



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

**LE MISURE DI WORK-LIFE BALANCE
NEL SETTORE TERZIARIO**



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Via Marco e Marcelliano, 45 - 00147 Roma - Tel. 06/57305405

info@ebinter.it - ebinter@pec.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.



In collaborazione con



www.adapt.it



Ente Bilaterale Nazionale Terziario

LE MISURE DI
WORK-LIFE BALANCE
NEL SETTORE TERZIARIO

Stampa

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

Finito di stampare nel mese di Marzo 2024

INDICE

INTRODUZIONE	pag.	5
Capitolo 1. <i>Work-life balance</i>:		
il framework teorico di riferimento	»	7
1. Dal <i>work-family</i> al <i>work-life balance</i>	»	8
2. Il modello di <i>work-life balance</i> italiano: il quadro normativo.	»	13
Capitolo 2. <i>Work-life balance</i> e mercato del lavoro: alcuni dati	»	19
Capitolo 3. Un focus sul <i>work-life balance</i> nel settore terziario, distribuzione e servizi	»	29
1. Premessa e nota metodologica	»	30
2. Le misure di conciliazione riconosciute nella contrattazione collettiva nazionale	»	32
3. Le misure di <i>work-life balance</i> nella contrattazione aziendale: alcune buone pratiche »		36
4. Il ruolo degli enti bilaterali: tra <i>work-life balance</i> e welfare aziendale	»	43
Capitolo 4. Note conclusive	»	53
Bibliografia	»	56
Elenco dei contratti collettivi nazionali citati	»	58
Elenco dei contratti collettivi aziendali citati	»	59

Introduzione

Parlare di *work-life balance* significa far riferimento alla ricerca di un equilibrio tra i tempi associati alla vita privata e alla vita professionale di ciascun individuo, con l'obiettivo di aumentare il livello di benessere, con effetti positivi a livello economico e sociale.

Come evidenziato dalla letteratura internazionale e nazionale, le attuali (e future) tendenze demografiche fanno emergere la necessità di riconoscere nuovi strumenti di soddisfacimento dei bisogni connessi alla qualità e alla quantità di lavoro, che vengono rivendicati da tutte le generazioni ma con una maggiore intensità da parte delle coorti demografiche più giovani presenti nel mercato del lavoro.

Per questo il *work-life balance* è oggi uno degli ambiti in cui si registrano maggiori richieste da parte dei lavoratori e delle lavoratrici: la necessità di conciliare i tempi di lavoro e non lavoro riguarda sempre più lavoratori e lavoratrici con responsabilità di cura nei confronti di familiari (figli, anziani e non autosufficienti) e appare altresì un bisogno largamente diffuso tra le nuove generazioni inserite nel mercato del lavoro, le quali pongono particolare attenzione alla relazione tra tempo di lavoro e tempo libero, con lo scopo di valorizzare ambedue le sfere e aumentare i propri livelli di soddisfazione e benessere.

Data la rilevanza del tema per le evoluzioni del mercato del lavoro e l'impatto che esso ha sulla produzione di benessere e sviluppo economico e sociale del Paese, sono diverse le iniziative più recentemente adottate e sviluppate dal legislatore, delle imprese e dai sistemi di relazioni industriali finalizzate a intervenire in questa direzione.

Il legislatore italiano inquadra le misure di conciliazione come una possibile leva per garantire un maggiore sostegno alla genitorialità e alle responsabilità di cura dei lavoratori con familiari non autosufficienti attraverso il riconoscimento di congedi e permessi a supporto della genitorialità e dell'assistenza a familiari disabili ma anche mediante soluzioni che riguardano la modalità di svolgimento della prestazione, come ad esempio il lavoro agile e la possibilità di trasformare il contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale.

Le imprese, invece, adottano politiche conciliative *ad hoc*, per soddisfare in maniera diretta e puntuale alcuni fabbisogni rilevati all'interno del proprio contesto organizzativo e, conseguentemente, per garantire un aumento del benessere aziendale, dato che esso rappresenta un elemento in grado di aumentare le performance individuali e, conseguentemente, anche la produttività aziendale.

In questo ambito anche i sistemi di relazioni industriali giocano un ruolo importante, soprattutto negli ultimi anni.

Guardando al dato contrattuale-collettivo, ciò che emerge è una crescita delle disposizioni dedicate al tema conciliazione, spesso inserite nell'ambito delle politiche di welfare aziendale o delle politiche di *corporate social responsibility*. Tra le misure più diffuse, soprattutto attraverso la contrattazione aziendale, rientrano quelle che concernono l'organizzazione del lavoro nella sua dimensione sia spaziale che temporale, tra cui figurano il lavoro agile, il telelavoro, le misure di flessibilità oraria giornaliera/settimanale e le particolari disposizioni relative alle trasformazioni del rapporto di lavoro da full-time a part-time. A questi strumenti si aggiungono poi, da un lato, le previsioni di miglior favore rispetto a quanto stabilito dalla legge o dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato in materia di fattispecie sospensive dal lavoro (particolari misure in tema di congedi e permessi a sostegno della genitorialità, dei lavoratori *caregivers* e di coloro che sono in particolari situazioni di vulnerabilità ma anche tutti quei permessi che sono riconosciuti al lavoratore a sostegno della propria vita socio-relazionale).

Rientrano tra le misure funzionali a garantire una maggiore *work-life balance* anche tutti quegli strumenti di welfare aziendale a sostegno della genitorialità, del tempo libero e della salute dei lavoratori e dei propri familiari, sia attraverso il riconoscimento di rimborsi che mediante l'erogazione diretta di un servizio. Sotto questo profilo, i canali di riconoscimento del welfare aziendale sono sia i contratti collettivi aziendali sia gli accordi relativi alla disciplina della retribuzione variabile, che spesso consentono la trasformazione degli importi del premio di risultato in strumenti di welfare.

Infine, un ruolo di primo piano in questo ambito di politiche può essere svolto dagli enti bilaterali costituiti dai diversi sistemi di relazioni industriali, che consentono di riconoscere strumenti di welfare con finalità conciliative soprattutto in quei settori o territori dove il secondo livello di contrattazione non è sviluppata.

La presente ricerca, si propone di inquadrare il tema del *work-life balance* ricostruendo in un primo momento il quadro teorico di riferimento in materia per poi fare un focus su come tal ambito di politiche viene effettivamente declinato nel settore terziario, distribuzione e servizi, mettendo in luce qual è il ruolo svolto dalla contrattazione collettiva nel settore.

1

***Work-life balance:
il framework teorico
di riferimento***

1. Dal *work-family* al *work-life balance*

Gli studi in materia di *work-life balance* si sono sviluppati a partire dagli anni Settanta del XX secolo nell'ambito delle scienze sociali. Le riflessioni in campo psicologico e organizzativo, in particolare, hanno messo in luce le interconnessioni tra vita privata e vita professionale, per capire come queste potessero influenzare positivamente o negativamente la qualità del lavoro e della vita dei lavoratori, nonché la performance dei contesti aziendali. In letteratura non esiste una definizione univoca di equilibrio tra vita privata e vita professionale. Numerosi autori hanno cercato di definire tale concetto, creando modelli teorici ispirati a prospettive differenti, la cui evoluzione è stata determinata via via dall'inclusione di elementi che meglio descrivono nel tempo le caratteristiche del lavoro e della vita privata delle persone. Alcuni hanno definito l'equilibrio come diretta applicazione del principio di equità tra più ruoli in termini di tempo, coinvolgimento e/o soddisfazione. In questa prospettiva, la conciliazione tra vita e lavoro è dunque il risultato dell'equa suddivisione del tempo dedicato al lavoro e ai ruoli familiari (c.d. *time balance*), pari livello di coinvolgimento nelle due sfere (c.d. *involvement balance*) e pari livello di soddisfazione percepito nei due domini (c.d. *satisfaction balance*)¹.

8

Altri, invece, hanno definito modelli in cui l'equilibrio è il risultato della gestione dei conflitti che possono esserci tra i diversi ruoli sociali, da questo punto di vista, il livello di conciliazione vita-lavoro dipende: a) del grado di coinvolgimento nelle due sfere; b) grado di conflitto tra ruoli².

I modelli sviluppati dalla letteratura aiutano a comprendere quali sono le possibili relazioni tra la vita privata – in particolare familiare – e vita professionale. Richiamando la ricostruzione offerta da alcuni autori³, esistono cinque macro-teorie principali, secondo cui la vita privata e la vita professionale:

- a) sono due entità separate che non si influenzano a vicenda (c.d. *segmentation model*);
- b) si influenzano reciprocamente grazie alle intersezioni esistenti tra i due domini (c.d. *spillover model*);

1. Sul punto si rinvia a K. GREENHAUS, K. COLLINS, J. SHAW, *The relation between work-family balance and quality of life*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2003, pp. 510-531, più precisamente p. 513.

2. M.J. SIRGY, D.J. LEE, *Work-life balance: an integrative review*, in *Applied Research Quality Life*, 2018, pp. 229-254.

3. Si rinvia a S. ZEDECK, K.L. MOISER, *Work in the family and employing organization*, in *American Psychologist*, 1990, vol. 45, n. 2, pp. 240-251, e ai contributi ivi richiamati.

- c) possono compensarsi a vicenda per mantenere un livello di soddisfazione generale, bilanciando uno stato di insoddisfazione in uno dei due domini con una maggiore soddisfazione nell'altro (c.d. *compensation model*);
- d) sono collegate tra loro perché le attività svolte in un dominio sono strumentali a soddisfare le richieste associate al ruolo nell'altro dominio (c.d. *instrumental model*);
- e) generano delle esigenze incompatibili con il ruolo espresso nel dominio opposto, conducendo a un aumento del conflitto e difficoltà in termini di soddisfazione (c.d. *conflict model*).

