento dell'ottavo anno di età da parte del bambino⁽⁶⁾.

In questo senso è interessante quanto attuato a livello migliorativo della contrattazione decentrata, dalla **Micron**, azienda di Vimercate, leader nel settore dei semiconduttori, che ha previsto nell'ultimo integrativo aziendale, sottoscritto il 14 dicembre 2015, un aumento dell'indennità dal 30% al 50% per un massimo di sei mesi, qualora a usufruire del congedo parentale siano i padri lavoratori per un periodo superiore ai tre mesi. La misura è interessante, anche perché essendo rivolta solo agli uomini agisce nell'ottica di incentivare la condivisione della cura genitoriale.

Un'alternativa all'integrazione dell'indennità corrisposta in caso di congedo parentale che costituisce una misura migliorativa interessante consiste nell'anticipo del TFR. Tra i vari ne si trova applicazione in due accordi risalente, addirittura, ai primi anni del Duemila: l'integrativo di **Coin** del 19 settembre 2002 e in quello di **Esselunga** del 9 dicembre 2004.

Il Legislatore interviene poi sulla fruizione del congedo parentale in modalità oraria. Si ricorda che l'art. 1, comma 339, della legge 24 dicembre 2012, n. 228, (la legge di stabilità per il 2013) ha modificato l'art. 32 del T.U. sulla maternità e paternità, introducendo la possibilità per i genitori lavoratori dipendenti di godere del congedo parentale ad ore previa regolamentazione delle modalità, dei criteri di calcolo della base oraria e dell'equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa in sede di contrattazione collettiva.

⁽⁵⁾ Il diritto all'indennità si prescrive entro un anno e decorre dal giorno successivo alla fine del periodo indennizzabile. Per evitare la perdita del diritto, è necessario che la lavoratrice o il lavoratore presentino all'INPS (prima dello scadere dell'anno) istanze scritte di data certa, dirette a ottenere il pagamento della indennità.

⁽⁶⁾ Come precisato dalla Circolare dell'INPS del 17 luglio 2015, n. 139, consultabile in www.inps.it.

La medesima normativa ha inoltre aggiunto all'art. 32, il comma 4 bis, in cui viene sancito sia l'obbligo per il genitore richiedente di comunicare al datore di lavoro inizio e fine del periodo di congedo parentale richiesto, sia la possibilità per lavoratore e datore di lavoro di concordare, durante il periodo di fruizione di congedo, adeguate misure di ripresa dell'attività lavorativa, tenendo conto di quanto eventualmente previsto dalla contrattazione collettiva.

Con l'art. 7 del D.Lgs. n. 80/2015, il Legislatore interviene nuovamente sul citato art. 32, aggiungendo il comma 1 ter, nel quale viene introdotto un criterio generale di fruizione oraria del congedo parentale, che trova attuazione in assenza di previsione da parte della contrattazione collettiva, anche di livello aziendale. Il godimento orario viene, quindi, consentito a livello normativo in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga quadri-settimanale o mensile immediatamente antecedente a quello nel corso del quale ha inizio il congedo parentale.

Inoltre viene riconosciuta ai genitori lavoratori la facoltà di chiedere la trasformazione del proprio rapporto di lavoro da tempo pieno in part-time, di cui all'art. 8 comma 7 del D. Lgs. n. 81/2015. Tale normativa dispone, infatti, che il lavoratore e la lavoratrice possano chiedere, per una sola volta, in luogo del congedo parentale, o entro i limiti del congedo ancora spettante, la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a parziale, purchè con una riduzione d'orario non superiore al 50%. Entro 15 giorni dalla richiesta il datore di lavoro deve darne seguito.

Viene invece espressamente esclusa la fruizione oraria del congedo parentale con gli altri permessi o riposi regolamentati dal T.U. sulla maternità e paternità, e precisazioni sul punto sono state riportate dalla circolare dell'INPS n. 2015 del 18 agosto 2015, cui sono seguiti i chiarimenti contenuti nel messaggio n. 6704 del 3 novembre 2015. Non è inoltre cumulabile con i riposi orari giornalieri di cui al combinato disposto degli art. 33, comma 2, e 42, comma 1, del T.U, previsti in caso di figli disabili gravi in alternativa al prolungamento del congedo parentale. Non vi è invece incompatibilità con i permessi o riposi di cui alla Legge 5 febbraio 1992, n. 104, ossia permessi fruiti in modalità oraria per l'assistenza di familiari, anche se minori e permessi fruiti in modalità oraria dal lavoratore a beneficio di se stesso. A ogni buon conto sul punto può intervenire la contrattazione decentrata, prevedendo diversi criteri di compatibilità.

Una buona prassi sul punto è rappresentata dall'accordo integrativo **Ate S.r.l.**, azienda del comparto chimico, specializzata nella progettazione di articoli tecnici in plastica e gomma, siglato il 18 dicembre 2015, nel quale viene espressamente prevista la compatibilità tra la fruizione oraria del congedo parentale e i permessi e riposi previsti dal T. U. maternità e paternità.

Altra soluzione migliorativa interessante è rappresentata dal contratto integrativo di **Eataly**, sottoscritto il 28 ottobre 2015, in cui viene prevista la concessione ai genitori lavoratori di 16 ore di permesso retribuite, a carico dell'azienda, da utilizzarsi anche a ore, al fine dell'inserimento al nido del minore.

Nell'ottica poi di rendere lo strumento dei congedi parentali ancora più efficace per le esigenze di cura, il Legislatore riduce i termini di preavviso per la richiesta al datore di lavoro, modificando il comma 3, dell'art. 32. Nello specifico, il genitore è tenuto, salvo i casi di oggettiva impossibilità (p.e. il bambino, che ha un malore, mentre è all'asilo), a preavvisare il datore di lavoro secondo le modalità e i criteri definiti dai contratti collettivi e, comunque, con un termine di preavviso non inferiore a cinque giorni per il congedo giornaliero, a due per quello orario, avendo cura di indicare inizio e termine della fruizione. In riferimento al preavviso, il Ministero del lavoro ha chiarito nell'interpello n. 13 dell' 11 aprile 2016 che «le clausole della contrattazione collettiva già vigenti all'entrata in vigore del D. Lgs. n. 80/2015 continuano a essere efficaci anche in relazione all'individuazione dei termini di preavviso nella stessa previsti»⁽⁷⁾.

Le descritte misure normative indubbiamente determinano una maggiore flessibilità nell'utilizzo del congedo parentale, ma ad avviso di chi scrive, sono poco volte ad agire da acceleratore per l'incremento dei tassi di occupazione femminile. A tal fine sarebbe stato opportuno - in mancanza di una disponibilità finanziaria, che consentisse di stanziare un incentivo - che si intervenisse con una normativa ad hoc, idonea a promuovere la condivisione nei carichi legati alla genitorialità, premessa necessaria per un corretto esercizio del diritto di cura⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Interpello n. 13/2016, in *www.lavoro.gov.it*

⁽⁸⁾ V. VIALE, R. ZUCARO, *La maternità dalla tutela alla valorizzazione*. Un'analisi comparata, in Osservatorio ISFOL, 2016, n. 3, 4.

Infatti, alla luce di vari studi sul punto, tra cui ad esempio le analisi condotte dall'*International Network on Leave Policies and Research*, è emerso che laddove i congedi parentali sono fruibili in modalità condivisa, l'utilizzo da parte dei padri è scarso, diversamente quando trattasi di diritto esclusivo e non trasferibile⁽⁹⁾. In quest'ottica peraltro si muove la proposta di modifica della direttiva sui congedi parentali presentata dalla Commissione Europea il 27 aprile 2017, in cui è inserita la quota intrasferibile di congedo, ossia il diritto di ogni genitore a fruirne per un determinato periodo senza possibilità di cederlo all'altro genitore, al fine di indurre un utilizzo maggiore da parte del padre⁽¹⁰⁾.

1.1.2 Il diritto dei padri al congedo di paternità

In Italia non sussiste un diritto esclusivo del padre alla paternità equivalente alla maternità. Infatti, laddove il congedo di maternità è normativamente previsto all'interno del T. U. di cui al D. Lgs. n. 150/2001, quello di paternità come diritto che può essere goduto solo dal padre non è ancora una misura strutturale. E' stato introdotto per la prima volta, attraverso una sperimentazione triennale, dalla Riforma Fornero, e consisteva in un giorno obbligatorio e due facoltativi da sottrarsi alla madre, e doveva essere goduto entro 5 mesi dalla nascita del bambino.

Con la Legge di stabilità per il 2015 i giorni sono poi diventati 4, di cui due obbligatori e due facoltativi, e potevano essere fruiti entro il 31 dicembre 2016. La misura è stata ulteriormente prorogata con la Legge di bilancio per il 2017, che ha disposto al momento solo i due giorni obbligatori, come confermato recentemente anche dalla circolare INPS, e ha previsto per il 2018 che i giorni dovrebbero diventare 5. L'Unione Europea però ha indicato che, sebbene al momento non ci sia ancora una direttiva che disponga in modo precettivo uno standard minimo di tutela in questo senso, nella proposta presentata dalla Commissione il 27 aprile 2017 è espressa l'intenzione che venga introdotto l'obbligo per tutti i 28 paesi membri di introdurre un congedo di paternità retribuito pari ad almeno 10 giorni.

⁽⁹⁾ International Network on Leave Policies and Research, *10th International Review of Leave Policies and Related Research*, 2014.

⁽¹⁰⁾ COM (2017) 253, *Final, Proposal for a directive on the European Parliament and of the council on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/UE*, 2017.

Ad ogni buon conto un positivo contraltare ai ritardi legislativi, sono le buone prassi riscontrate nell'ambito della contrattazione collettiva nazionale e decentrata, in cui oltre ad esserci stati interventi migliorativi rispetto alle sperimentazioni normative, si è addirittura in alcuni casi anticipato il Legislatore.

Si segnalano innanzitutto due misure di tutela e sostegno della paternità, presenti già dai primi anni del Duemila, nei seguenti integrativi: **Castorama Italia Spa**⁽¹¹⁾ del 26 novembre 2002, prevedeva un permesso straordinario retribuito di due per il padre, in occasione della nascita o dell'adozione del figlio, da utilizzarsi entro e non oltre 15 giorni dall'ingresso in famiglia; **Adecco** del 27 giugno 2003, concedeva al padre un giorno da fruirsi entro dieci giorni dalla nascita.

Tra le esperienze più recenti si ricorda, in questa sede, l'accordo di **Gucci** del 19 ottobre 2015 che aggiunge un giorno, a quanto previsto a livello normativo.

1.1.3 Misure alternative al congedo di maternità per il sostegno delle lavoratrici

La Riforma Fornero ha introdotto, in via sperimentale, per il triennio 2013–2015, la facoltà per la madre lavoratrice di richiedere, entro gli undici mesi successivi dal termine del periodo di astensione obbligatoria e in alternativa al congedo parentale, dei voucher per l'acquisto di servizi di *baby sitting*, ovvero un contributo per far fronte agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi privati accreditati, per un massimo di sei mesi.

La misura è stata poi prorogata fino alla possibilità di presentare domanda entro 31 dicembre 2018, salvo esaurimento dei fondi stanziati (40 milioni di euro). Il contributo è pari a Euro 600,00 mensili ed è erogato per un periodo massimo di sei mesi.

Possono beneficiarne: le lavoratrici dipendenti di amministrazioni pubbliche o che di datori di lavoro privato; le lavoratrici iscritte alla gestione separata di cui all'art. 2, comma 26, della legge 8 agosto 1995, n.335, (ivi comprese le libere professioniste, che non risultino iscritte ad altra forma previdenziale obbligatoria e non siano pensionate,

(11) Oggi l'azienda francese fa parte del gruppo Leory Merlin.

pertanto tenute al versamento della contribuzione in misura piena); le lavoratrici autonome o imprenditrici.

Non sono previste soglie di reddito e il voucher baby sitting è riconosciuto esclusivamente secondo l'ordine delle domande presentate.

1.1.4 La solidarietà tra i lavoratori: la cessione di permessi e ferie per la conciliazione vita-lavoro

Nel c.d. decreto semplificazioni (il D. Lgs. del 14 settembre 2015, n. 151), il Legislatore ha previsto all'art. 24 la facoltà per i lavoratori e le lavoratrici di cedere, a titolo gratuito, riposi e ferie da loro maturati a colleghi dipendenti dello stesso datore di lavoro, impiegati in mansioni di pari livello e categoria, esclusivamente allo scopo di consentire a questi ultimi di assistere figli minori che, per le particolari, condizioni di salute necessitano di cure costanti.

Un'interessante prima applicazione di tale misura, si rinviene nell'accordo di **Comifar** del 15 settembre 2015, il quale prevede un intervento migliorativo, che consiste in un'ora in più messa a disposizione dell'azienda per ogni ora ceduta in via solidale da parte dei lavoratori.