Senza qui dilungarsi sulle molteplici ricostruzioni teoriche e definizione dei modelli, si sottolinea la grande proliferazione degli studi in materia, soprattutto nel nuovo millennio, che è segno dell'importanza attribuita al tema da tutti gli attori sociali.

Con lo scopo di prendere in considerazione tutte quelle variabili che influenzano il benessere e la qualità della vita delle persone, parte della letteratura ha progressivamente sostituito il concetto di *work-family balance* con *work-life balance*, al fine di non limitare l'analisi della sfera privata alla sola componente familiare, e includere gli ulteriori ruoli sociali che le persone ricoprono, come quelli riconnessi alle attività prettamente sociali e relazionali. Ai fini della presente ricognizione, possiamo approssimare il concetto di *work-family balance* come quello stato in cui una persona è impegnata e ugualmente soddisfatta del proprio ruolo lavorativo e familiare⁴.

Parlare di *work-life balance*, invece, significa riconoscere in sostanza i diversi ruoli sociali che le persone occupano sia in ambito lavorativo extra-lavorativo⁵.

La presenza di un buon livello di *work-life balance* può essere descritta dal grado di soddisfazione che la persona associa ai ruoli da essa ricoperti in ambito sociale, lavorativo e familiare e, pertanto, potremmo identificare il *work-life balance* come «soddisfazione e percezione di successo richieste dal ruolo lavorativo ed extra-lavorativo, bassi livelli di conflitto tra i ruoli e opportunità di arricchimento inter-ruolo, nel senso che le esperienze in

4. J. GREENHAUS, K. COLLINS, J. SHAW, *The relation between work-family balance and quality of life*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2003, pp. 510-531, più precisamente p. 513, (traduzione propria).

5. Così E.E. KOSSEK, M. VALCOUR, P. LIRI, *The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing*, in P.Y. CHEN, C.L. COOPER (a cura di), *Work and wellbeing*, 2014, pp. 295-318.

un ruolo possono migliorare le prestazioni e la soddisfazione anche in altri ruoli»⁶.

Il passaggio concettuale da *work-family* a *work-life balance* rispecchia dunque le modifiche avvenute nel contesto sociale, economico e produttivo ma ancora oggi è poco presente nelle politiche pubbliche, che tendono invece a valorizzare il bilanciamento tra vita lavorativa e responsabilità genitoriali come vettore per favorire l'occupazione senza penalizzazioni per le famiglie. Invero, nel corso del tempo la composizione di queste ultime e le caratteristiche del lavoro sono significativamente mutate come diretta conseguenza del passaggio da un sistema socioeconomico di stampo fordista-taylorista, nato dalla Seconda Rivoluzione industriale, a un sistema post-fordista generato invece dall'avvento dell'informatizzazione dei processi produttivi e dall'introduzione di strumenti di flessibilità organizzativa (terza e quarta rivoluzione industriale).

Durante il "secolo del lavoro"⁷ si è infatti assistito al superamento della dicotomia casa e fabbrica, tipica della società fordista, che vedeva i due principali ambiti di sviluppo della vita degli individui nettamente separati, anche dal punto di vista fisico. Nella società industriale, inoltre, la struttura occupazionale era caratterizzata da una prevalenza netta della componente maschile, mentre quella femminile era confinata nelle attività non salariate e dedicate alla cura della famiglia.

10

A partire poi dagli ultimi due decenni del Novecento, la diffusione delle *Information and Communication Technologies* (c.d. ICT) e l'avvio del processo di digitalizzazione hanno dato il via a una sostanziale ridefinizione del lavoro, in cui il confine prima esistente tra l'ambiente domestico e l'ambiente di lavoro è sfumato.

All'epoca del "capitalismo flessibile", come sottolineato alla fine degli anni Novanta da Sennett (1999)⁸, il confine tra lavoro e vita privata è divenuto più sottile, generando una maggiore interconnessione e influenza reciproca tra le diverse sfere in cui si sviluppa la personalità delle persone e maggiori difficoltà nella ricerca di un equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare, derivante dalla fluidità che caratterizzava l'attività lavorativa.

La trasformazione degli assetti produttivi ha altresì comportato modifiche degli indicatori occupazionali: se l'espansione del settore dei servizi ha consentito nel tempo un aumento dell'occupazione della componente femminile, dall'altra parte l'implementazione delle nuove tecnologiche ha spesso

6. *Ibidem*.

7. A. ACCORNERO, *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino, 2000.

8. R. SENNETT, *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, 1999.

introdotto innovazioni di processo con ricadute occupazionali in termini quantitativi dal punto di vista complessivo.

Proprio a tutela dei livelli occupazionali, nel corso degli anni Novanta, sia a livello internazionale che nazionale, sono state messe a punto delle strategie di sostegno all'occupazione, con l'obiettivo di aumentare i tassi di partecipazione al mercato e garantire una crescita economica.

Spesso, nell'ambito di tali strategie, gli strumenti di conciliazione sono stati individuati come strategia privilegiata per sostenere i livelli occupazionali, attraverso un sostegno diretto alla componente femminile della forza lavoro quale gruppo svantaggiato nel mercato del lavoro, anche nell'ottica di un raggiungimento delle pari opportunità.

Invero, focalizzando l'attenzione a livello europeo, le misure di conciliazione vita-lavoro vengono richiamate già come pilastro della Strategia europea per l'occupazione (SEO) del 1997.

Le misure di conciliazione in questo caso erano indirettamente inquadrare nell'ambito delle politiche che gli stati membri dell'UE dovevano adottare per favorire le pari opportunità nel mercato del lavoro (lotta nelle disparità di genere, strumenti a sostegno delle carriere lavorative, introduzione di misure volte a facilitare la conciliazione vita-lavoro come il congedo parentale, il lavoro part-time e i servizi per l'infanzia).

Tale impostazione appare ancora oggi confermata: le misure di equilibrio vita-lavoro richiamate a livello europeo sono concepite per facilitare la conciliazione tra famiglia e lavoro (*work-family*) soprattutto delle lavoratrici, con l'obiettivo di evitare una penalizzazione di queste ultime nel mercato del lavoro in seguito all'emergere di responsabilità di tipo familiare.

Più di recente, importanti novità in questo ambito sono derivate dall'adozione a livello sovranazionale del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali nel 2017. Il Pilastro, richiamando tutti i principi fondativi dell'Unione e gli obiettivi da essa perseguiti, (tra cui figurano la promozione dell'occupazione e il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei cittadini) rappresenta una cornice di riferimento per l'azione europea finalizzata ad affrontare le sfide sociali e occupazionali determinate da mercati del lavoro e società in rapida evoluzione.

Nel Pilastro viene richiamato diffusamente il concetto di *work-family balance*. Ciò avviene esplicitamente, al principio 9, secondo il quale «i genitori e le persone con responsabilità di assistenza hanno diritto a un congedo appropriato, modalità di lavoro flessibili e accesso a servizi di assistenza. Gli uomini e le donne hanno pari accesso ai congedi speciali al fine di adempiere le loro responsabilità di assistenza e sono incoraggiati a usufruirne in modo equilibrato».

Per promuovere e rafforzare le iniziative volte a migliorare il *work life balan-*

ce a livello europeo, nel 2019 è intervenuta una direttiva con lo scopo di incentivare gli Stati UE a migliorare il quadro dei diritti dei lavoratori e delle lavoratrici e rafforzare le pari opportunità dentro e fuori il mercato del lavoro. La direttiva 2019/1158 del 20 giugno 2019, all'art. 1, invita gli Stati membri a riconoscere alcuni diritti individuali per agevolare la conciliazione tra lavoro e vita familiare dei lavoratori genitori e prestatori di assistenza, attraverso congedi *ad hoc* e modalità flessibili di lavoro.

Nel nostro Paese, la direttiva UE sopra citata ha trovato solo di recente trasposizione nell'ordinamento interno a mezzo del d.lgs. n. 105/2022, il quale, modificando e integrando la disciplina previgente, ha innovato il quadro normativo di riferimento (*infra*), anche in ottica di riequilibrio di genere.

Infine, è opportuno segnalare che al di là della predisposizione degli strumenti legislativi a sostegno del *work-family balance*, negli ultimi anni il tema della conciliazione ha assunto notevole importanza anche nell'ambito dello sviluppo della responsabilità sociale d'impresa (RSI), definita dal Libro Verde della Commissione europea come una strategia volta all' «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate».

Da questo punto di vista, quindi, l'interesse nei confronti delle pratiche di *work-life balance* è cresciuto anche tra le imprese, per le quali le misure conciliative rappresentano uno strumento per garantire uno sviluppo sociale ed economico, attraverso l'adozione di misure di welfare organizzativo e aziendale che possano sostenere i lavoratori e le lavoratrici nel bilanciare le responsabilità associate alla sfera privata e lavorativa. Come segnalato da alcuni autori, il riconoscimento di misure di *work-life balance* può altresì avere un impatto estremamente positivo in termini di performance e competitività dell'impresa⁹.

Nella prospettiva delle imprese, le politiche di *work-life balance* possono essere identificate quali «pratiche organizzative volte a consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali; una combinazione, cioè, in grado di generare, sia dal punto di vista affettivo che da quello strumentale, una fertilizzazione reciproca tra gli ambiti della vita quotidiana, famiglia e lavoro», grazie all'adozione di programmi aziendali volti a ridurre lo stress e la tensione dei dipendenti, per aumentare alcuni fattori che rappresentano un vantaggio competitivo per l'impresa (commitment, engagement, efficacia, efficienza e produttività)¹⁰.

9. Sul punto si rinvia a A.M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del lavoro*, 2014, n.134, pp. 84-103.

10. Ivi, p. 85

In ogni caso, l'adozione di strumenti da parte delle imprese volti a facilitare la ricerca di un equilibrio tra vita privata e vita professionale dei propri dipendenti deve tener conto di qual è la cornice giuridica di riferimento.

2. Il modello di *work-life balance* italiano: il quadro normativo

Il modello di conciliazione italiano descritto dagli strumenti normativi messi a disposizione dal legislatore è fondato sul concetto di *work-family balance*. Invero, tra le principali misure volte a facilitare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori dipendenti, hanno particolare rilievo quelle poste a tutela della genitorialità e l'assistenza a sostegno delle persone con disabilità o non autosufficienti; altre, invece, riguardano più strettamente il mondo del lavoro e hanno un impatto diretto sul rapporto di lavoro.

Il principale riferimento legislativo in materia è il d.lgs. n. 151/2001 ovvero il Testo Unico in materia di maternità e paternità, che è stato nel corso del tempo oggetto di aggiornamento e integrazione (l'intervento più recente è stato operato dalla legge di bilancio 2023) ed è oggi affiancato da ulteriori dispositivi che invece riguardano più nello specifico il rapporto di lavoro (lavoro agile, trasformazione del rapporto da full a part-time ecc.). Si tratta di un quadro composito (tabella 1), determinato dalla stratificazione nel tempo di diversi interventi legislativi che hanno definito il modello italiano della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, contraddistinto dalle seguenti misure

- a) le fattispecie sospensive dal lavoro (congedi e permessi retribuiti e non);
- b) modalità alternative di svolgimento della prestazione (lavoro agile);
- c) particolari disposizioni in materia di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale;
- d) banca ore solidale;
- e) welfare aziendale.

Tabella 1. Principali riferimenti normativi

Riferimento normativo	Contenuto
L. n. 104/1992	Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone con disabilità.
L. n. 53/2000	Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città
D.lgs. n. 151/2001	T.U. in materia di maternità e genitorialità.
D.lgs. n. 80/2015	Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Modifiche in materia di congedi a tutela maternità e paternità nonché in materia di lavoro notturno. Riconoscimento del congedo per le donne vittime di violenza e creazione di un fondo, in via sperimentale, a sostegno delle iniziative destinate alla promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata
D.lgs. n. 81/2015	Disciplina organica dei contratti di lavoro. Disposizioni relative alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale
D.lgs. n. 151/2015	Disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità. Introduzione della cessione dei riposi e delle ferie in forma solidale
L. n. 208/2015 e s.m.i.	Disciplina del welfare aziendale e conversione del p.d.r. in strumenti di welfare ai sensi dell'art. 51, commi 2 e 3, T.U.I.R
D.lgs. n. 81/2017	Misure per la tutela del lavoro autonomo e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato. Disciplina del lavoro agile.
D.lgs. n. 105/2022	Attuazione direttiva Ue 2019/1158 del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra vita professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza. Il decreto legislativo, oltre ad apportare modifiche in materia di permessi e congedi, riconoscendo strutturalmente del congedo di paternità obbligatorio, rafforza le tutele prevenendo una connessione con la certificazione della parità di genere
L. n. 197/2022 (legge di bilancio 2023)	Elevazione dell'indennità del congedo parentale per il primo mese dal 30 all'80%

Per quanto afferisce alle singole misure conciliative, è possibile suddividerle per tre macrocategorie sulla base dell'evento protetto, (tabella 2), distinguendo:

- le misure dedicate a sostenere di coloro che prestano attività di assistenza a familiari non autosufficienti (c.d. *caregivers*);
- le misure indirizzate a tutelare la disabilità e le fragilità connesse allo stato di salute del lavoratore o della lavoratrice;
- le misure volte a supportare le responsabilità genitoriali.

Tabella 2. Misure di conciliazione vita lavoro per i lavoratori e le lavoratrici dipendenti

Evento protetto	Misure
Assistenza ai familiari non autosufficienti (caregivers)	<ul style="list-style-type: none"> • Permessi e congedi per gravi motivi e cause particolari (art. 4, l. n. 53/2000) • Criteri di priorità nelle richieste di esecuzione del lavoro in modalità agile per i caregiver di persone non autosufficienti (art. 18, l. n. 81/2017; art. 1, comma 255, l. n. 205/2017) • Trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale per i lavoratori che assistono familiari con patologie cronico-degenerative gravi o oncologiche, nonché con totale e permanente inabilità lavorativa da cui deriva necessità di assistenza continua (art. 8, d.lgs. n. 81/2015) • Non concorrenza alla formazione del reddito delle somme e prestazioni erogate alla totalità dei dipendenti o a categorie di essi per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari non autosufficienti (art. 51, comma 2, lett. <i>f-ter</i>)
Disabilità e fragilità	<ul style="list-style-type: none"> • Congedo straordinario per assistenza ai familiari in situazione di grave disabilità (art. 42, d.lgs. n. 151/2001) • Permessi giornalieri retribuiti per assistenza a persone disabili (art. 33, l. n. 104/1992) • Permessi, riposi e congedi per lavoratori e lavoratrici con figli disabili (art. 42, d.lgs. n. 151/2001; artt. 4, 33, l. n. 104/1992) • Criteri di priorità nelle richieste di esecuzione del lavoro in modalità agile per i lavoratori con disabilità o con figli disabili (art. 18, l. n. 81/2017; artt. 1, 3, l. n. 104/1992) • Trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale per coloro con patologie cronico-degenerative gravi nonché oncologiche (art. 8, d.lgs. n. 81/2015) • Orario di lavoro flessibile per i familiari fino al primo grado di studenti del primo ciclo di istruzione con DSA (art. 6, l. n. 170/2010)
Genitorialità	<ul style="list-style-type: none"> • Congedo di maternità (artt. 16-27, d.lgs. n. 151/2001) e permessi per visite mediche specialistiche/accertamenti medici prenatali (art. 15, d.lgs. n. 151/2001) • Congedo di paternità obbligatorio (artt. 27-<i>bis</i>, 29 d.lgs. n. 151/2001) e facoltativo (fruibile in caso di infermità o decesso della madre, Art. 18 d.lgs. n. 151/2001) • Congedo parentale (artt. 32-38, d.lgs. n. 151/2001) • Riposi giornalieri durante il 1° anno di vita del bambino (c.d. permessi "allattamento", artt. 39-41 e 43 d.lgs. n.151/2001) • Permessi e congedi per malattia del/la figlio/a (artt. 47-52, d.lgs. n. 151/2001) • Criteri di priorità nelle richieste di esecuzione del lavoro in modalità agile per genitori con figli fino a 12 anni di età (art. 18, l. n. 81/2017) • Non concorrenza alla formazione del reddito delle somme e prestazioni erogate alla totalità dei dipendenti o a categorie di essi per la fruizione, da parte dei famigliari, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari (art. 51, comma 2, lett. <i>f-bis</i>, TUIR) • Non concorrenza alla formazione del reddito dell'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformi a disposizioni di contratto/accordo/regolamento aziendale offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e familiari ai sensi degli artt. 12 e 100 del TUIR (art. 51, comma 2, lett. <i>f</i>, TUIR)

In materia di genitorialità, il nostro ordinamento ha progressivamente riconosciuto un'estensione delle tutele sia nei confronti delle lavoratrici che dei lavoratori con figli.

Nonostante questo intervento in ottica di riequilibrio di genere, i dati Inps relativi alla fruizione delle fattispecie sospensive dal lavoro segnalano che il ricorso ai congedi è superiore per le lavoratrici rispetto ai lavoratori mentre un maggiore equilibrio di genere si registra relativamente all'utilizzo dei permessi¹¹.

Un segnale positivo proviene però dai dati di utilizzo del congedo di paternità visto che, secondo dati Inps, nel 2021 si registra un incremento di oltre quindici punti percentuali rispetto al 2020 dei beneficiari del congedo obbligatorio¹².

Il riconoscimento in via strutturale di quest'ultimo, oggi pari a 10 giorni obbligatori retribuiti al 100%, ha dimostrato la volontà di operare un riequilibrio di genere nell'utilizzo delle fattispecie sospensive dal lavoro connesse alla genitorialità, che invece risultano spesso adottate in maniera prevalente dalle lavoratrici. È questo, per esempio, il caso del congedo parentale che, secondo stime Inps per il 2022, è stato usufruito nel 78% dei casi dalle lavoratrici e solo in via residuale dai lavoratori¹³.

Tuttavia è bene sottolineare che il modello conciliativo italiano, sebbene contraddistinto da un approccio di tipo normativo, trova oggi una declinazione nella realtà anche grazie ai sistemi di relazioni industriali che – soprattutto attraverso la contrattazione collettiva – cercano di sostenere lavoratori e imprese nella coprogettazione di programmi di *work-life balance* che possano rispondere in maniera puntuale ai fabbisogni rilevati nei diversi settori economici e livelli territoriali, anche integrando quanto previsto dal legislatore.