18

Tabella n. 1 - Riepilogo degli strumenti di sostegno alla genitorialità condivisa

MISURE	SINTESI DEI CONTENUTI
Congedo di paternità	Due giorni obbligatori , da godersi entro 5 mesi dalla nascita del figlio. Trattamento economico, normativo e previdenziale: indennità giornaliera a carico dell'Inps, pari al 100% della retribuzione. Comunicazione al datore di lavoro con almeno 15 giorni di preavviso.
Congedo parentale	Possono fruirne entrambi i genitori Può essere goduto fino ai 12 anni del minore anche frazionato a ore. Se la fruizione oraria non è regolata dalla contrattazione collettiva deve essere pari alla metà dell'orario giornaliero. Durante il periodo potranno anche essere concordate adeguate misure di ripresa dell'attività lavorativa , osservando quanto eventualmente disposto dai contratti collettivi, anche decentrati.

MISURE	SINTESI DEI CONTENUTI
Voucher per acquisto di servizi di baby-sitting o per pagamento degli oneri dei servizi pubblici e/o privati	Le neo-mamme, al termine del congedo di maternità e per gli 11 mesi successivi, in “alternativa” al congedo parentale possono avvalersi dei voucher: a) per acquisto di servizi di baby-sitting; b) per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l’infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati. L’importo erogato dall’Inps è pari a 600 euro mensili.
Cessione solidale riposi e ferie	Facoltà di cedere in via solidale riposi e ferie a colleghi, con particolari esigenze di conciliazione vita lavoro.

Fonte: D. Lgs. n. 80/2015; Legge di Bilancio 2017. Tabella riassuntiva a cura di R. Zucaro.

1.2 La tutela delle vittime di violenza di genere nel mercato del lavoro

Tra gli interventi più interessanti del *Jobs Act* vi è l’introduzione di una area di tutela per le lavoratrici vittime di violenza di genere.

Come noto, negli ultimi anni, la persistente gravità delle condotte integranti la violenza di genere ha indotto il Legislatore a una specifica attenzione al tema, attraverso la ratifica della Convenzione di Istanbul sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica, e l’adozione del D.L. n. 93/2013, convertito, con modificazioni, dalla L. n. 119/2013, recante disposizioni urgenti in materia di sicurezza e per il contrasto della violenza di genere. All’interno di tale macro categoria può rientrare ogni atto di violenza fondato sul genere che abbia quale risultato, o che possa presumibilmente avere quale risultato, un danno o una sofferenza fisica, sessuale o psicologica, incluse le minacce di tali atti, la coercizione o la privazione arbitraria della libertà, che avvenga nella vita pubblica o privata⁽¹²⁾.

(12) Si veda l’art. 1 della Dichiarazione ONU sull’eliminazione della violenza contro le donne, adottata con risoluzione n. 48/104 del 20 dicembre 1993, consultabile in www.un.org.

Tutti i documenti internazionali, quando trattano il tema, tendono a fare riferimento specifico alle donne, quasi come se fosse un sinonimo, rilevando come trattasi di un fenomeno connesso alla secolare sottomissione della donna all'uomo. La violenza di genere è, quindi, un'evidente manifestazione sociale del mancato raggiungimento della parità sostanziale ex art. 3, comma 2, della Costituzione.

Al fine di introdurre un sostegno alle lavoratrici vittime, l'art. 24 del D. Lgs. n. 80/2015 ha previsto un apposito congedo. Destinatari sono le lavoratrici dipendenti del privato e del pubblico e le titolari di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa, inserite in percorsi di protezione, relativi alla violenza di genere di cui al D.L. n. 93/2013, convertito con modificazioni, in L n. 119/2013.

Il beneficio è concesso a seguito dell'inserimento nei descritti percorsi di protezione, che deve essere debitamente certificato dai servizi sociali del Comune di residenza o dai Centri antiviolenza o dalle Case rifugio. Come indicato nella circolare INPS n. 65 del 15 aprile 2016 nel caso delle collaboratrici coordinate continuative vi è soltanto un diritto alla sospensione del rapporto, cui non corrisponde però alcuna indennità⁽¹³⁾.

Per le restanti categorie di lavoratrici, il periodo di congedo interamente retribuito e non deve essere obbligatoriamente continuativo, ma può essere fruito anche su base oraria o giornaliera, per non più di tre mesi, da godersi nell'arco temporale di un triennio.

Nella citata circolare INPS viene precisato che i tre anni decorrono dall'inserimento nel percorso di protezione certificata, e non dall'inizio del periodo di congedo goduto. Analogamente a quanto introdotto dall'art. 7 del D. Lgs. n. 80/2015 in caso di congedo parentale a ore, qualora la contrattazione collettiva non sia intervenuta a regolamentare tale modalità di godimento, la dipendente può comunque scegliere tra la fruizione giornaliera o oraria; e quest'ultima è consentita in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga quadri-settimanale o mensile immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha avuto inizio il congedo. La disposizione sul godimento del congedo su base oraria è però applicabile solamente alle lavoratrici dipendenti.

(13) Circolare INPS del 15 aprile 2016 n. 65, in www.inps.it

Il Legislatore ha poi previsto che la richiesta deve essere inoltrata al datore di lavoro con un preavviso di almeno 7 giorni prima dell'inizio del congedo (eccettuati i casi di oggettiva impossibilità). Le lavoratrici rientranti nel campo di applicazione dell'art. 24, ai sensi del comma 6, del D. Lgs. n. 80/2015 hanno altresì diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale, verticale od orizzontale, che sussiste però solo ove vi sia disponibilità in organico. Riguardo alla facoltà di scelta tra le tipologie del part-time verticale od orizzontale, sembra esserci un difetto di coordinamento con il D. Lgs. n. 81/2015, nel quale scompare la classica tripartizione del lavoro a tempo parziale in verticale, orizzontale o misto. Infine l'art. 24 prevede, al comma 7, che restano salve le previsioni migliorative previste a livello di contrattazione collettiva.

Una primissima buona prassi sul punto è rappresentata nel citato contratto aziendale di **Comifar**, che all'art. 3, paragrafo 10, dispone una ulteriore tutela per le vittime di violenza di genere, prevedendo per quelle inserite nei percorsi di protezione debitamente certificati dai servizi sociali del Comune di residenza o dai Centri antiviolenza o dalle Case rifugio, la conservazione del posto di lavoro per un ulteriore anno, oltre a quanto già previsto dall'art. 157 del vigente CCNL TDS, inerente al congedo biennale non retribuito per gravi motivi familiari.

2. La flessibilità lavorativa per armonizzare tempi di vita e di lavoro

La flessibilizzazione della prestazione lavorativa, in termini di orari e di spazi costituisce una leva strategica nelle politiche di welfare contrattuale orientato al *work-life balance*. Tale obiettivo viene perseguito, tra i vari, mediante istituti quali la banca delle ore, il telelavoro, la flessibilità in entrata e uscita, il part-time, le isole di lavoro o orari ad isole, fino ad arrivare al nuovo modello organizzativo dello smart working. Come comprovato dalle analisi di settore, tali misure di flessibilità comportano benefici non solo per il lavoratore e la lavoratrice, ma anche per il datore di lavoro. La popolazione aziendale aumenta il proprio benessere lavorativo, anche in termini di salute e sicurezza sul lavoro, con una contrazione di malattie professionali, quali quelle derivanti dallo stress da lavoro correlato; dall'altra parte aumentano i livelli di produttività e competitività, attraverso la riduzione dell'assenteismo,

l'aumento della motivazione al lavoro e all'assunzione di responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi; dall'altra.

Alcuni modelli organizzativi, soprattutto di flessibilità spaziale, hanno anche un'incidenza positiva in termini di risparmio energetico e miglior impatto ambientale.

Un ruolo strategico, nel percorso di ideazione e attuazione di questi interventi è affidato a un sistema di relazioni industriali volto al perseguimento di una flessibilità concertata che favorisca, nel lungo periodo, l'efficienza e un migliore funzionamento del sistema economico. Infatti, gli aspetti da considerare sono sia le esigenze delle aziende sempre più spinte a continui processi di innovazione e cambiamento, sia quelle dei lavoratori, in un contesto caratterizzato da cambiamenti culturali, sociali e demografici, ma anche nella fisionomia dei nuclei familiari, invecchiamento della popolazione e crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Quest'ultimo fattore determina una diversa organizzazione del lavoro al fine di migliorarne la qualità con interventi attenti alle differenze e peculiarità di genere, come ad esempio la possibilità di convertire il rapporto di lavoro da tempo pieno a part-time, quando i bisogni di cura familiare lo impongono.

22

In questo senso è molto interessante quanto indicato dalla Commissione Europea nella proposta di modifica alla direttiva sui congedi parentali, dove una delle richieste rivolte ai paesi membri è l'introduzione di misure volte a riconoscere un diritto dei genitori lavoratori a richiedere la flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro fino al compimento dei 12 anni da parte del figlio, ossia fino a quando c'è la possibilità in Italia di godere del congedo parentale.

Gli ambiti di flessibilità legati al tema del bilanciamento vita-lavoro si possono suddividere in due macro-aree:

- 1) temporali, che permettono un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (part-time, orario scorrevole, job sharing, isole del lavoro);
- 2) spaziali, che favoriscono una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, consentendo alle organizzazioni di superare i confini fisici dell'ente a favore di una maggiore libertà (telelavoro, *smart working*).

Nella figura sottostante si riportano i benefici inerenti all'adozione di modelli organizzativi di flessibilità oraria e spaziale.

Figura 1 - Flessibilità oraria e spaziale



Figura a cura di Rosita Zucaro

2.1 Strumenti di flessibilità temporale

Tra gli strumenti normativi volti alla flessibilità oraria, modulabile in ottica di *work-life balance*, vi è innanzitutto il part-time, ossia la configurazione del rapporto di lavoro con un orario giornaliero e settimanale inferiore a quanto stabilito dalla legge e dalla contrattazione collettiva.

Introdotta dal decreto legislativo 28 gennaio 2000, n. 61, in recepimento della direttiva 97/81/CE, è attualmente disciplinata dal D. Lgs. n. 81/2015, agli artt. 4 a 12.

Prima di quest'ultimo intervento normativo, la legge individuava 3 distinte tipologie di rapporto di lavoro a tempo parziale:

- 1) ORIZZONTALE, quando la riduzione di orario era distribuita su ciascun giorno della settimana;
- 2) VERTICALE, quando la prestazione era resa solo in determinati periodi dell'anno, del mese o della settimana;
- 3) MISTO, quando il rapporto di lavoro prevedeva sia la riduzione dell'orario giornaliero che dei periodi lavorati.

Queste definizioni sono venute meno con la riforma del 2015: l'attuale disciplina normativa si limita ora a precisare che ogni assunzione

può avvenire a tempo pieno, ai sensi dell'art. 3 del decreto legislativo n. 66/2003, o a tempo parziale (art. 4, D.Lgs. 81/2015).

Tale istituto si pone come uno strumento di flessibilità particolarmente utile ad esempio per soddisfare esigenze di cura di minori, anziani e disabili, e risulta, quindi, utilizzato soprattutto dalle donne, consentendo di mantenere il contatto con il luogo di lavoro e di avere, però, allo stesso tempo un'elasticità della prestazione lavorativa soddisfacente.

La rilevanza dello strumento per le politiche di conciliazione emerge anche dalla considerazione che la Strategia Europea 2020 pone tra i suoi obiettivi un incremento del lavoro a tempo parziale. Al part-time è, infatti, assegnato un ruolo cruciale, in base alla convinzione che una sua maggiore diffusione possa determinare un aumento del tasso di occupazione, in ottica inclusiva dei soggetti più vulnerabili del mercato del lavoro, in particolare donne, giovani e anziani.

Un importante elemento di novità, previsto dall'art. 8, comma 7, del D.Lgs. n. 81/2015, è la facoltà riconosciuta al lavoratore di richiedere, per una sola volta, in luogo del congedo parentale, ovvero entro i limiti del congedo ancora spettante, ai sensi del Capo V del D.Lgs. n. 151/2000, la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale. Il Legislatore stabilisce che la riduzione dell'orario di lavoro non potrà eccedere il 50% e che il datore è tenuto a dar corso alla trasformazione entro quindici giorni dalla richiesta.

Dall'analisi di questa norma emerge un contrasto tra i D.Lgs. nn. 80 e 81, infatti mentre nel primo si trova, ancora il riferimento alle tipologie "verticale" ed "orizzontale" del lavoro a tempo parziale proprie del D.Lgs. n. 61/2000, definizioni che il D.Lgs. n. 81 non contiene più; inoltre, il comma oggetto di analisi parla di un diritto alla trasformazione ma solo nel caso in cui ci siano "posizioni aperte" a tempo parziale, diritto diverso da quello in capo ai lavoratori affetti da patologie oncologiche e da gravi patologie cronicodegenerative. Questa particolare tutela era già prevista dall'articolo 46 del Dlgs 276/03, ed è stata ripresa dall'articolo 8, comma 3, del Dlgs 81/15, che ne ha espressamente previsto l'applicazione a tutti i dipendenti del settore privato e pubblico a condizione che la malattia parzialmente invalidante venga accertata da una commissione medica istituita presso l'unità sanitaria locale territorialmente competente. L'estensione alle patologie cronicodegenerative è, però, limitata a quelle definite dalla stessa norma «ingravescenti» e sembra pertanto limitata a malattie che si aggravano progressivamente, con un non facile distinguo rispetto a quelle malattie che, seppure croniche, non peggiorano gradualmente nel corso del tempo.

Infatti, il Ministero del Lavoro, con la circolare n. 40/05, ha precisato che in questi casi la richiesta del lavoratore non può essere negata anche se possono essere fatte valere contrastanti esigenze aziendali, e che le parti si dovranno accordare sul nuovo orario di lavoro e sulla sua collocazione temporale, che può essere di tipo orizzontale, verticale o misto, ma che deve comunque prioritariamente tenere in considerazione le specifiche esigenze del lavoratore⁽¹⁴⁾.

Tuttavia nonostante il part-time nasca come strumento fortemente orientato alla conciliazione vita-lavoro, negli ultimi anni la sua diffusione è avvenuta più che altro come misura indotta, e non volontaria, per la maggior parte delle lavoratrici e dei lavoratori.

Tabella n. 2 – Il part-time per i genitori lavoratori nel CCNL Commercio

CCNL COMMERCIO

Questa opzione innovativa è stata già previamente sperimentata nell'ambito del CCNL commercio che, sin dal rinnovo del 2 luglio 2004 nella versione precedente all'art. 87, e nell'attuale versione rinnovata il 30 marzo 2015 all'art. 90, prevedeva il diritto del lavoratore-genitore alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale per i primi tre anni di vita del bambino.

25

Altra tipologia di flessibilità oraria è l'**orario scorrevole** che consente al lavoratore di avere un margine di variazione dell'orario di ingresso e/o di uscita o l'orario di inizio o di fine della pausa, garantendo la copertura del numero delle ore previste a livello contrattuale. Tale misura si sta diffondendo sempre di più nei contesti aziendali, e generalmente si oscilla da flessibilità di soli 10 minuti o di qualche ora, a flessibilità gestibili su base giornaliera (con obbligo di prestare un numero di ore fisso al giorno) o settimanali/mensili (con obbligo di rispettare un monte ore su base settimanale o mensile). Tale intervento rappresenta quindi uno strumento ampiamente utilizzato per posizioni all'interno di organizzazioni, che non prevedono un contatto diretto con il pubblico e che, pertanto, non necessitano di orari fissi di apertura e chiusura.

⁽¹⁴⁾ Ministero del lavoro e delle politiche sociali, circolare 22 dicembre 2005, n. 40, in www.lavoro.gov.it

Altri strumenti di pianificazione oraria in ottica di flessibilità sono: la **settimana concentrata**, nella quale si raggruppa l'orario complessivo settimanale in meno di 5 giorni lavorativi, allungando la durata giornaliera complessiva, e l'**annualizzazione dell'orario**, che consiste la fissazione da parte dell'azienda di un monte ore complessivo che il lavoratore deve sostenere durante l'anno, senza definirne rigidamente la distribuzione temporale. Da questo strumento il lavoratore riesce ad ottenere molti benefici, primo tra tutti quello di organizzare al meglio i suoi tempi lavorativi e alternare periodi di maggior lavoro con periodi di maggiore libertà.

La **banca delle ore** è, invece, un istituto contrattuale di gestione della prestazione lavorativa che prevede la possibilità per il lavoratore di "depositare" su un conto virtuale le ore lavorate in più (straordinario) e poi, nel corso dell'anno, di attingervi al fine di godere di riposi compensativi, secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

Tabella n. 3 – Banca delle ore nel CCNL Commercio

CCNL COMMERCIO

Le Parti, riconoscendo l'opportunità che i lavoratori siano messi in condizione di utilizzare i riposi compensativi convengono di istituire la banca delle ore la cui fruizione avverrà con le seguenti modalità:

- i lavoratori che potranno assentarsi contemporaneamente dall'unità produttiva per usufruire dei riposi compensativi, non dovranno superare la percentuale del 10% della forza occupata ed escludendo dai periodi dell'anno interessati all'utilizzo dei permessi i mesi di luglio, agosto e dicembre. Per la giornata di sabato o quella di maggiore intensità lavorativa nell'arco della settimana la percentuale non dovrà superare il 5% della forza occupata. Per le unità produttive al di sotto dei 30 dipendenti, tale diritto sarà goduto individualmente e a rotazione tra tutto il personale interessato;
- i riposi compensativi saranno normalmente goduti in gruppi di 4 o 8 ore;
- per rispondere a particolari esigenze aziendali, diverse modalità potranno essere concordate nell'ambito dei confronti previsti in sede decentrata aziendale o territoriale.

Al 31 dicembre di ogni anno l'azienda fornirà al lavoratore l'estratto conto individuale delle ore depositate nella banca, con i relativi movimenti. Il prelievo delle ore maturate avverrà con preavviso scritto di 5 giorni. Ai fini del diritto di precedenza fa fede la data della richiesta.

In alcuni casi la contrattazione ha introdotto la misura migliorativa consistente nel fatto che i dipendenti potessero fruire di una sorta di “fido ore”, che permettesse loro l'utilizzo di ore prima di averle accantonate.

Oppure sono stati introdotti conti a lungo termine che consentono recuperi non soltanto su base settimanale o mensile, bensì annuale o pluriennale (è possibile accantonare per anni e poi recuperare nel momento in cui si necessita di lunghi congedi).

Altro strumento, che può essere efficacemente volto a politiche di conciliazione vita-lavoro, era il *job sharing* (o lavoro ripartito), contratto di lavoro caratterizzato dall'adempimento in solido di un'identica prestazione lavorativa da parte di due lavoratori, consentendo loro di gestire, in modo autonomo e discrezionale, la ripartizione del carico lavorativo.

Tuttavia tale tipologia contrattuale ha avuto uno scarso utilizzo fino a essere abrogata con il *Jobs Act*.

Uno dei pochi casi di sua applicazione concreta, oltre che nel settore dei tessili, dove era previsto dalla contrattazione collettiva nazionale del 2000 e utilizzato per lo più dalle lavoratrici per meglio conciliare le proprie esigenze di madri, si ha nel contratto integrativo aziendale di **Luxottica** del 2011, che ha introdotto il c.d. *job sharing familiare*. Con tale istituto l'azienda veneta ha introdotto tre possibilità di tutelare il reddito della famiglia del dipendente, determinando o proteggendo la capacità dei suoi componenti più vulnerabili, come il coniuge e i figli disoccupati o inoccupati. Il *job sharing* è stato possibile nell'arco di un triennio tra dipendente e coniuge disoccupato o in Cassa Integrazione Guadagni; tra dipendente e figlio prossimo alla conclusione degli studi o che ha terminato gli studi; tra dipendente impossibilitato a recarsi al lavoro e coniuge o figlio inoccupati.

Ulteriore misura, sperimentata in alcune, come ad esempio nel gruppo **Auchan** o **Ikea** o **Coop adriatica**, sono le c.d. “**isole di lavoro**” o “**orari a isole**”. Tale modello organizzativo, prevede la suddivisione dei lavoratori e delle lavoratrici in gruppi, chiamati appunto “isole”, secondo una logica di complementarità, ossia attraverso una previa mappatura dei bisogni individuali e familiari (età, composizione del nucleo familiare, distanza dal luogo di lavoro, fattori sociali, fattori di rigidità/flessibilità). Nel rispetto della c.d. curva di carico di lavoro previsionale dell'azienda, il personale, nell'ambito della propria isola, si impegna ad osservare un orario individuale di lavoro (in termini di durata, giorni e fasce orarie) con un sistema di credito/debito da riportare annualmente a somma zero.

Le isole di lavoro hanno portato a riflettere su una molteplicità di aspetti che riguardano il rapporto tra: esigenze dei consumatori in termini di aspettative della qualità del servizio; la conseguente domanda di flessibilità da parte aziendale; le esigenze dei lavoratori in tema di conciliazione vita-lavoro.

Un primo aspetto attiene alla natura di questo “intreccio di interessi” e il modello delle “isole”, supportando l’ipotesi che tra queste esigenze possano realizzarsi punti di incontro in grado di rispondere efficacemente alle attese dei diversi attori in gioco. Una seconda prospettiva attiene alla filosofia di riferimento in tema di gestione delle persone, sottesa all’avvio di questa sperimentazione, improntata sulla logica di fondo, che interpreta il rapporto tra esigenze aziendali e delle persone in termini di “conflitto componibile”

Peraltro una ricerca del 2011 sulla flessibilità e la qualità del lavoro nella grande distribuzione, conferma proprio questo, in quanto è emerso che: percentuali elevate di lavoratrici impiegate saltuariamente durante il weekend trovavano conveniente per la propria vita privata, in modo da condividere meglio i carichi di cura con il partner lavorare oltre che nei fine settimana, in part time o durante le ore serali; anche gli studenti-lavoratori hanno manifestato una maggiore soddisfazione oltre che a lavorare nel weekend, nelle ore serali, o nel primissimo mattino⁽¹⁵⁾.

2.1.1 La flessibilità e il lavoro domenicale

Al fine di individuare dei modelli organizzativi che potessero in qualche modo supportare la conciliazione vita-lavoro anche in caso di lavoro domenicale, sono state introdotte delle sperimentazioni interessanti dalla contrattazione aziendale.

Nell’integrativo di **Conbipel**, del 26 novembre 2016 si prevede che la copertura dei turni nelle giornate di apertura domenicale sia basata sui principi di volontarietà e rotazione con l’obiettivo di ripartire il lavoro in tali giornate in maniera equa e attenta agli organici dei punti vendita.

(15) Per approfondimenti sul punto si veda ANGELO GASPARRE, *Flessibilità e qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata Analisi di alcuni casi aziendali, Impresa Progetto* – Electronic Journal of management, 2011, 1.

La disponibilità dei lavoratori e delle lavoratrici alla copertura dei presidi domenicali viene inserita nell'ambito della programmazione mensile. In tale caso la società oltre a prevedere il premio domenicale, concede ai lavoratori la possibilità di opzionare l'accantonamento e la fruizione delle giornate di lavoro domenicale attraverso la banca delle ore aziendale con un premio orario domenicale che consiste nel 5% delle ore lavorate dalla 16^a alla 42^a domenica lavorata. Il calcolo del 5% viene arrotondato in eccesso dopo la mezz'ora (0,50) a favore del lavoratore.

Altra buona pratica interessante è quella avviata con l'integrativo di **Esselunga**, siglato il 22 gennaio 2016, che ha previsto una sperimentazione annuale di una programmazione trimestrale del lavoro domenicale che valorizzi la disponibilità volontaria dei dipendenti.

Misura di conciliazione vita-lavoro attuata è la totale esclusione dalla programmazione del lavoro domenicale i genitori padri o madri di bambini con età inferiore a 3 anni e i lavoratori che assistono portatori di handicap o affetti da patologia grave e continuativa.

A fronte di una flessibilità contrattata viene valorizzato il confronto, che deve mediare tra le modalità della prestazione domenicale con la tutela delle esigenze di vita dei dipendenti, ma con attenzione anche all'incremento della produttività.

2.2 Modelli di flessibilità spaziale

Tra le misure orientate a una flessibilità non solo oraria, ma anche spaziale, vi è il **telelavoro**, ossia quella «forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta al di fuori dei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa»⁽¹⁶⁾. Esistono diverse tipologie di telelavoro, distinte in base al tempo e allo spazio. In ordine alla prima distinzione i telelavoratori possono essere full-time, part-time, con orario fisso o flessibile. Per quanto attiene alla variabile spaziale, invece, sussistono quattro differenti modalità:

(16) Accordo quadro europeo sul telelavoro del 2002.

- 1) telelavoro a domicilio;
- 2) centri satellite mono-imprese, ovvero uffici satellite creati lontano dalla sede centrale e vicino alla residenza della maggior parte dei collaboratori con lo scopo di ridurre l'abbattimento dei costi e dei tempi di trasporto;
- 3) telecentri di quartiere;
- 4) telelavoro mobile, adatto ad alcune tipologie di lavoratori che non svolgono la prestazione in una sede fissa.