Il livello contrattuale naturalmente indicato all'implementazione di tali strumenti è quello aziendale. Da una recente indagine relativa a un campione di 434 contratti aziendali sottoscritti nel 2022¹⁴, le misure di conciliazione più diffuse sono i permessi aggiuntivi (retribuiti e non) che possono essere fruiti dai dipendenti in presenza di diverse causali (visite mediche, lutto, inserimento dei figli a scuola o al nido ecc.).

11. INPS, COORDINAMENTO GENERALE STATISTICO ATTUARIALE, *Statistiche in breve. Prestazioni a sostegno della famiglia*, 2022.

12. Ivi.

13. Elaborazione ADAPT su dati Inps relativi ai congedi parentali. Aggiornamento al 26 giugno 2023.

14. Cfr. ADAPT, *IX Rapporto sulla contrattazione collettiva in Italia 2022*, ADAPT University Press, 2023, pp. 173-174.

Seguono poi le disposizioni di miglior favore relative agli strumenti riconosciuti dalla legge o dal CCNL applicato, rispetto ad esempio alla fruizione dei congedi, e le misure di flessibilità organizzativa e oraria come il lavoro agile, la flessibilità dell'orario di lavoro giornaliero ecc.

Un ruolo importante è altresì assegnato, da un lato, alla banca ore solidale e le previsioni in materia di riduzione dell'orario di lavoro che, in ambedue i casi, a sostegno delle necessità dei dipendenti che possono emergere in particolari periodi della propria vita. Dall'altro lato, invece, una funzione non residuale è svolta anche dal welfare aziendale, che spesso viene destinato a sostegno di servizi e prestazioni a sostegno della famiglia.

In definitiva, l'evoluzione del quadro normativo in materia di conciliazione vita lavoro e l'interesse crescente per il tema dimostrato dalle aziende e dai sistemi di relazioni industriali, nello specifico attraverso la contrattazione collettiva, segnalano come negli ultimi anni siano stati compiuti passi in avanti per ampliare la prospettiva in materia di conciliazione tra vita professionale e vita privata. Tuttavia, i dati mostrano come a livello nazionale il *work-life balance* sia ancora di difficile raggiungimento per i lavoratori, soprattutto per la componente femminile, e ciò viene descritto anche dai dati afferenti al mercato del lavoro (cap. 3).

2

Work-life balance
e mercato del lavoro:
alcuni dati

Nel capitolo precedente sono stati delineati alcuni elementi teorici essenziali utili a ricostruire un quadro teorico e normativo di riferimento. Sotto il primo profilo, è stato evidenziato come la letteratura in materia di *work-life balance*, con l'obiettivo di indagare il rapporto tra vita privata e vita professionale, ponga particolare attenzione all'impatto che le trasformazioni economiche, sociali e culturali hanno sul benessere dei lavoratori. Nel secondo caso, invece, nel tracciare alcuni elementi essenziali del modello italiano di conciliazione tra vita professionale e vita lavorativa, sono state messe in luce due questioni principali: da una parte, la profonda influenza operata dalle iniziative a livello europeo nella sua definizione ed evoluzione nel tempo; dall'altra, come l'approccio sostanzialmente normativo focalizza l'attenzione sulle ripercussioni nel mercato del lavoro delle differenze di genere. In altri termini, il *framework* teorico ha evidenziato l'importanza delle dinamiche relative al mercato del lavoro e ai rapporti di lavoro, visto che sono esse a determinare la qualità associata a tale dominio. Del resto, sono stati proprio i cambiamenti che hanno interessato il mercato del lavoro a generare una crescita della domanda delle politiche di conciliazione e ciò viene confermato anche dalla lettura dei dati.

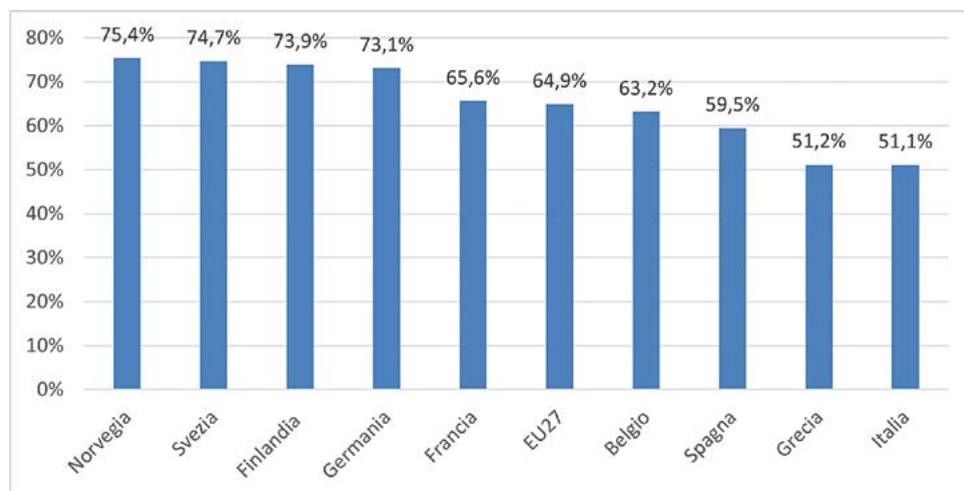
A partire dalla seconda metà del Novecento, l'aumento dei tassi di partecipazione al mercato del lavoro della componente femminile ha progressivamente determinato il superamento del modello familiare tipico della società fordista, fondato sulla figura del c.d. *male bread-winner*, in cui l'uomo era il percettore di reddito da lavoro e la donna, invece, dedita all'attività di cura e domestiche non salariate.

L'aumento dell'occupazione femminile ha così contribuito, da un lato, alla diffusione di un modello familiare in cui sono presenti due percettori di reddito (*dual-earner*) e, dall'altro, all'aumento della domanda di strumenti per conciliare le responsabilità professionali con quelle familiari.

Guardando ai dati, tra il 1977 e il 2018 il tasso di occupazione per le donne è aumentato di 16 punti percentuali, passando dal 33,5% al 48,95%¹⁵. Nonostante tale aumento, però, il tasso di occupazione femminile italiano, nel 2022, rimane ancora tra i più bassi in Europa, inferiore di 13,8 punti percentuali rispetto alla media europea (EU27) (grafico 1).

15. Cfr. Audizione dell'Istituto nazionale di statistica, XI Commissione Lavoro pubblico e privato, Camera dei deputati, 26 febbraio 2020.

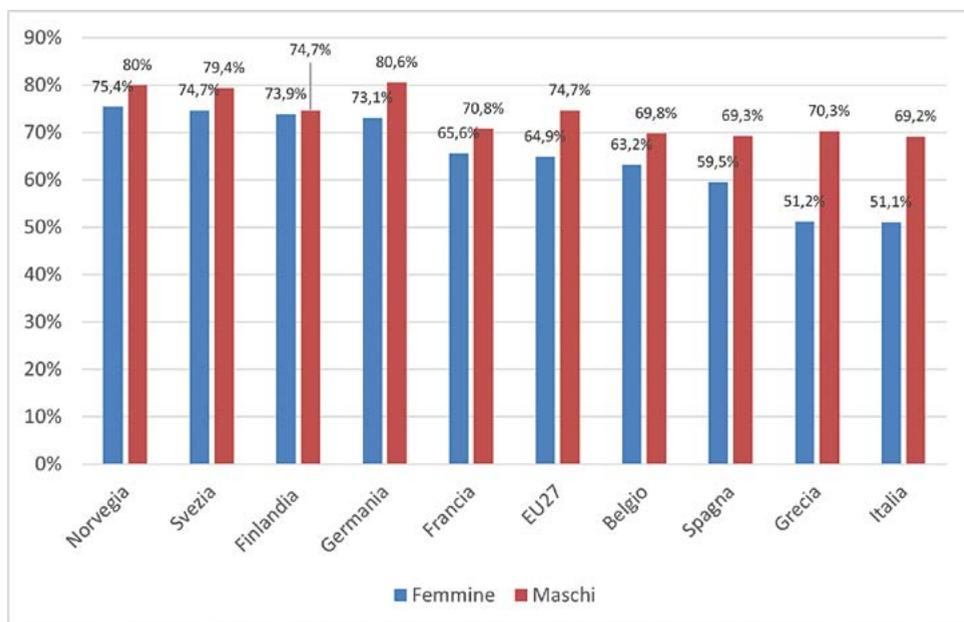
Grafico 1. Tasso di occupazione femminile (15-64 anni) nei principali paesi europei, anno 2022



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Eurostat (*Populations and social conditions, Labour Market, 2022*)

Anche il divario di genere nei tassi di occupazione in Italia resta tra i più alti a livello europeo, come mostrano i dati Eurostat per l'anno 2022 (grafico 2). Infatti, il tasso di occupazione femminile è inferiore a quello maschile di 18,1 punti percentuali. Tra i paesi considerati il divario più ampio si registra in Grecia (-19,1 punti percentuali) mentre la Finlandia è il paese con il divario inferiore (0,8 punti percentuali).

Grafico 2. Tasso di occupazione femminile e maschile (15-64 anni) nei principali paesi europei, anno 2022



Fonte: elaborazione ADAPT su dati Eurostat (*Populations and social conditions, Labour Market*, 2022)

Tale divario si riscontra anche all'interno del territorio nazionale. Se si guardano infatti i tassi occupazionali a livello regionale, emergono forti differenze con riferimento all'occupazione femminile: le donne italiane tra i 15 e i 64 anni che lavorano sono il 32,2% nel Mezzogiorno e 59,7% nel Nord¹⁶.

Parte di questi differenziali sono spiegati da componenti culturali, che influenzano le scelte occupazionali all'interno delle famiglie, come quelle relative all'equa distribuzione delle responsabilità di cura dei figli e dei familiari non autosufficienti nonché delle attività domestiche.