Il telelavoro è un evidente misura volta alla conciliazione vita-lavoro, in quanto consente al lavoratore/padre o alla lavoratrice/madre una maggior presenza a fianco del figlio o del genitore anziano e non autosufficiente, tramite una maggiore flessibilità oraria nell'arco della giornata lavorativa, intesa sia in termini di numero e durata delle pause, che di variabilità dell'orario di lavoro stesso da giornata a giornata, una contrazione dei tempi di spostamento casa-ufficio, un accrescimento del rendimento, in quanto favorisce un livello di concentrazione che con maggior difficoltà si riesce a raggiungere nei luoghi di lavoro, per definizione fatti di relazioni umane e contatti interpersonali continui.

30

Nonostante i comprovati benefici, il telelavoro è stato uno strumento scarsamente utilizzato nelle imprese italiane.

3. Prospettive *de iure condendo*. Lo *smart working*

Le nuove tecnologie e l'emergere di nuovi bisogni hanno comportato la ricerca di innovative soluzioni, quali lo *smart working*, o lavoro agile nella versione "italianizzata"⁽¹⁷⁾, che è un'evoluzione del telelavoro.

Lo *smart working* rappresenta un modello organizzativo di flessibilità oraria e spaziale strategico per le politiche di conciliazione vita-lavoro, orientate non solo a un maggior benessere dei lavoratori e delle lavo-

(17) L'espressione "*lavoro agile*", secondo chi scrive, non costituisce una traduzione efficace dell'inglese "*smart-working*". Lo "*smart working*" e il "*lavoro agile*" non sembrano essere perfettamente sovrapponibili. Per approfondimenti sul punto, si consenta un rinvio a R. ZUCARO, *Lo smart working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività*, in G. ALESSANDRINI (a cura di), *Smart working. Nuove skill e competenze*, Pensa Multimedia, 2016.

ratrici, ma anche a un incremento della produttività e della competitività, nonché a una razionalizzazione dei tempi e un'ottimizzazione delle risorse.

Non si tratta quindi di una nuova tipologia contrattuale, ma di un'innovativa modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al di fuori dei locali aziendali. In Italia lo *smart working* è ancora privo di un quadro di riferimento normativo, e le prime sperimentazioni strutturate, sono state introdotte come strettamente legate alle politiche di conciliazione vita-lavoro per il tramite della contrattazione aziendale, a partire dal 2012.

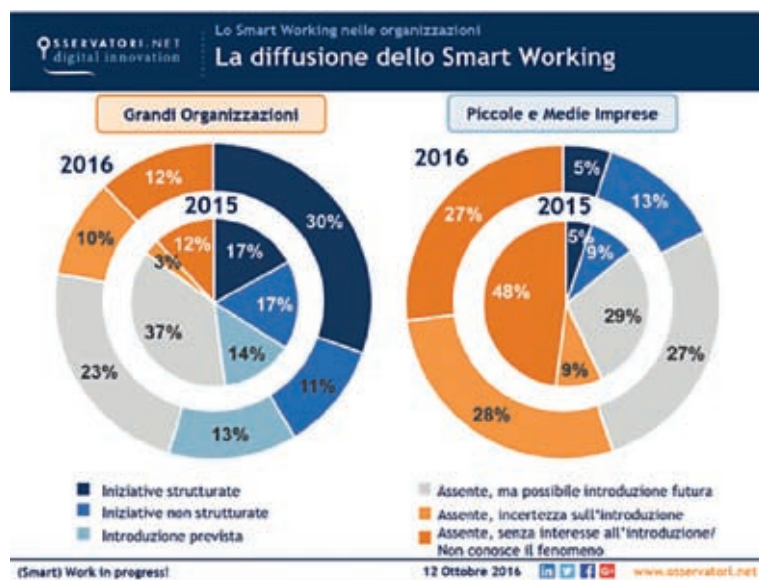
Ciò è evidente in una delle prime sperimentazioni del modello avviata da **San Pellegrino**, con l'integrativo del 13 marzo 2012, in cui lo *smart working* è stato inserito all'interno del capitolo contrattuale dedicato al welfare aziendale, promozione delle "opportunità" e *work-life balance*. Nell'accordo le parti specificano che la flessibilità *family friendly*, attuata sviluppando il telelavoro nella sua evoluzione come lavoro agile, è strumento di miglior bilanciamento tra vita lavorativa e privata con esiti positivi in termini «crescita quantitativa e qualitativa dell'occupazione femminile, anche attraverso iniziative volte ad incentivare il riequilibrio dei ruoli in ambito familiare e a supportare le esigenze di cura dei figli», ma al contempo è volta a «creare le condizioni che permettano la piena espressione delle potenzialità professionali delle persone, evitino la dispersione degli investimenti sulle risorse umane e favoriscano un processo di creazione di valore condiviso durevole e sostenibile nel tempo».

Tuttavia fino ad oggi costituisce un modello più che altro sperimentato da grandi realtà.

Infatti, secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, il 30% delle grandi aziende ha attivato modelli organizzativi di *smart working* (nel 2014 era solo l'8%), ma se si osserva l'attuazione da parte delle PMI, il dato è fermo al 5% dal 2014⁽¹⁸⁾.

(18) Dati tratti dall'Osservatorio *smart working* della School of management del Politecnico di Milano, comunicato stampa del 20 ottobre 2015 in http://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/smart-working

Figura n. 2 – La diffusione dello smart working in Italia

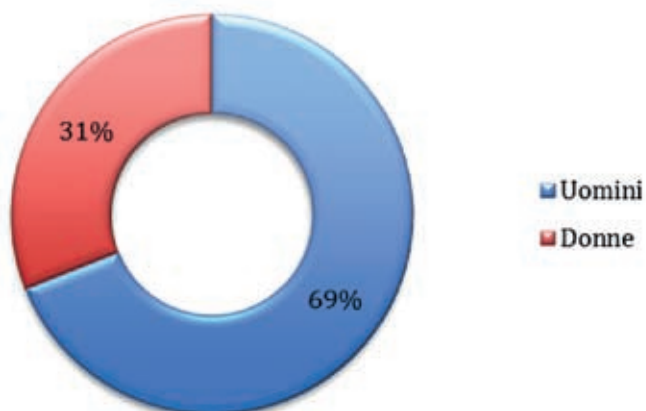


Mentre i lavoratori e le lavoratrici coinvolti sono 250 mila, circa il 7% del totale di impiegati, quadri e dirigenti, in crescita del 40% rispetto al 2013. Dalle ricerche sul punto gli *smart worker* appaiono maggiormente soddisfatti rispetto alla media dei lavoratori riguardo allo sviluppo professionale e la carriera: il 41% valuta eccellente la propria capacità di sviluppare abilità e conoscenze propedeutiche a un'evoluzione professionale rispetto al 16% del campione complessivo. Una valutazione che vale in particolar modo per le donne *smart worker*, per cui il livello di soddisfazione è maggiore del 35% rispetto a quelle che lavorano in modo tradizionale (per gli uomini la differenza è pari al 22%). Effetti positivi sono stati inoltre riscontrati sulle performance professionali, come la qualità e quantità del lavoro svolto e in ordine alla capacità di innovare nel proprio team di lavoro.

Lavorare agilmente ha un effetto positivo concreto sull'engagement delle persone: oltre un terzo del campione si sente di contribuire positivamente alla creazione di un buon clima aziendale e oltre il 40% degli *smart worker* è entusiasta del proprio lavoro. Infine, gli *smart worker* sono più soddisfatti della media in riferimento alla propria capacità di gestire la vita professionale e privata: il 35% è molto soddisfatto di

come riesce a organizzare il proprio tempo (rispetto al 15% di media) e il 29% riesce sempre a conciliare le esigenze personali e professionali (rispetto al 15% di media), anche in questo caso con un maggiore beneficio per le donne rispetto agli uomini.

Grafico n. 3 – Gli *smart worker* dato di genere



Fonte Osservatorio del Politecnico di Milano. Elaborazione a cura di Rosita Zucaro

Nonostante tali dati positivi, nelle PMI costituisce un modello scarsamente diffuso, e uno dei principali elementi ad avere determinato ciò è la mancanza di un quadro di agibilità normativa. Ad ogni buon conto la disciplina normativa dovrebbe a breve divenire effettiva. Sul tema è, infatti, in fase di definizione il Disegno di legge n. 2233-B del 2016, che rappresenta l'esito dell'annessione a un primo D.D.L. in materia, di matrice governativa, il n. 2233 del 28 gennaio 2016, Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato, del DDL, n. 2229 del 3 febbraio 2016, Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale, primo firmatario il Presidente della Commissione Lavoro al Senato, il Sen. Sacconi⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁹⁾ Per l'analisi nel dettaglio delle peculiarità dei due DDL si consenta un rinvio a R. Zucaro, op. cit., 2016

Tabella n. 4 – I D.D.L. n. 2229/2016 e 2233/2016 a raffronto

	DDL n. 2233	DDL n. 2229
Ambito applicazione	Lavoratori subordinati	Lavoratori autonomi e subordinati con reddito superiore ai 30 mila euro all'anno.
Nozione	Prestazione svolta in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, e con i soli vincoli di orario giornalieri e settimanali, stabiliti dalla legge e dalla contrattazione, con possibile utilizzo di strumenti tecnologici.	Forme di lavoro autonomo o subordinato, rese in funzione di progetti e obiettivi o a risultato, senza vincoli di orario e di luogo , che si applicano con riferimento a lavoratori, operativi per il tramite delle piattaforme informatiche o sistemi interconnessi, che siano: <ul style="list-style-type: none"> - inseriti in modelli di lavoro agile come definiti dalla contrattazione - il cui contratto individuale sia stato certificato - inseriti in distretti industriali e della conoscenza, cluster, poli tecnologici, incubatori certificati di imprese, start up innovative, reti di imprese o imprese qualificate - impegnati in lavori di ricerca, progettazione e sviluppo nel settore privato
Ratio	Conciliazione vita-lavoro e produttività.	Disciplina di forme di lavoro che si diffondono in ragione della trasformazione del lavoro.

	DDL n. 2233	DDL n. 2229
Accordo	<ul style="list-style-type: none"> - volontario. - a tempo determinato o indeterminato. - scritto: individua modalità esecuzione “esterna”, dei controlli ed ulteriori comportamenti disciplinarmente rilevanti. 	<ul style="list-style-type: none"> - accordo scritto che recepisce la disciplina della contrattazione di prossimità applicabile, individua i profili fondamentali del rapporto tra cui gli obiettivi e i criteri di valutazione degli stessi e le eventuali fasce di reperibilità o presenza. - a tempo determinato o indeterminato. - recesso dall’accordo comporta scioglimento del vincolo contrattuale, salva diversa previsione.
Trattamento normativo	<ul style="list-style-type: none"> - parità di trattamento. - soli limiti di orario massimo giornaliero e settimanale fissato dalla legge e dalla contrattazione. - disciplina di riservatezza e custodia dei dati. - disciplina meno onerosa rispetto al telelavoro per salute e sicurezza: un obbligo generico di tutele e informativa con cadenza almeno annuale. - disciplina relativa alla copertura assicurativa. - possibile integrazione in via collettiva delle previsioni per agevolare diffusione. 	<ul style="list-style-type: none"> - rinvio alla autonomia collettiva decentrata e individuale per la disciplina. - salute e sicurezza assicurate da datori e committenti con approvazione medica e obbligo di periodiche visite di controllo (ogni 4 mesi). - divieto di controlli a distanza e di indagini sulle opinioni dei lavoratori. - tutela della riservatezza - diritto alla disconnessione. - disciplina inerente alla copertura assicurativa. - diritto all’apprendimento continuo e certificazione delle competenze.
Incentivi	Incentivi per aumento della produttività.	Incentivi per aumento della produttività.

	DDL n. 2233	DDL n. 2229
Ulteriori profili normativi		<ul style="list-style-type: none">- disciplina specifica sul lavoro di ricerca svolto nell'ambito del lavoro agile.- finanziamento di un piano nazionale per l'alfabetizzazione digitale degli adulti.

Tabella a cura di Rosita Zucaro

La *ratio* per la quale il Legislatore indica di voler introdurre un quadro di disciplina normativa dello smart working è il duplice scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione vita-lavoro. La competitività, che è data innanzitutto dall'innovazione, per la quale fondamentali sono le competenze e le abilità delle persone. Come è stato infatti evidenziato dal World Economic Forum, nel suo ultimo rapporto sul futuro del lavoro, tra le competenze sempre più richieste nel mercato del lavoro sono la creatività, il pensiero critico e l'intelligenza emotiva⁽²⁰⁾.

Trattasi di competenze trasversali acquisibili non solo in ambiti formativi formali, o in contesti professionali, ma anche in quelle attività cui si dedica il tempo libero, dallo sport, al volontariato, all'associazionismo socio-culturale, all'attività politica, al teatro e alla musica, per evidenziarne alcune.

Da qui si evince la valorizzazione della persona nel suo complesso e l'importanza strategica di incentivare politiche di conciliazione vita-lavoro in grado di favorirne lo sviluppo.

⁽²⁰⁾ World Economic Forum, Future of work report, 2016.

Figura n. 3 – Le top 10 skill richieste dal mercato del lavoro del 2020

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility



in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

Fonte: World Economic Forum, Future of jobs report, 2016

In ordine alla nozione di lavoro agile, il relativo disegno di legge lo definisce mettendone in evidenza il tratto maggiormente distintivo, anche rispetto al telelavoro, ossia la flessibilità spaziale, in quanto come si legge sempre nell'art. 15 «*la prestazione viene eseguita, in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza postazione fissa*»; per quanto riguarda invece la flessibilità oraria si indica solo che la prestazione deve essere svolta «*entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva*».

Riguardo all'orario di lavoro, peraltro, nel disegno di legge citato, è stato ad avviso di chi scrive, positivamente inserito il diritto alla disconnessione, divenuto legge in Francia con l'ultima riforma del mercato del lavoro⁽²¹⁾.

(21) Il diritto alla disconnessione è diventato legge in Francia con l'ultima Riforma del lavoro, la Loi Travail, definitivamente approvata il 21 luglio 2016, che demanda alla contrattazione collettiva per la definizione di dettaglio.

Nello specifico nel D.D.L. si prevede all'art. 16 che l'accordo di lavoro agile deve individuare i tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro.

Il lavoro agile è, quindi, una modalità di lavoro che può riguardare un contratto a tempo indeterminato o a termine, e viene fissata mediante un accordo volontario e in forma scritta, dal quale si può recedere nei termini fissati dalla legge e dalla contrattazione.

In ordine alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, il modello definito a livello normativo è incentrato sulla responsabilizzazione dello *smart worker*, che è tenuto a cooperare nell'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali; mentre il datore di lavoro, ha solo l'obbligo di consegnare al lavoratore o al rappresentante dei lavoratori, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale vengono individuati i rischi generali e specifici connessi a tale prestazione. Quindi trattasi di una disciplina in materia di sicurezza sul lavoro molto scarna e incentrata sul duplice obbligo datoriale, in ossequio a quella che è anche la normativa generale in materia, sulla responsabilizzazione del lavoratore in bilanciamento con la sua maggiore "libertà". La stessa ratio caratterizza anche la tutela avverso gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, laddove viene sancita espressamente la tutela per i rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno, anche in relazione agli infortuni in itinere, durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di lavoro a quello prescelto, ma esclusivamente quando la scelta del luogo sia dettata da esigenze della prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare e rispondere a criteri di ragionevolezza.

Una previsione quindi molto vaga, e che nasconde alcune insidie, in mancanza di argini circa quello che debba ritenersi luogo idoneo e rispondente a non meglio precisati criteri di ragionevolezza.

Il quadro normativo *de iure condendo* si presenta quindi come una cornice particolarmente ampia, per la cui concreta attuazione fondamentale sarà la regolamentazione ad opera della contrattazione collettiva, in particolare decentrata, strumento che peraltro ha posto le basi della regolamentazione legislativa.

Tra le esperienze innovative più recenti, che hanno anticipato il Legislatore nell'introduzione dello *smart-working*, interessante quanto previsto dall'integrativo della società di consulenza **Deloitte consulting**, siglato il 27 aprile 2017, per la cui trattazione approfondita si rinvia alla tabella n. 6, di cui alla parte seconda, capitolo 2, paragrafo 2.1.

PARTE SECONDA

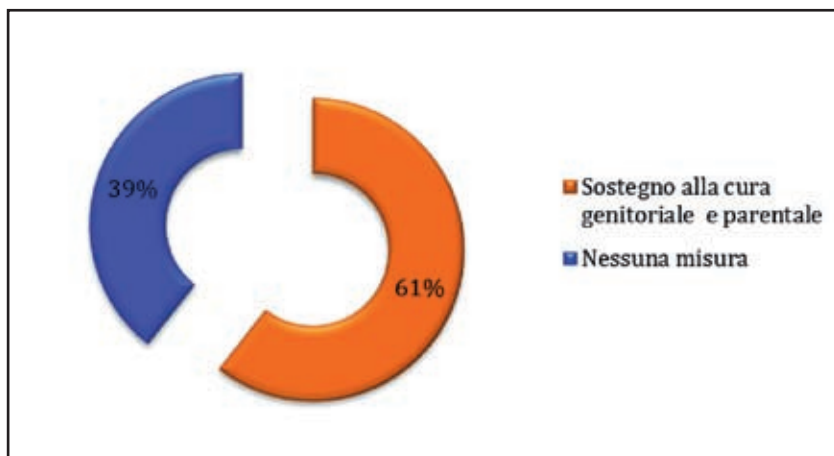
LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO NEL WELFARE CONTRATTUALE DEL TERZIARIO, DEL TURISMO E DEI SERVIZI

Capitolo I Le politiche di cura

1. Misure migliorative per la cura genitoriale e parentale

Dei 33 accordi analizzati, 20 hanno previsto misure migliorative in tema di welfare contrattuale a sostegno dei carichi di cura, nelle forme di congedi e permessi, rappresentando il 61% del campione analizzato.

Grafico n. 4 – Congedi e permessi per la cura genitoriale e parentale



Tra questi il 23% prevede misure migliorative in tema di congedi di maternità, paternità e parentali, ma solo nel 9% dei casi si prevede un intervento in materia di maternità. La contrattazione interviene quindi soprattutto in tema di congedi di paternità e parentali, svolgendo in modo efficace il proprio ruolo di asset principale per il miglioramento del benessere sul luogo di lavoro. Infatti, gli accordi analizzati agiscono soprattutto laddove è necessaria un'integrazione della tutela normativa, atteso che in Italia il quadro a sostegno della maternità è abbastanza valido, prevedendo ad esempio un congedo pari a 5 mesi retribuiti è al di sopra dello standard minimo europeo, pari a 14 settimane.

Peraltro è superiore a paesi come la Francia (16 settimane), la Germania (14), la Danimarca (18)⁽²²⁾.

E' evidente quindi che, anche nell'obiettivo di incrementare i tassi di occupazione femminile, sono preferibili interventi di welfare contrattuale sul sistema dei congedi di paternità e parentali, che consentano ai padri di essere più presenti nei nuclei familiari, piuttosto che misure sul congedo di maternità, con il rischio che la donna rimanendo lontana più a lungo dal mercato del lavoro, abbia poi una maggiore difficoltà a rientrarvi.

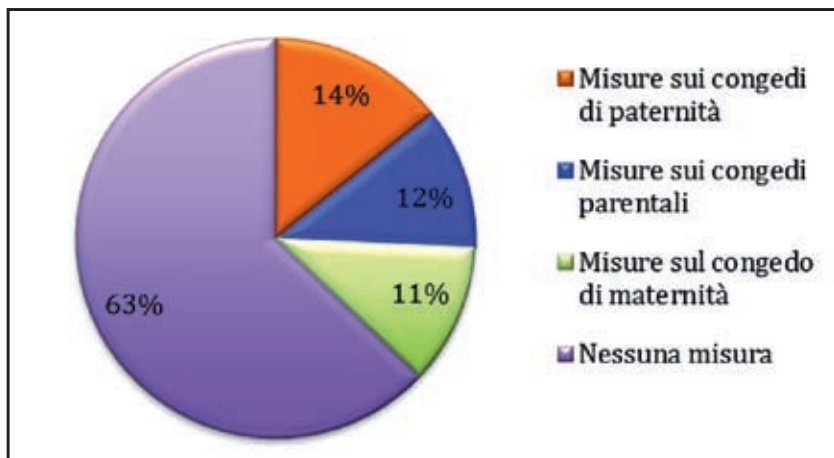
Nello specifico la contrattazione analizzata prevede misure inerenti al congedo di paternità nel 12% dei casi. Nello specifico: l'integrativo di **Gucci**, sottoscritto il 30 gennaio 2017, in cui vengono riconosciuti ai padri lavoratori ulteriori 3 gg di congedo retribuito da fruirsi entro 30 giorni alla nascita del figlio; e dall'accordo dell'**GFT** del 30 dicembre 2015, che prevede un ulteriore giorno da potersi godere entro 7 giorni dalla nascita del figlio; l'accordo di **S. C. S.**, siglato il 2 luglio 2015, che riconosce al lavoratore padre un giorno di congedo alla nascita o all'adozione del figlio⁽²³⁾; infine il contratto di **QuintalesIMS**⁽²⁴⁾, siglato il 3 novembre 2016, prevede per il padre due giorni aggiuntivi da godersi entro 5 mesi dalla nascita del figlio.

(22) Per approfondimenti sulla tutela della maternità in tutti i paesi membri dell'Unione Europea, si consenta un rinvio a V.VIALE, R. ZUCARO, op. cit., 2016, n. 3.

(23) Non essendo specificato alcun termine, può intendersi che in questo caso vada richiesto entro 5 mesi dalla nascita, così come i giorni previsti dalla normativa.

(24) Multinazionale dell'industria farmaceutica.

Grafico n. 5 - Misure sui congedi di paternità e parentale.

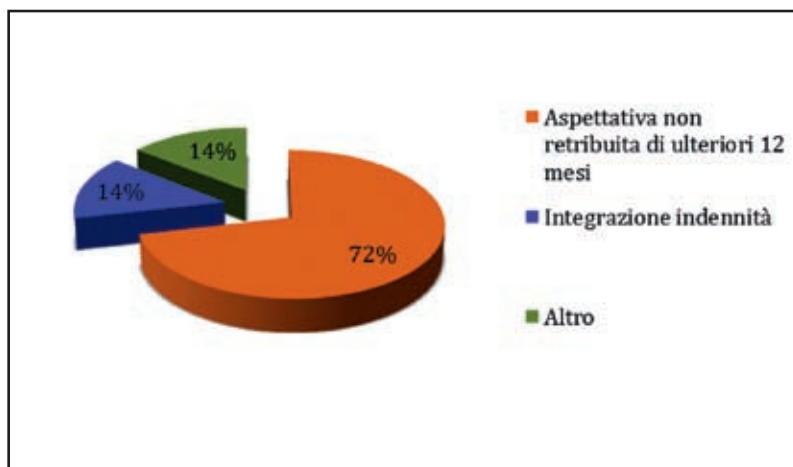


In merito al congedo parentale, gli interventi individuati si sostanziano in due tipologie:

- il prolungamento dei mesi di aspettativa facoltativa con ulteriori dodici mesi di congedo non retribuiti;
- l'integrazione dell'indennità prevista.

Quest'ultimo caso è contenuto nell'integrativo di **Metro**, siglato il 29 gennaio 2016, il quale introduce per la propria popolazione aziendale una integrazione fino al 40% fino al compimento dei sei anni da parte del figlio (per i sei mesi previsti a livello normativo). Tra le due tipologie, la più efficace per il riequilibrio di genere è senz'altro la seconda, atteso che come comprovato dagli studi in materia, e si è in parte accennato in questo lavoro, uno dei deterrenti all'utilizzo del congedo parentale da parte dei padri consiste proprio nel fattore economico.

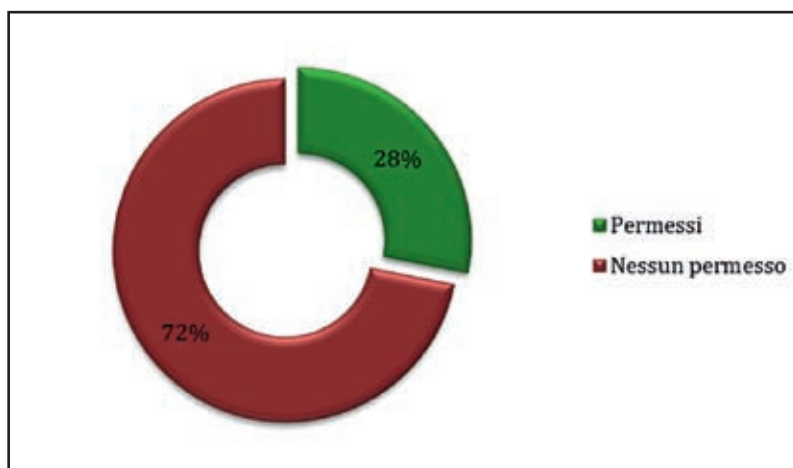
Grafico n. 6 – Interventi inerenti il congedo parentale



2. Permessi e riposi aggiuntivi per la conciliazione vita-lavoro

Nel campione mappato solo il 26% degli accordi contiene permessi aggiuntivi per far fronte a esigenze di cura genitoriale e parentale, rispetto a quanto previsto a livello normativo o contenuto nei CCNL di riferimento.