Come sottolineato già qualche anno fa dall'Organizzazione mondiale del lavoro (OIL), l'impegno nelle attività di cura e domestiche non retribuite ha ancora oggi un impatto sulle prospettive occupazionali delle donne, costituendo un forte ostacolo alla partecipazione al mercato del lavoro¹⁷.

16. *Ibidem*.

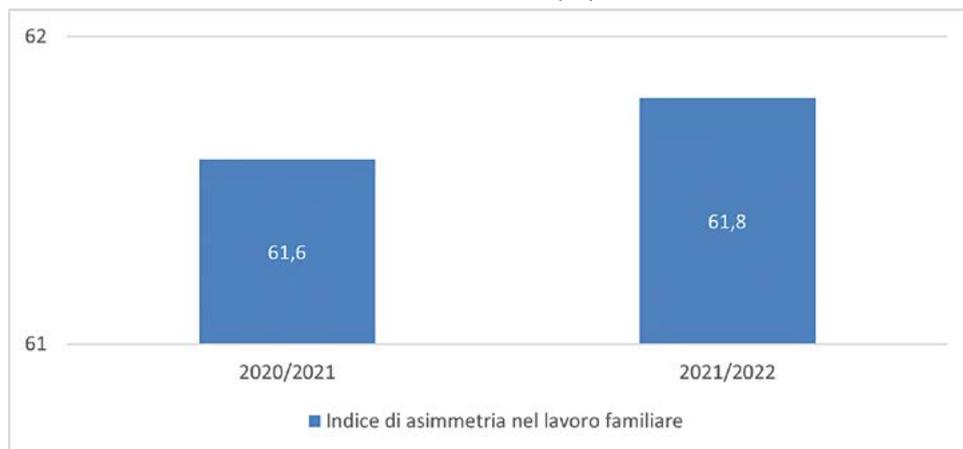
17. Si veda ILO, *Prospettive occupazionali e qualità del lavoro di assistenza e cura in Italia*, 2018.

Nel 2018, in Italia il 21% delle donne in età da lavoro dichiaravano di non essere disponibile per un lavoro dipendente proprio a causa delle responsabilità di cura. I dati dello stesso anno, inoltre, dimostravano che le donne italiane si facevano carico del 74% del totale delle ore di lavoro non retribuito di assistenza e cura, dedicando 5 ore e 5 minuti al giorno a tali attività contro 1 ora e 38 minuti degli uomini.

Da questo punto di vista, un aumento dell'equità nella distribuzione delle responsabilità familiari tra uomini e donne appare auspicabile non solo in un'ottica di riduzione del *gender gap*, ma anche per sostenere una maggiore crescita economica, visto che l'equa distribuzione di tali responsabilità potrebbe consentire un aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro salariato, con ricadute positive sul numero di ore lavorate e sul reddito.

Eppure, a distanza di cinque anni, l'asimmetria nel lavoro familiare è ancora oggi elevata. Secondo dati Istat, nel 2022 l'indice di asimmetria familiare nelle coppie di età compresa tra 25 e 44 anni è del 61,8% (media 2021/2022), una percentuale pressoché stabile, anche se si registra un rallentamento rispetto ai dati medi 2020/2021 (grafico 3).

Grafico 3. Asimmetria nel lavoro familiare (%)



Fonte: ISTAT, *Rapporto BES 2022. Il benessere equo e sostenibile in Italia, 2023*

L'asimmetria nel lavoro familiare si registra nonostante la diminuzione dei componenti dei nuclei familiari.

Come descritto dai più recenti dati Istat¹⁸, oggi l'ampiezza familiare media di una famiglia italiana è di 2,3 componenti (2,6 vent'anni fa), e le famiglie unipersonali sono cresciute di quasi 10 punti rispetto al periodo 2001-2002 (passaggio dal 24,0% al 33,2% delle famiglie totali). Parallelamente diminuisce il numero delle famiglie numerose (con 5 o più componenti) che oggi rappresentano poco più del 5% del totale (tabella 3).

Tabella 3. Composizione delle famiglie italiane (%)

Numero di componenti della famiglia	2018	2019	2020	2021	2022
1	33	33,3	32,9	33,2	33,1
2	27,1	27,1	27,7	27,7	28,1
3	19,5	19,3	19	18,9	18,7
4	15,1	15,1	15,3	15,2	15,1
5	4	4	3,9	3,9	3,7
6 e più	1,2	1,3	1,3	1,2	1,2

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat (Aspetti della vita quotidiana – Famiglie)

La riduzione del numero di componenti può essere in parte descritta dalla bassa fecondità che caratterizza la dinamica demografica italiana, dove il numero medio di figli per donna è inferiore alla soglia che sancisce un teorico equilibrio nel ricambio generazionale (2,1).

Secondo le stime Istat, per il 2022, il tasso di fecondità nazionale è di 1,24: a livello territoriale, nel Mezzogiorno si concentrano le regioni con la più bassa fecondità mentre al Nord si registrano valori più elevati. Agli estremi della distribuzione troviamo la Sardegna, con il tasso medio più basso pari a 0,95 in Sardegna, e in senso opposto il Trentino-Alto Adige, con un tasso di 1,51¹⁹.

18. ISTAT, *Popolazione e Famiglie. Annuario Statistico Italiano*, 2022, p. 118.

19. ISTAT, *Rapporto Annuale 2023. La situazione del Paese*, 2023, p. 33.

Il tasso di fecondità si spiega in parte attraverso la posticipazione delle scelte di genitorialità delle coppie. L'età media per il parto delle donne residenti in Italia aumenta di anno in anno, attestandosi per il 2022 a una stima di 32,4 anni, in costante crescita negli ultimi anni (tabella 4).

Tabella 4. Indicatori di fecondità

Anno	2018			2019			2020			2021			
	Tipo dato	tasso di fecondità totale	età media delle madri al parto	età media dei padri alla nascita del figlio	tasso di fecondità totale	età media delle madri al parto	età media dei padri alla nascita del figlio	tasso di fecondità totale	età media delle madri al parto	età media dei padri alla nascita del figlio	tasso di fecondità totale	età media delle madri al parto	età media dei padri alla nascita del figlio
Italia		1,31	31,97	35,49	1,27	32,06	35,6	1,24	32,16	35,51	1,25	32,35	35,79
Nord ovest		1,33	32,07	35,62	1,33	32,16	35,77	1,26	32,26	35,71	1,26	32,51	36
Nord-est		1,36	32,05	35,67	1,32	32,07	35,72	1,33	32,17	35,61	1,31	32,38	35,93
Centro		1,25	32,33	35,8	1,19	32,42	35,94	1,17	32,56	35,84	1,19	32,75	36,14
Sud		1,27	31,81	35,25	1,25	31,92	35,33	1,24	31,99	35,27	1,23	32,18	35,52
Isole		1,3	31,4	34,99	1,26	31,59	35,11	1,25	31,59	34,92	1,27	31,69	35,12

Fonte: elaborazione ADAPT su dati Istat (Aspetti della vita quotidiana. Indicatori di fecondità)

I dati relativi all'età media dei padri e delle madri alla nascita del figlio mostrano una tendenza nel posticipare l'esperienza riproduttiva nonostante, come rilevato da un'indagine Istat, sia presente un diffuso desiderio di genitorialità nella popolazione²⁰.

20. ISTAT, *Famiglie, soggetti sociali e ciclo di vita*, 2016

Con molta probabilità e senza tener conto delle scelte individuali rispetto alla possibilità di non avere figli, coloro che invece vorrebbero averne vengono condizionati da alcuni ostacoli come l'aumento del tempo dedicato all'istruzione e alla formazione nonché le difficoltà connesse all'ingresso e alla permanenza nel mercato del lavoro²¹.

Se l'istruzione può rappresentare un fattore che rallenta il percorso di formazione delle famiglie italiane, posticipandone la formazione in un'età più avanzata, è anche vero che esso svolge generalmente una funzione protettiva per l'occupazione delle lavoratrici con figli piccoli in presenza di un titolo di studio maggiore.

Recenti dati Istat mostrano che la differenza occupazionale tra le lavoratrici con e senza figli è molto bassa in presenza di un livello di istruzione più elevato (95%) mentre la quota lavoratrici con figli piccoli si riduce al 69,3% per chi ha il diploma di scuola secondaria di secondo grado e si attesta a poco più del 50% in presenza di titolo di studio inferiore²².

Anche in questo caso però sussistono differenze di genere visto che, se si guardano i dati sui neolaureati, il differenziale occupazionale e cinque anni dal conseguimento del titolo è pari a 2,3 tra quanti non hanno figli ma sale a 22,8 punti percentuali invece in presenza di figli, con conseguenze dirette anche in termini retributivi, visto che il differenziale tra uomo e donna è pari al 12% in assenza di figli, per raddoppiare invece tra i laureati con figli²³.

In generale, il rapporto tra tasso di occupazione tra le lavoratrici con figli in età prescolare e il tasso di occupazione senza figli permette di valutare le difficoltà incontrate dalle lavoratrici nella conciliazione tra lavoro e organizzazione familiare²⁴.

Nel 2021 il differenziale del tasso di occupazione delle lavoratrici tra 25 e 49 anni con figli di età inferiore a 6 anni e senza figli era di 20 punti percentuali, con un tasso di occupazione che si attesta al 53,9% per le prime e a 73,9% per le seconde, con un peggioramento complessivo del rapporto tra i tassi di occupazione rispetto al 2020, determinato prevalentemente dall'aumento delle lavoratrici senza figli (-1,2) (grafico 4).