Grafico n. 7 – Permessi per cure genitoriali e parentali



In riferimento alle tipologie, la misura più diffusa, consiste in permessi concessi in caso di particolari patologie. Una buona prassi in questo senso è l'integrativo di **Gucci**, nel quale vengono previste tre tipologie di permessi: per visite specialistiche; malattia del figlio; per DSA. Innanzitutto i permessi per visite specialistiche, eccettuate quelle odontoiatriche, possono essere utilizzati fino agli 8 anni del figlio. Tale tipologia di permesso è retribuita limitatamente al tempo necessario a effettuare la visita medica e per i 30 minuti precedenti e successivi alla medesima, per un limite massimo di 25 ore annue. La fruizione nei citati termini è però subordinata alla preventiva comunicazione e all'affermazione della prestazione lavorativa, ancorché parziale, effettuata nella giornata e alla presentazione della documentazione attestante il giorno, l'orario e la relativa durata. Le ore di prestazione lavorativa rese nella medesima giornata sono computate a tutti gli effetti quali ore di lavoro ordinarie, e come tali, compensate nel limite di 8 ore.

Per quanto attiene invece ai permessi per malattia del figlio, Gucci esplicita, nel proprio accordo aziendale, che i lavoratori assenti per tale ragione possono attingere per la copertura economica dal monte ore permessi retribuiti di cui all'art. 146 CCNL. Infine riguardo ai permessi per DSA, ossia disturbi nell'apprendimento ex Legge 8 ottobre 2010, n. 170, l'azienda di moda prevede che possano essere goduti, previa idonea attestazione medica, per assistenza nell'attività scolastiche effettuate a casa.

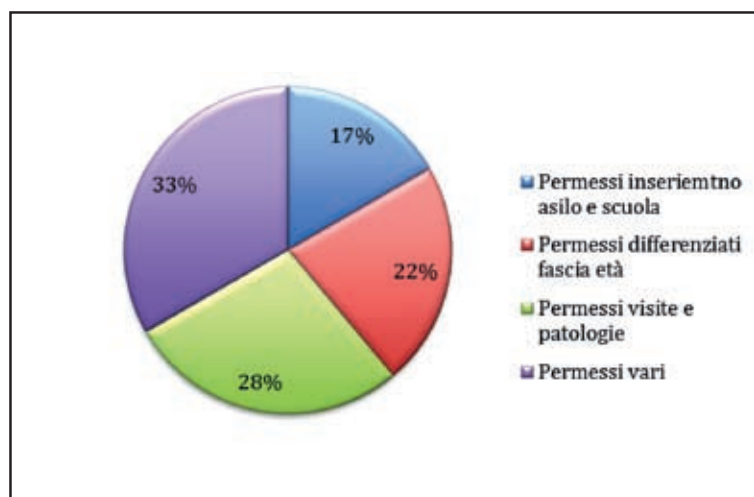
Nel 24% dei casi si tratta poi di permessi differenziati a seconda dell'età del figlio. In materia una buona prassi è sicuramente rappresentata dall'integrativo di **Quintilesims**, società leader nell'offerta integrata di informazione e tecnologie, siglato il 3 novembre 2016. Nell'accordo si legge all'art. 11 che «le parti convengono, a integrazione della legge 53, l'Azienda in caso di certificata malattia o di visita medica di ciascun figlio: fino al terzo anno di età del bambino fino a un massimo di 13 ore di permessi retribuiti annuali; dal terzo al decimo anno di vita, fino a un massimo di 8 ore di permesso retribuito annuale».

Interessante anche il caso di **Cia Atlas Cpc Italia**, società di consulenza informatica, che nell'integrativo del 4 ottobre 2016, ha previsto la facoltà di usufruire di permessi non retribuiti fino a 30 giorni di calendario nell'arco di un anno per i dipendenti genitori di bambini con età compresa tra i 3 e gli 8 anni. Tali permessi sono accordati però dopo l'utilizzo e il completo azzeramento dei residui monte ore permessi e monte ore ferie e comunque tenendo conto dell'organizzazione aziendale.

Altra tipologia riscontrata nella mappatura riguarda i permessi per inserimento dei figli all'asilo nido, i quali in tre casi su due sono retribuiti, tra questi però l'integrativo di **Conbipel**, del 25 novembre 2016, li prevede solo in caso di minori affetti da particolari patologie. Nello specifico trattasi di 16 ore di permesso all'anno per minori con problemi di apprendimento o con patologie comportamentali.

Infine tra i permessi vari figura il caso di **Ikea** che, nell'accordo del 21 gennaio 2016, concede un giorno di permesso per nascita del nipote che può essere fruito esclusivamente nel giorno coincidente con la data del parto o nel giorno seguente. In ordine alla copertura economica viene attinta dal monte ore ferie e permessi ove disponibile, altrimenti non viene retribuito.

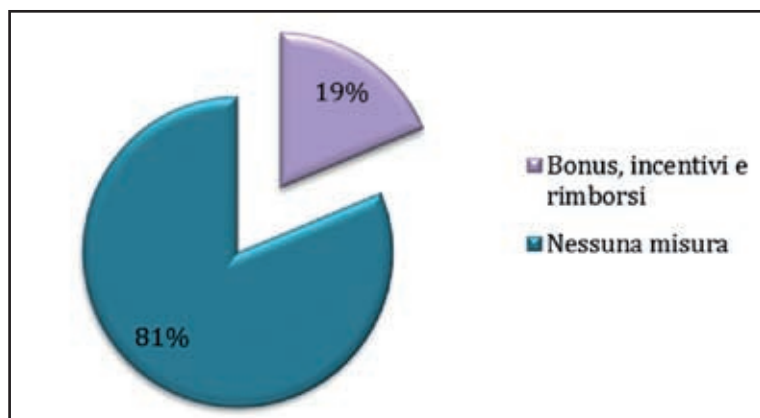
Grafico n. 8 – Tipologie permessi per cura genitoriale e parentale



3. Bonus, incentivi e rimborsi una tantum

Ulteriore misura di welfare contrattuale per la cura familiare, che si riscontra nei contratti analizzati, attiene alla concessione di bonus in occasione di eventi quali la nascita del figlio o in caso di matrimonio e convivenze/unioni civili. Trattasi nello specifico del 19% dei contratti.

Grafico n. 9 – Bonus, incentivi e rimborsi

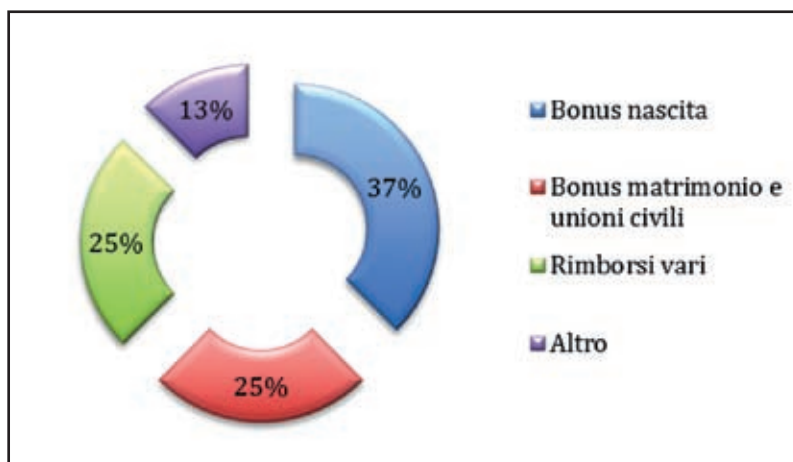


In ordine la tipologia, gli interventi possono essere distinti in bonus nascita, bonus matrimonio e unioni civili e rimborsi per spese varie (scolastiche universitarie, rette asili, centri estivi, ludoteche ecc.). Generalmente il bonus nascita e quello per il matrimonio e le unioni civili costituiscono una misura abbinata.

Ad esempio nell'integrativo di **Eataly** vengono riconosciuti un assegno di euro 300 alla nascita di un figlio e uno di euro 200 in caso di matrimonio e unioni civili da spendersi all'interno dei negozi della catena.

Altro caso interessante è quello di **Conbipel** che mette a disposizione a titolo gratuito una carta servizi (Amica Card) Blue assistance che consente ai dipendenti e ai propri familiari di fruire di tariffe privilegiate presso il network di strutture odontoiatriche e sanitarie convenzionate, nonché di usufruire degli sconti associati al circuito convenzionato di oltre 50 mila esercizi commerciali. Inoltre ai dipendenti è riconosciuto uno sconto del 30% nei vari punti vendita, aumentato al 50% nel giorno del compleanno del dipendente.

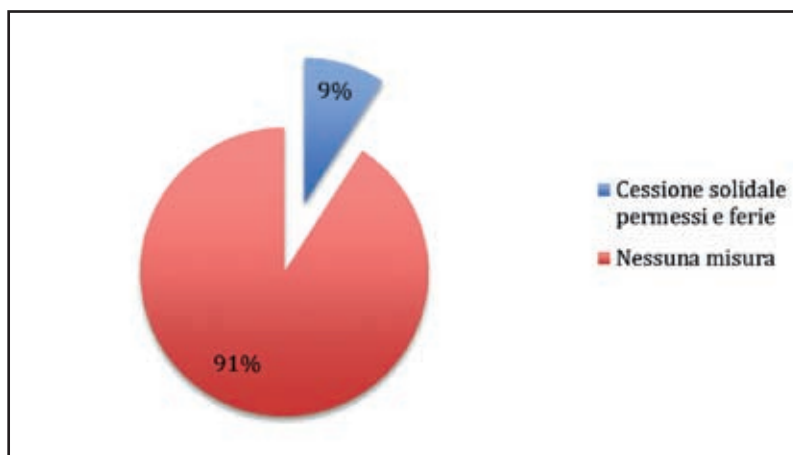
Grafico n. 10 – Tipologie di bonus e rimborsi



4. Cessione solidale di permessi e ferie

Il campione analizzato interviene in più casi in ottica migliorativa di quanto introdotto con l'art. 24 del D.Lgs. n. 151/2015, in materia di cessione solidale di permessi e ferie.

Grafico n. 11 - Cessione solidale di permessi e ferie



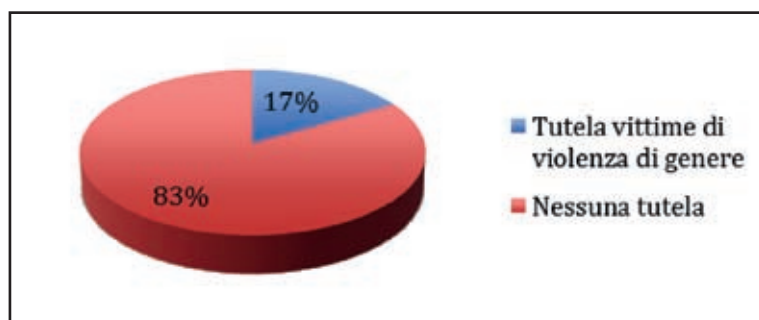
Si è riscontrato in un numero esiguo, solo il 9%, ma si tratta di misure, in alcuni casi, che assurgono a vere e proprie buone prassi. Nello specifico nell'accordo di **Comifar**, viene dedicato al tema l'art. 3.7, cessione permessi ROL, nel quale si legge: «al fine di sostenere e rafforzare lo spirito solidale all'interno dell'azienda, le parti convengono di introdurre la possibilità di cessione su base volontaria fra dipendenti di parte delle ore di permesso previste dall'art. 146 CCNL TDS, a favore di lavoratori che sono nella condizione di richiedere l'aspettativa non retribuita per malattia ex art. 181 vigente CCNL TDS e che abbiano già esaurito il proprio monte ferie e permessi, con integrazione da parte dell'azienda in ragione di un'ora per ogni ora messa a disposizione da parte dei lavoratori».

Interessante anche l'integrativo di **Lepida spa**, azienda operativa promossa dalla Regione Emilia-Romagna (RER) per la pianificazione, lo sviluppo e la gestione omogenea ed unitaria delle infrastrutture di Telecomunicazione degli Enti collegati alla rete, che prevede l'inserimento delle 10 ore di bonus, che l'azienda riconosce a ogni lavoratore all'atto di assunzione all'interno della "Banca ore & straordinari", in favore di lavoratori che rientrino in queste casistiche: aspettativa non retribuita per malattia; gravi motivazioni familiari.