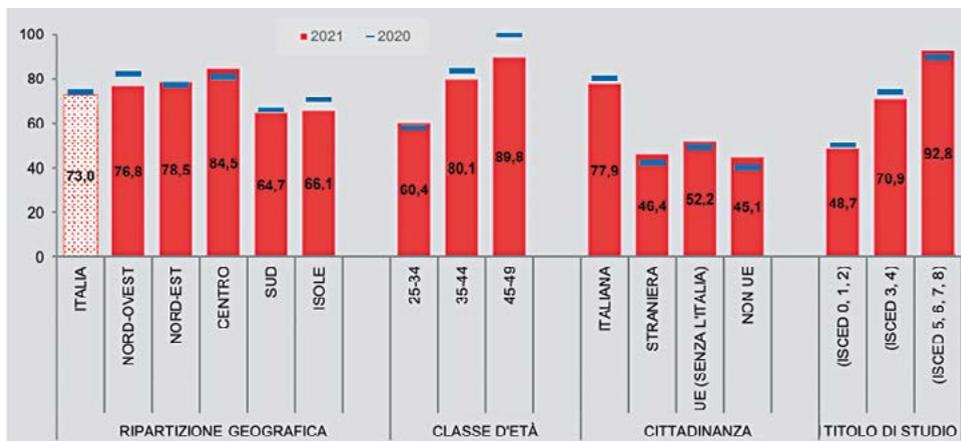
21. *Ibidem*.

22. ISTAT, *Rapporto SDGs 2023. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*, 2023.

23. ALMALAUREA, *Focus Gender Gap 2023*.

24. ISTAT, *Rapporto SDGs 2022. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*, 2022.

Grafico 4. Rapporto tra tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli, per ripartizione geografica, classe d'età, cittadinanza e titolo di studio per gli anni 2020-21 (%)



Fonte: ISTAT, *Rapporto SDGs 2022*, 2022²⁵

A livello europeo i tassi di fecondità maggiori si registrano nei paesi dove l'occupazione femminile è sostenuta. Eppure, nonostante esista una relazione diretta e positiva tra partecipazione femminile al mercato del lavoro e fecondità, nel nostro Paese la condizione lavorativa delle donne presenta diverse condizioni di fragilità tali da penalizzare le lavoratrici con figli nel mercato del lavoro. Come evidenziato anche di recente da un rapporto di Save the Children, le lavoratrici con figli sono sfavorite rispetto invece ai lavoratori: in presenza di un figlio minore, il tasso di occupazione delle lavoratrici è pari al 63% mentre quello degli uomini si assesta al 90,4%. All'aumentare del numero dei figli per nucleo familiare, inoltre, aumenta anche il gap di genere: presenza di due o più figli il tasso occupazionale delle donne diminuisce ulteriormente di 6,9 punti percentuali (56,1%) mentre quello maschile resta pressoché stabile (90,8)²⁶.

Quelle finora descritte sono dinamiche che trovano maggiore accentuazione in quei settori e comparti in cui si registra una maggiore concentrazione dell'occupazione femminile, come il settore terziario.

Da questo punto di vista, dunque, agire nel settore garantendo innovative e maggiori misure di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa – anche attraverso i canali propri dei sistemi di relazioni industriali – potrebbe garan-

25. Ivi, p. 71.

26. Cfr. SAVE THE CHILDREN, *Le equilibriste – La maternità in Italia – 2023*, 2023.

tire la creazione di meccanismi virtuosi per l'intero ecosistema sociale ed economico, capaci anche di agire positivamente sui livelli di benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Invero, le misure di *work-life balance* sono una leva per migliorare il benessere dei beneficiari, facendo aumentare il livello di soddisfazione percepita nel lavoro e nella vita privata.

Spostando l'attenzione dal dato quantitativo ad aspetti più qualitativi, secondo dati Istat²⁷, nel 2022 il 50,2% degli occupati risulta molto soddisfatto per il lavoro, in termini di opportunità di carriera e di guadagno, ore lavorate, stabilità del lavoro, distanza casa-lavoro e interesse per il lavoro svolto. Relativamente alla soddisfazione per il lavoro, essa aumenta all'aumentare del titolo di studio mentre diminuisce per coloro che percepiscono maggiore insicurezza nel mercato del lavoro.

Per quanto concerne invece la soddisfazione della vita non legata alle responsabilità lavorative, negli ultimi dieci anni è aumentata la quota di persone che di ritengono soddisfatte per la propria vita: nel 2022 quasi nove persone su dieci hanno dichiarato di essere almeno sufficientemente soddisfatte, anche se nello stesso anno diminuisce la percentuale di coloro che ritengono che la propria vita migliorare nei prossimi cinque anni. Il grado di soddisfazione per la vita varia al variare dell'età e del genere: le persone tra i 35 e i 54 anni rappresentano la quota in cui si registrano i livelli di soddisfazione più elevati (48,2%) e si riduce di più di dieci punti percentuali per le persone con più di 75 anni. Il differenziale di soddisfazione tra uomini e donne è del 2,2% e le donne sono più insoddisfatte al crescere dell'età.

Livelli più bassi sono stati registrati invece per la soddisfazione relativa al tempo libero, che decresce all'aumentare dell'età fino a toccare il minimo tra le persone tra i 55 e i 59 anni, dove si registra un valore poco inferiore a quello delle persone tra i 35 e i 54 anni. Come sottolineato nel Rapporto BES 2023, i valori più bassi della media in queste fasce di età riflette la difficoltà legata alla compresenza di attività lavorative e di cura.

Infine, è bene sottolineare che il benessere soggettivo espresso in termini di soddisfazione per la vita e per il tempo libero risente, al pari delle buone condizioni di salute e del benessere economico, della condizione occupazionale. La soddisfazione e quindi la percezione di benessere sono infatti più alta tra gli occupati, a conferma di una diretta interconnessione tra vita professionale e vita privata. Pertanto, la ricerca di un equilibrio tra le due sfere della vita degli individui appare dunque necessaria per aumentare i livelli di benessere complessivamente percepiti in un dato sistema socioeconomico e da ciò discende il ruolo cruciale svolto dalle politiche di *work-life balance*.

27. Si rinvia a ISTAT, *Rapporto BES 2022: il benessere equo e sostenibile in Italia*, 2023, pp. 108; 191 ss.

3

Un focus sul
work-life balance
nel settore terziario,
distribuzione e servizi

1. Premessa e nota metodologica

Secondo i dati diffusi dall'Osservatorio Lavoro Confcommercio, su 100 donne regolarmente occupate nel settore privato come dipendenti, escludendo il lavoro domestico e agricolo, il 75% è impiegato nel terziario di mercato²⁸. Le lavoratrici nel terziario, a differenza di altri settori, rappresentano la maggioranza degli addetti ma incontrano maggiori ostacoli nello sviluppo della propria carriera professionale rispetto agli uomini, nonostante i livelli di istruzione delle prime siano maggiori rispetto a quelli dei secondi, con dei riflessi negativi anche dal punto di vista retributivo, legati ad esempio all'incidenza del part-time (anche involontario) che caratterizza l'occupazione femminile²⁹.

Per capire quali sono le misure di conciliazione vita-lavoro più diffuse in questo settore, è utile effettuare una ricognizione del ruolo svolto dai sistemi di relazioni industriali che negli ultimi anni hanno posto maggiore attenzione al tema sia attraverso la contrattazione collettiva, sia valorizzando le possibilità e le potenzialità offerte dalla bilateralità del settore, la quale per via della sua capillarità territoriale può essere un canale privilegiato per rilevare bisogni e offrire soluzioni ai lavoratori e alle lavoratrici anche in questo ambito.

Per questi motivi, l'attenzione verrà posta in particolare sul welfare contrattuale, declinato nelle forme di sostegno che spaziano dal welfare aziendale fino al welfare organizzativo, che si declina attraverso la predisposizione di misure di flessibilità organizzativa e oraria e mediante il riconoscimento di discipline di miglior favore previste con riferimento agli strumenti normativi. Per avere una visione sistematica è utile però delimitare il campo di indagine: prendendo a riferimento l'archivio dei contratti Inps-CNEL, quest'ultimo individua nel macrosettore contrattuale "H" (terziario, distribuzione e servizi) ben 14 settori contrattuali (tabella 5).

28. Le stime sono a cura dell'OSSERVATORIO LAVORO CONFCOMMERCIO SUL TERZIARIO DI MERCATO basate su dati Inps aggiornati ad aprile 2023.

29. Per un approfondimento sulla popolazione lavorativa nel settore terziario, si rinvia al recente Report d'Indagine realizzato da EBINTER, DOX E QUADRIFOR, *Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario*, 2022. Sul punto, nello specifico, si vedano pp. 33 ss.

Tabella 5. Settori contrattuali nell'ambito del macrosettore terziario, distribuzione e servizi

H DISTRIBUZIONE, TERZIARIO, SERVIZI	H01	terziario, distribuzione e servizi
	H02	turismo
	H03	pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale
	H04	aziende ortofrutticole ed agrumarie
	H05	vigilanza privata e servizi fiduciari
	H06	agenti immobiliari e mandatari
	H07	farmacie
	H08	fiori, verde e piante ornamentali
	H09	proprietari di fabbricati
	H10	amministratori di condominio
	H11	studi professionali
	H13	acconciatura, estetica, tricologia non curativa, tatuaggio, piercing e centri benessere
	H14	impianti e attività sportive

Fonte: CNEL, *Archivio Nazionale dei contratti collettivi di lavoro*, in www.cnel.it

Dai dati provenienti dal flusso Uniemens 2022, al settore contrattuale H01 (terziario, distribuzione e servizi) risultano associati 25 CCNL, per un totale di 400.419 aziende e 2.522.020 lavoratori.

Restrungendo il campo ai CCNL che hanno una copertura maggiore nel settore H01, emerge che al 93% dei lavoratori trova applicazione il CCNL *leader* del settore contrattuale, ossia il CCNL terziario, distribuzione e servizi sottoscritto da Confcommercio-Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, il cui ultimo rinnovo risale al 30 marzo 2015 (cod. H011, testo unico consolidato del 30 luglio 2019, d'ora in avanti CCNL Confcommercio).

Seguono per applicazione due CCNL:

- CCNL per i dipendenti da imprese della distribuzione cooperativa, sottoscritto il 22 dicembre 2011³⁰ da ANCC Coop, Confcooperative, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil (cod. H016, d'ora CCNL ANCC Coop);
- CCNL terziario, distribuzione e servizi sottoscritto il 12 luglio 2016 da Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil (cod. H012, testo consolidato del 12 dicembre 2019, d'ora CCNL Confesercenti).

I tre CCNL sopramenzionati coprono circa il 97% dei lavoratori impiegati nel settore terziario, distribuzione e servizi; pertanto, l'analisi del dato contrattuale avrà ad oggetto la contrattazione collettiva sviluppata nell'ambito dei tre sistemi di relazioni industriali sopra citati.

2. Le misure di conciliazione riconosciute nella contrattazione collettiva nazionale

32

I tre CCNL oggetto di indagine prevedono alcune misure volte a sostenere la *work-life balance* dei lavoratori e delle lavoratrici del settore, anche se in questo livello della contrattazione nel settore terziario non si rintracciano particolari strumenti e misure innovative. Ciò in parte può essere spiegato alla luce del periodo in cui è avvenuta la sottoscrizione dei contratti collettivi nazionali, visto che tra il 2011 e il 2015 generalmente non veniva prestata

30. Il CCNL del 22 dicembre 2011, con decorrenza dal 1° gennaio 2011 e scadenza il 31 dicembre 2013, attualmente in vigore in regime di ultrattività, è stato oggetto di modifiche attraverso alcuni accordi integrativi susseguitisi tra il 2012 e il 2022. Si fa in particolare riferimento all'accordo nazionale di riordino della disciplina del contratto di apprendistato del 13 giugno 2012, all'ipotesi di accordo di rinnovo della parte economica del 19 febbraio 2019 e al protocollo straordinario del 12 dicembre 2022 riguardante l'erogazione di una tantum, gli aumenti retributivi mensili e i minimi tabellari e le trattative di rinnovo del CCNL.

particolare attenzione al tema nel primo livello di contrattazione, come invece emerge nei rinnovi più recenti³¹. È pur vero, però, che in tutti i settori contrattuali le misure di *work life balance* rientrano generalmente nelle materie che i CCNL affidano alla contrattazione decentrata. Basti pensare ad esempio alla delega alla contrattazione aziendale della disciplina dell'orario di lavoro, delle eventuali forme di flessibilità, del part-time, delle pari opportunità e delle azioni positive per i lavoratori che rientrano dopo il congedo fruito a seguito della nascita di un figlio, nonché quella relativa alla definizione di strumenti di welfare aziendale, anche tramite il riconoscimento di elementi della retribuzione variabile³².

In ogni caso, dalla lettura del dato contrattuale nazionale si rintracciano alcune disposizioni che rientrano nell'ambito delle politiche di conciliazione vita-lavoro, come quelle che prevedono una flessibilizzazione dell'orario di lavoro attraverso la trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale nonché le disposizioni relative all'utilizzo dei congedi e dei permessi a copertura di particolari eventi, generalmente indirizzate ai lavoratori e alle lavoratrici genitori o, comunque, a coloro sui quali gravano responsabilità connesse all'attività di cura.

Per quanto riguarda i congedi riconosciuti dalla legge ai lavoratori e alle lavoratrici con figli, i tre CCNL riconoscono l'integrazione del 100% della retribuzione netta mensile per le lavoratrici in congedo obbligatorio di maternità, in modo da coprire quanto non posto a carico Inps dalla legge. Relativamente al congedo parentale e ai riposi giornalieri durante il primo anno di vita del bambino, i testi contrattuali richiamano sostanzialmente la normativa. Si segnala però che, in caso di adozione internazionale, il CCNL Confcommercio riconosce ai lavoratori la possibilità di richiedere un periodo di aspettativa non retribuita di 30 giorni durante il periodo di permanenza

31. Si pensi, a titolo esemplificativo, al CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 19 dicembre 2019 sottoscritto da ABI e Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca e Unisin dove, da un lato, il lavoro agile viene identificato come strumento idoneo a «sostenere modelli organizzativi che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» (art. 39) e, dall'altro, vengono definite le linee guida per l'istituzione della banca del tempo solidale ai sensi dell'art. 24 d.l.gs. n.151/2015, quale iniziativa capace di coniugare le finalità conciliative con la solidarietà sociale (art. 61). Un esempio interessante è anche quello offerto dal CCNL per i lavoratori dell'industria alimentare del 31 luglio 2020 sottoscritto da Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobbe, Assobirra, Assolatte, Federvini, Mineracqua, Unaitalia, Unionfood e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, il quale riconosce all'art. 40-ter, lett. f, di un congedo per l'assistenza intra generazionale, consistente in due mezze giornate di permesso retribuito ogni anno, non frazionabili, per assistenza ai genitori anziani (età pari o superiore ai 75 anni) nell'ipotesi di ricovero e/o dimissioni, e day hospital, nonché per effettuare visite mediche specialistiche.

32. Cfr. art. 12 CCNL Confcommercio; art. 12 CCNL Confesercenti, art. 10 CCNL ANCC Coop.

all'estero richiesto per l'incontro con il minore e gli adempimenti relativi alla procedura adottiva prima dell'ingresso in Italia, utilizzabile anche in maniera frazionata in due parti (art. 201). In merito al congedo di paternità, non ancora riconosciuto strutturalmente nell'ordinamento alla data di sottoscrizione dei tre CCNL in esame, si segnala che il CCNL ANCC Coop già nel 2011 riconosceva già un giorno di permesso retribuito ai padri lavoratori in occasione della nascita di un figlio.

Altre misure sono invece riconosciute a tutela di situazioni di particolare vulnerabilità e fragilità che riguardano il lavoratore o un familiare: è questo il caso, ad esempio, della trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale riconosciuta ai lavoratori e alle lavoratrici particolarmente fragili. Sul punto i CCNL richiamano la possibilità offerta ai lavoratori affetti da patologie oncologiche nonché da gravi patologie cronico degenerative ingravescenti tali da risultare una riduzione della capacità lavorativa, richiamando nella sostanza una fattispecie riconosciuta dalla legge³³. Tra gli strumenti utilizzabili per motivi familiari rientrano anche i permessi non retribuiti riconosciuti dal CCNL ANCC Coop ai lavoratori che per gravi e comprovati motivi familiari hanno la necessità di recarsi all'estero. In questo caso l'utilizzo di detti permessi deve essere compatibile con le esigenze dell'impresa cooperativa e deve avvenire in continuità con il periodo annuale di ferie (art. 138).

34

A tutela della famiglia figura anche il congedo per eventi e cause particolari di cui all'art. 4, comma 2, l. n. 53/2000, rispetto al quale i dipendenti possono richiedere per gravi e documentati motivi familiari un periodo di congedo di al massimo 2 anni da fruire in modo continuativo e frazionato. Tale congedo consente al dipendente di conservare il posto di lavoro ma non è computabile nell'anzianità di servizio, non dà diritto alla retribuzione e non è computato ai fini previdenziali. Sul punto, il CCNL Confcommercio, all'art. 169, stabilisce puntualmente termini e modalità di accesso allo strumento, specificando quanto non definito dal legislatore.

Nei tre CCNL trova altresì disciplina quanto sancito dall'art. 4, comma 1, della l. n. 53/2000, riguardante l'accesso a un permesso di tre giorni lavorativi all'anno in caso di decesso o documentata grave infermità del coniuge o di un parente entro il secondo grado o del convivente.

33. Nello specifico il rinvio è a quanto stabilito dall'art. 12-bis, comma 2, d.lgs. n. 61/2000 (CCNL ANCC Coop) e successivamente dall'art. 8, comma 3, d.lgs. n. 81/2015 (CCNL Confcommercio e CCNL Confesercenti).

Una disciplina di miglior favore è riconosciuta in questo caso dal CCNL ANCC Coop il quale, all'art. 138, stabilisce che in caso di ulteriori decessi nell'arco dell'anno, il lavoratore e la lavoratrice hanno accesso a due giorni di congedo retribuito aggiuntivi.

Tutti i CCNL richiamano poi le agevolazioni previste dalla legge per i lavoratori genitori di una persona con disabilità in situazione di gravità accertata³⁴. In questo caso i lavoratori possono fruire del prolungamento fino a tre anni del congedo parentale o, in alternativa, a due ore di permesso giornaliero fino ai tre anni di età del bambino a carico Inps. Dopo il terzo anno di età del bambino, invece, sono riconosciuti tre giorni di permessi mensili, a carico Inps, anche per coloro che assistono una persona con disabilità, parente o affine entro il terzo grado.