5. La tutela delle vittime di violenza di genere

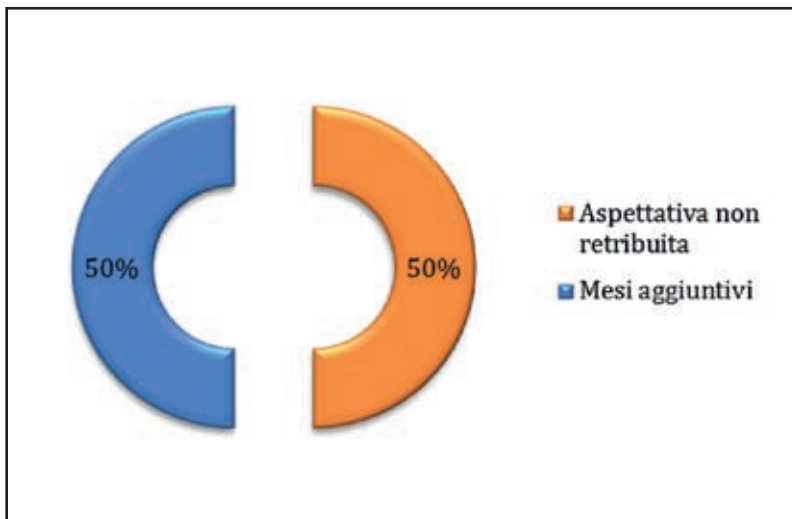
Nel campione analizzato emerge una particolare attenzione al tema della violenza di genere, con misure migliorative, che sebbene ancora scarsamente diffuse (sono solo il 10%), costituiscono delle buone prassi interessanti.

Grafico n. 12 – Misure per vittime di violenza di genere



Le tipologie di misure migliorative introdotte sono due: aspettativa non retribuita di 12 o sei mesi; o un mese aggiuntivo di congedo.

Grafico n. 13 – Tipologie di misure



Nel caso dell'accordo di **Ikea**, all'art. 17 si prevede un intervento migliorativo rispetto a quanto normato all'art. 24 del D. Lgs. n. 80/2015, in riferimento a due tipologie di reati integranti la violenza di genere: lo stalking e i maltrattamenti familiari. Carattere particolarmente innovativo è dato dal fatto che i sei mesi di congedo, possono essere goduti nel corso di tutta l'intera vita lavorativa (e non entro un triennio da quando si è stati inseriti in un percorso debitamente certificato di protezione) e che riguarda non solo le lavoratrici, ma anche i lavoratori. Per quanto attiene ai requisiti per il godimento, viene specificato che le lavoratrici, che hanno già fruito del congedo ex art. 24 del D.Lgs. n. 80/2015, dovranno allegare alla richiesta la debita certificazione da parte dei servizi sociali del comune di residenza, dei centri antiviolenza e delle case rifugio. Negli altri casi, nella domanda deve essere documentata la sussistenza del motivo del congedo mediante attestazione della querela ovvero certificazione dell'avvio del procedimento penale. Il periodo di congedo non è computato però nell'anzianità di servizio.

PARTE SECONDA

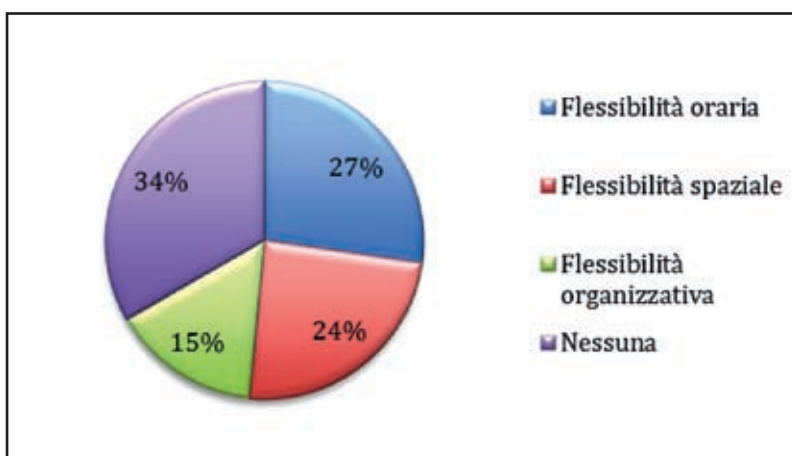
LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO
NEL WELFARE CONTRATTUALE DEL TERZIARIO,
DEL TURISMO E DEI SERVIZI

Capitolo II
La flessibilità oraria
e organizzativa

1. Misure di flessibilità oraria

La conciliazione vita-lavoro, declinata in flessibilità oraria e spaziale, appare un ambito particolarmente presente, nel campione analizzato. Infatti, il 66% dei contratti contengono misure di flessibilità, di cui la forma più diffusa è quella oraria (27%).

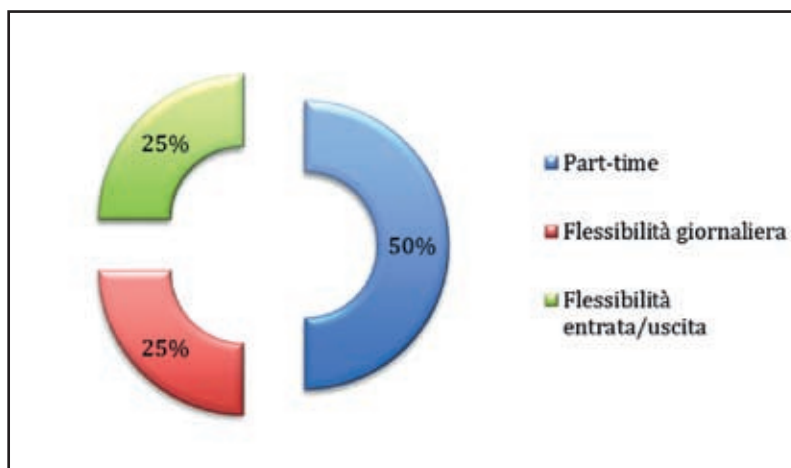
Grafico n. 14 - Flessibilità oraria, spaziale e organizzativa



Nello specifico le misure di flessibilità oraria presenti sono:

- part-time (50%);
- flessibilità entrata/uscita (25%);
- flessibilità giornaliera (25%).

Grafico n. 15 - Misure di flessibilità oraria



Per quanto attiene al part-time, l'intervento maggiormente presente attiene a quello concesso post maternità, che viene modulato generalmente, ampliando la percentuale delle lavoratrici cui viene concesso, sia con innalzamento dei limiti posti dalla contrattazione collettiva, sia rispetto all'età del minore entro cui viene concessa la misura. Interessante il caso di **Autogrill** del 3 luglio 2015 che con l'integrativo del ha introdotto la concessione del part-time per un periodo massimo di 4 mesi non ripetibile in caso di comprovate esigenze di cura familiare.

Tra i vari un esempio interessante di applicazione di flessibilità in entrata e in uscita si rinviene nell'accordo di **Comifar**, che introduce un'elasticità oraria in entrata fino a un massimo di 30 minuti che devono essere recuperati in uscita, ma esclusivamente per il personale degli uffici. Per il restante personale delle unità distributive è comunque ammesso un massimo di 5 ritardi mensili di 5 minuti ciascuno da recuperare in uscita nella medesima giornata.

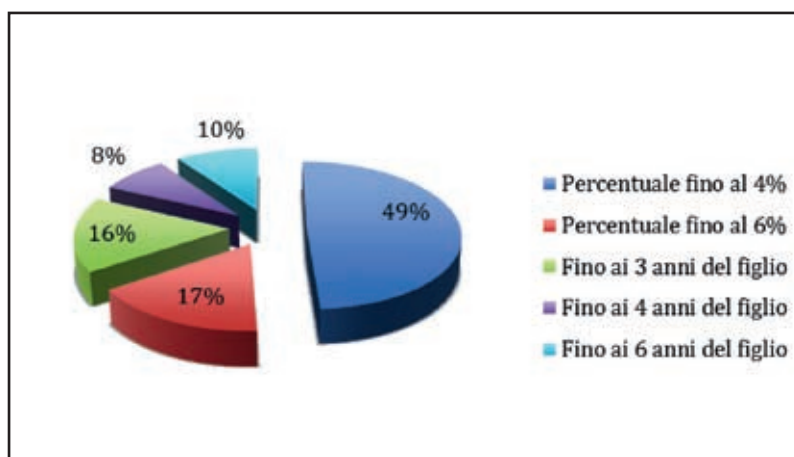
In riferimento a un'altra innovativa sperimentazione di flessibilità oraria c'è il caso dell'integrativo di **QuintilesIMS**, che prevede l'adozione di un innovativo orario settimanale, secondo la seguente tabella tratta dal contratto.

Tabella n. 5 – Sperimentazione orario di lavoro QuintilesIMS

	08.30	10.00		12.30	14.30		17.30	19.00
Flessibile								
Rigido								

Nelle aree grigie è consentita la flessibilità, mentre in quelle blu l'orario è rigido, per cui la presenza è obbligatoria.

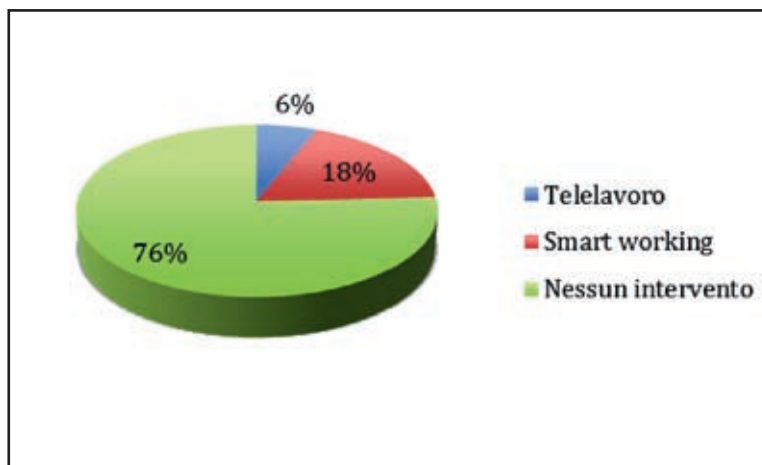
Grafico n. 16 – Tipologie part-time post maternità



2. Misure di flessibilità spaziale

In riferimento agli interventi di flessibilizzazione della prestazione lavorativa, che consentono lo svolgimento della stessa anche al di fuori dei locali aziendali, si sono riscontrati interventi sia introdotti del telelavoro sia precursori del Legislatore, con applicazioni aziendali dello *smart-working*.

Grafico n. 17 – Tipologie di interventi di flessibilità spaziale

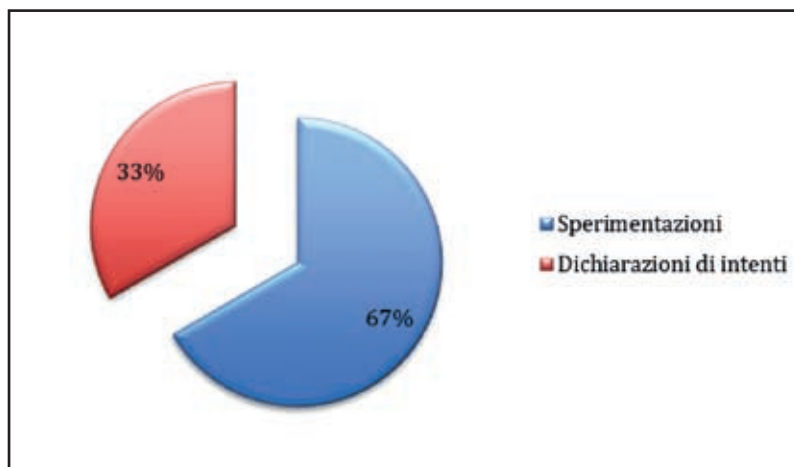


Il Telelavoro risulta scarsamente applicato. Infatti, come si vede dal grafico n. 17, viene introdotto solo dal 6% dei contratti. In particolare l'accordo di CUP 2000, azienda di servizi per la sanità digitale, ha avviato un sperimentazione di sei a decorrere dal luglio 2016 con un accordo ad hoc siglato il 16 marzo 2016. Nella premessa dello stesso il tema viene correttamente connesso al doppio binario della conciliazione vita-lavoro e della responsabilità sociale di impresa, si legge infatti che: «Le parti concordano che il telelavoro a domicilio volontario rappresenta un modello di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro poiché consente ai lavoratori di armonizzare in alcuni periodi la vita professionale e le esigenze familiari, e all'azienda di agire con responsabilità sociale».

2.1 Il welfare contrattuale precursore normativo. Le sperimentazioni di smart-working

Come emerge dal grafico n. 18, nel 18% dei contratti analizzati si rinvia un riferimento allo smart-working. Nello specifico in due casi trattasi di una semplice dichiarazione di intenti a procedere all'introduzione di tale modalità flessibile della prestazione lavorativa; negli altri 4 contratti invece trattasi di accordi ad hoc di avvio di tale sperimentazione.

Grafico n. 18 – Smart-working. Sperimentazioni e dichiarazioni di intenti



Nelle dichiarazioni di intenti si legge generalmente quanto riportato ad esempio nell'accordo di **Ricoh**, azienda specializzata nel mercato delle stampe per gli uffici e per la produzione, siglato il 21 luglio 2016, ossia «le parti si impegnano nell'ambito della durata del rinnovato CIA ad aprire un tavolo di discussione circa un'applicazione prototipale, sia per durata che popolazione interessata, di forme di *smart-working*».

Per quanto riguarda gli accordi, che hanno introdotto lo smart-working in modo strutturato, di seguito si riporta una tabella relativa agli elementi, che ne caratterizzano la regolamentazione in due degli accordi più articolati sul punto, entrambi riguardanti due società di consulenza: l'integrativo della **PricewaterhouseCoopers Advisory S.p.a** del 16 dicembre 2015; l'accordo aziendale di **Deloitte consulting S.r.l.** del 27 aprile 2017.

Tabella n. 6 – Accordi sullo *smart-working* a confronto

	PricewaterhouseCooper Advisory	Deloitte consulting
Ratio	Avviato per fronteggiare i possibili disagi derivanti dalla manifestazione EXPO 2015. La sperimentazione positiva ha portato all'accordo che ne ha esteso l'attuazione.	Introduzione di misure sperimentali innovative per l'organizzazione del lavoro, caratterizzata per flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi e degli strumenti dell'attività lavorativa, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. - maggiore conciliazione vita-lavoro e rendere efficiente l'organizzazione del lavoro anche mediante l'utilizzo migliore degli spazi lavorativi degli uffici, diffondendo la cultura della performance.
Ambito di applicazione	Lavoratori che svolgano mansioni compatibili.	Lavoratori della categoria professionale, impiegati presso gli uffici di Roma e Milano. Nel numero massimo del 30% dell'organico in forza presso gli uffici di ciascuna sede

	PricewaterhouseCooper Advisory	Deloitte consulting
<p>Definizione e modalità di attuazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - adesione volontaria, formalizzata con la sottoscrizione di un'apposita scrittura individuale. - limite massimo del 50% del normale orario di lavoro può essere svolto al di fuori dei locali aziendali, avvalendosi di tecnologie informatiche. 	<p>Forma flessibile di lavoro da remoto, finalizzata a incrementare e migliorare la produttività del lavoro e agevolare la conciliazione vita-lavoro. Costituisce una forma di svolgimento e organizzazione del lavoro, in cui l'attività lavorativa viene regolarmente effettuata in parte all'interno e in parte all'esterno dei locali aziendali.</p> <ul style="list-style-type: none"> - manifestazione volontaria scritta e individuale al programma di rendere la propria prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali - Luoghi individuati per la prestazione lavorativa: domicilio del dipendente; altro luogo privato <i>N.B. Espressa esclusione di luoghi pubblici o aperti al pubblico.</i> - La giornata in smart working non è frazionabile, ossia non è consentito al lavoratore nella stessa giornata effettuare parte in ufficio e parte in modalità di smart working. - Attività di smart working una volta la settimana, preferibilmente nella sola giornata di venerdì, in relazione alle esigenze di gestione della disponibilità dei locali aziendali oppure in un'altra giornata da individuare preventivamente con il referente o con il responsabile HR. - Indicate espressamente le fasce di reperibilità. - In tutti i casi resta ferma la pausa pranzo di un'ora. - No straordinari

	PricewaterhouseCooper Advisory	Deloitte consulting
<p>Trattamento economico e normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - parità di trattamento. - diritto al buono pasto giornaliero, considerato che svolgerà la prestazione lavorativa in qualunque luogo, anche diverso dall'abitazione. 	<ul style="list-style-type: none"> - parità di trattamento. - soggetto al potere direttivo e di controllo del datore di lavoro sulla prestazione di lavoro resa al di fuori dei locali aziendali. Ai fini di quanto previsto dall'art. 4 dello Statuto dei lavoratori, le parti concordano che la dotazione informatica e lo smartphone possono essere utilizzati quali strumenti di controllo a distanza della prestazione ai soli fini del rispetto dei doveri e degli obblighi contrattuali, compresa l'osservanza delle fasce di reperibilità. - in relazione all'art. 7 dello Statuto dei lavoratori, vengono specificate ulteriori condotte connesse all'esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dei locali aziendali che danno luogo a sanzioni disciplinari: <ul style="list-style-type: none"> a. reiterata mancata risposta telefonica o a mezzo pc nelle fasce di reperibilità; b. reiterata disconnessione volontaria, non motivata da comprovate ragioni tecniche o personali di natura contingenti; c. irreperibilità del lavoratore nella giornata di smart working. - buono pasto giornaliero, visto la prestazione può essere svolta anche al di fuori del proprio domicilio.

	PricewaterhouseCooper Advisory	Deloitte consulting
Riservatezza dati	<p>La società:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adotta le misure appropriate per garantire la protezione dei dati utilizzati; - informa i lavoratori sulle norme di legge e sulle regole aziendali applicabili per la protezione dei dati; <p>I lavoratori sono responsabili di dette norme e regole.</p>	<p>La società:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adotta le misure appropriate per garantire la protezione dei dati utilizzati; - informa i lavoratori sulle norme di legge e sulle regole aziendali applicabili per la protezione dei dati; <p>I lavoratori sono responsabili di dette norme e regole.</p>
Salute e sicurezza	<p>Informativa sulle misure di protezione e sugli eventuali rischi.</p> <p>Tutela del rischio connesso all'uso dell'autovettura.</p>	<p>Informativa annuale sulle misure di protezione e sugli eventuali rischi.</p> <p>Specificato che il lavoratore è tenuto a cooperare alla propria sicurezza.</p> <p>Copertura degli infortuni in itinere</p>
Strumenti di lavoro tecnologici	<p>Forniti dalla azienda compresa la connessione a internet (pc portatile e telefono cellulare).</p>	<p>Forniti dalla azienda (pc portatile e smartphone).</p>
Recesso	<p>Revocabile dal responsabile del team e/o della direzione aziendale, solo ove possibile con adeguato preavviso.</p>	<p>Si può recedere con un preavviso di almeno 30 giorni.</p> <p>Il regime di smart working però è revocabile in qualsiasi momento e senza preavviso dal responsabile del team/direzione con giudizio insindacabile, per ragioni produttive o organizzative, per valutazione di incompatibilità delle mansioni svolte dal lavoratore, anche con riferimento alle dotazioni informatiche</p>

	PricewaterhouseCooper Advisory	Deloitte consulting
Varie	Flessibilità in entrata e in uscita per le attività da svolgere presso la sede	

3. Misure di flessibilità organizzativa

Nel campione analizzato sono presenti delle forme di pianificazione innovativa degli orari in ottica di conciliazione vita-lavoro. Ad esempio l'ultimo integrativo di **Ikea** contiene un sistema di gestione innovativa degli orari, denominato con l'acronimo **T.I.M.E – Trovare insieme il miglior equilibrio**. Tale programma si pone l'obiettivo di allineare la presenza nello store alla previsione dei flussi di vendita in un determinato periodo di programmazione. La peculiarità del sistema consiste nella possibilità, offerta a ciascun dipendente, di autogestirsi, nel periodo di programmazione, scegliendo i turni in cui preferisce lavorare, che sono generati automaticamente da un sistema informatico. Ciò deve avvenire nel rispetto di talune imprescindibili "**Regole Comuni**", specificamente menzionate nell'accordo in analisi, e che consentono di effettuare la scelta in modo equo e compatibile con le proprie esigenze, nonché di individuare anche i turni alternativi in caso di sovrapposizione. La partecipazione è volontaria e si realizza attraverso l'adesione individuale e l'accettazione di regole comuni.

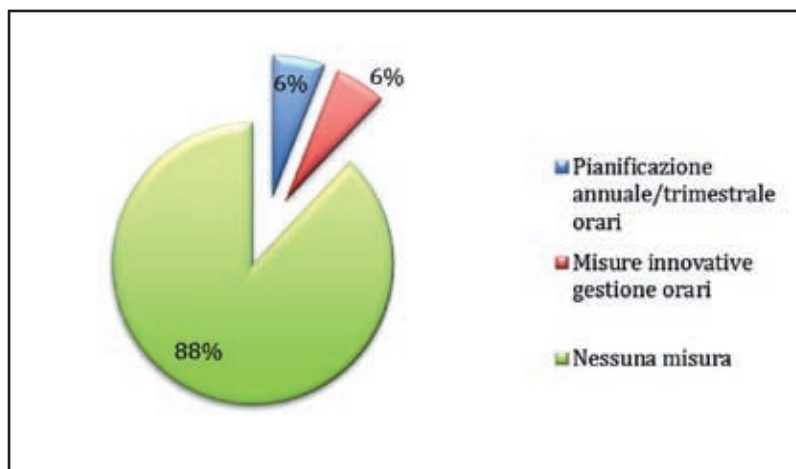
Il funzionamento del modello è garantito, poi, dalla individuazione di gruppi di priorità che, a rotazione nei diversi periodi di programmazione, hanno la priorità sui partecipanti ai gruppi non prioritari nel vedersi accettati i turni selezionati in caso di sovrapposizione.

Un altro elemento di rilievo è rappresentato dal fatto che i turni definitivi, così come risultanti dalla piattaforma **T.I.M.E.**, realizzano una variazione temporanea dell'orario di lavoro concordato nel contratto individuale, sebbene si tratti di una modifica limitata al singolo periodo di programmazione.

Molto interessante è la pianificazione degli orari contenuta nell'integrativo di **SISAL**, che ha strutturato un programma ad hoc nominato *Flexi-life* con una flessibilità modulata differentemente per quadri, distinguendo tra primi livelli e altri livelli, e turnisti.

Grafico n. 19 – Misure di flessibilità organizzativa

L'accordo di **Gucci**, invece, contiene delle misure organizzativa di pianificazione degli orari, prevedendo un calendario annuale di apertura/chiusura, calendario annuale/ferie, un planning trimestrale.



CONCLUSIONI

Dall'analisi condotta, nel presente lavoro di ricerca, emerge una contrattazione particolarmente attiva nei temi della conciliazione vita-lavoro, sia come sostegno alle cure familiari, soprattutto genitoriali, sia in termini di flessibilità oraria e organizzativa.

In riferimento al primo punto si ritiene che soprattutto le buone prassi citate in termini di congedi di paternità, parentali o in riferimento ai permessi aggiuntivi per la cura, dovrebbero essere ulteriormente estese, incentivando ulteriormente l'utilizzo paterno.

Più carenti però sono invece gli interventi di sostegno per familiari non autosufficienti, che costituiscono un bisogno sempre più presente e avvertito, e sul quale si necessita di interventi maggiori e più mirati anche in ottica di sostenibilità.

Per quanto attiene alla flessibilità oraria e spaziale, il percorso intrapreso con la modulazione flessibili degli orari e le sperimentazioni di smart-working, è particolarmente interessante, ed è fondamentale che venga ulteriormente sviluppato e diffuso.

Passaggio imprescindibile per la diffusione del welfare contrattato, che sarà sempre di più asset strategico delle relazioni industriali, è una formazione accurata e sempre aggiornata su queste aree di intervento, che sono in continua evoluzione.

Utile è poi l'attivazione di tavoli di confronto ad hoc sulle buone prassi, che potrebbero essere inserite in un osservatorio specifico, progettato con una disaggregazione del dato in modo accurato, al fine di facilitarne individuazione e trasferibilità (dati popolazione aziendale per genere; suddivisione delle misure tra cura e flessibilità ecc.).

Il percorso è avviato, è notevole e importante proseguire su questa strada tracciata, liberando "tempo" per le lavoratrici e i lavoratori, in quanto il tempo è una risorsa che una volta persa, non può essere più recuperata.

NOTA BIBLIOGRAFICA

G. ALESSANDRINI (a cura di), *Smart working. Nuove skill e competenze*, Pensa Multimedia, 2016.

M. BIANCO, F. LOTTI, R. ZIZZA (a cura di), *Le donne e l'economia italiana*, 2013, Banca d'Italia.

N. A. DE CARLO, A. FALCO, D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, Franco Angeli, 2015.

ANGELO GASPARRE, *Flessibilità e qualità del lavoro nella grande distribuzione organizzata Analisi di alcuni casi aziendali*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of management*, 2011, 1.

D. GOTTARDI (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Giappichelli, 2016.

International Network on Leave Policies and Research, *10th International Review of Leave Policies and Related Research*, 2014.

World Economic Forum, *Future of work report*, 2016.

V. VIALE, R. ZUCARO, *La maternità dalla tutela alla valorizzazione. Un'analisi comparata*, in *Osservatorio ISFOL*, 2016, n. 3, 4.

R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro dopo il Jobs Act*, in *Sviluppo & Organizzazione*, Este, 2016, n. 271.

ELENCO DELLE AZIENDE CITATE

Adecco	GFT
Arval	Gucci
Auchan	IKEA
Castorama	Lepida
Cia Atlas CpcO Italia	Luxottica
Coin	Metro
Comifar	QuintilesIMS
Conbipel	Pricewaterhouse Consulting
Coop Adriatica	RICOH
Cup 2000	Sanpellegrino
Deloitte Consulting	S.C.S.
Eataly	SISAL
Esselunga	