Particolari sono poi le discipline relative alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Il CCNL ANCC coop riconosce il c.d. part-time sperimentale a 30 ore come strumento per favorire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei lavoratori. In questo caso le parti stabiliscono che la declinazione della misura deve essere realizzata attraverso progetti da concordare al secondo livello di contrattazione, ai quali i lavoratori potranno aderire volontariamente. Diversa è invece la fattispecie riconosciuta dai CCNL sottoscritti da Confcommercio e Confesercenti che disciplinano il c.d. part-time post maternità³⁵. In questo caso ai lavoratori e alle lavoratrici a tempo indeterminato è offerta la possibilità di richiedere la trasformazione temporanea del rapporto per l'assistenza del bambino fino al compimento del terzo anno di età, nelle modalità e limiti stabiliti dalle parti. Le discipline sono in questi due casi sovrapponibili: la richiesta di trasformazione può trovare accoglimento da parte delle imprese nel limite del 3% della forza occupata nell'unità produttiva e in funzione della fungibilità dei lavoratori interessati. Inoltre, nelle unità produttive che comprendono tra i 20 e i 33 dipendenti, la richiesta può essere accolta solo da parte di un lavoratore/lavoratrice, tenendo conto del criterio di priorità cronologica della presentazione delle domande. In ogni caso le parti stabiliscono che la richiesta di passaggio al part-time deve essere presentata con un preavviso di 60 giorni e dovrà indicare il periodo per il quale viene ridotta la prestazione lavorativa, il quale decorre solo a seguito della completa fruizione delle ferie e dei permessi non ancora fruiti. Il CCNL Confcommercio fa salve eventuali regolamentazioni di miglior favore previste a livello aziendale.

34. Cfr. art. 176 CCNL Confcommercio, art. 143 CCNL ANCC Coop, art. 101 CCNL Confesercenti.

35. Cfr. art. 110 CCNL Confcommercio, art. 100 CCNL Confesercenti.

3. Le misure di *work-life balance* nella contrattazione aziendale: alcune buone pratiche

Come anticipato, in generale la contrattazione collettiva aziendale rappresenta la fonte principale di riconoscimento nelle organizzazioni produttive di misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata.

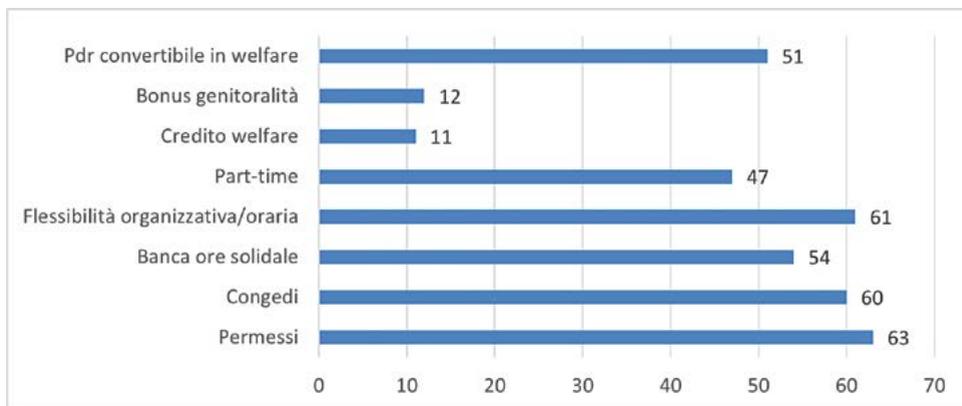
Si tratta di una caratteristica pressoché comune a tutti i macrosettori contrattuali e, anche nell'ambito del settore terziario, distribuzione e servizi sono presenti alcune *best practices*.

Prendendo come punto di riferimento la banca dati ADAPT *farecontrattazione*, è possibile fare una panoramica esemplificativa delle misure di conciliazione più diffuse nella contrattazione collettiva aziendale nel settore. Il campione analizzato nella presente indagine comprende 57 contratti collettivi sottoscritti da imprese nel settore terziario, distribuzione e servizi tra il 2011 e il 2023, periodo che va dalla sottoscrizione del CCNL ANCC Coop (il più risalente) fino a settembre 2023.

Le misure di *work-life balance* più diffuse (grafico 5) riguardano il welfare organizzativo: discipline di miglior favore relativamente a permessi e congedi sono contenute, rispettivamente, nel 63% e nel 60% dei contratti analizzati, mentre il 61% dei contratti contiene almeno una forma di flessibilità organizzativa od oraria. Un livello sostenuto di diffusione si registra anche rispetto alla banca ore in forma solidale (54%) e a particolari disposizioni in materia di part-time (47%).

In materia di welfare aziendale, invece, più della metà dei contratti aziendali analizzati prevede la disciplina del premio di risultato con convertibilità degli importi, totale o parziale, in strumenti di welfare, tra cui rientrano anche le prestazioni a sostegno della genitorialità e della non autosufficienza nonché del tempo libero (51%). Infine, alcuni contratti riconoscono altresì un bonus a sostegno della genitorialità (12%) e dei crediti welfare, la cui destinazione è spesso vincolata alle prestazioni di cui all'art. 51, comma 2, TUIR e quindi in quota di "contributo", ad esempio, alle spese legate all'educazione e all'istruzione dei figli e alle attività del tempo libero (11%).

Grafico 5. Le misure di welfare organizzativo e aziendale nella contrattazione aziendale nel settore terziario, distribuzione e servizi (%)



Fonte: elaborazione ADAPT su banca dati *farecontrattazione*

Permessi aggiuntivi

Entrando nel dettaglio, per quanto attiene ai permessi, i contratti aziendali prevedono diverse fattispecie.

Si registra innanzitutto una sostenuta diffusione di permessi retribuiti per visite mediche, che possono essere riconosciuti attraverso un monte ore annuo pro capite tra le 4 (Altran Italia, 2018) e le 50 ore (Lottomatica, 2023). Tale monte ore può essere anche differenziato sulla base della necessità del dipendente: è questo quanto previsto ad esempio dall'accordo Comifar Distribuzione (2019), che riconosce 8 ore di permessi retribuiti per visite mediche a tutti i lavoratori elevando però il monte ore a 18 per coloro che invece sono affetti da grave patologia. Non di rado è previsto poi un ri-proporzionamento del monte ore di tali permessi in base all'orario settimanale contrattuale (Metro, 2023) oppure una disciplina differenziata tra il personale operante su turni (Sisal, 2022).

Diversamente, alcuni contratti aziendali non definiscono a priori un monte ore di permessi per visite mediche ma riconoscono la possibilità di richiedere un permesso facendone richiesta e dietro presentazione di un giustificativo (Manpower, 2012) oppure garantiscono dei permessi per visite mediche non retribuiti per la durata della visita e un'ora prima e dopo la stessa (Atlas Copco, 2022).

Generalmente i permessi per visite mediche sono destinati a coprire le visite specialistiche dei lavoratori, anche se in alcuni casi sono estendibili anche ai familiari (Lanfranchi, 2016).

A livello aziendale sono presenti delle discipline di favore rispetto a quanto previsto in materia di permessi dal CCNL applicato. È questo il caso, ad esempio, dei permessi per situazioni di gravità e di permesso per ciascun evento di lutto e gravi infermità (GFT Italia 2021, Comifar Distribuzione, 2023).

Molti sono poi i permessi riconosciuti ai lavoratori e alle lavoratrici genitori. Tra questi figurano i permessi aggiuntivi per agevolare i lavoratori e le lavoratrici genitori nei periodi di inserimento dei figli all'asilo nido, alla scuola materna e per il primo anno della scuola primaria. Per questa fattispecie, alcuni contratti aziendali prevedono una copertura retributiva (GFT Italia, 2021; Prenatal, 2022) mentre altri riconoscono solo dei permessi non retribuiti (Ecornaturasi, 2019; Jungeneinrich Italiana, 2022).

In generale, si osserva una tendenza che vede crescere sia il monte ore complessivo di permessi riconosciuto ai lavoratori, sia le tipologie di causali di intervento. Alcuni contratti aziendali, infatti, riconoscono ad esempio giorni di permesso in occasione della laurea del figlio del proprio dipendente (Conbipel 2016) o permessi per indisposizione, ovvero permessi per i quali non è necessaria una giustificazione medica, nel rispetto delle condizioni stabilite a livello aziendale (Manpower Group, 2015; Canon Italia, 2016, Atlas Copco, 2022).

Una previsione interessante è contenuta nel contratto integrativo di Marchiol (2023) dove le parti garantiscono ai lavoratori uniti civilmente la possibilità di fruire di 5 giorni di permessi annui (non retribuiti) per assistenza ai figli presenti all'interno della coppia, anche se non legalmente adottati dal lavoratore, previa autocertificazione che il genitore biologico non usufruisca di tale diritto.

Il medesimo contratto aziendale, inoltre, riconosce a tutte le lavoratrici per il primo anno di vita del figlio/a la possibilità di fruire di due ore di permesso oltre le due ore di riposo giornaliero previste dalla legge (c.d. riposi per allattamento), in modo da svolgere un orario giornaliero di almeno 4 ore.

Congedi e aspettative

Per quanto concerne invece i congedi, le discipline più diffuse riguardano l'integrazione del congedo parentale. Marchiol (2023), ad esempio, prevede l'integrazione del 100% per il primo mese e il 50% per i successivi (a condizione che il lavoratore utilizzi tale congedo per un periodo continuativo di

almeno 6 mesi) mentre Lottomatica (2023) riconosce un'integrazione del trattamento Inps al 100% se il congedo viene fruito per un periodo non inferiore a 3 mesi continuativi, utilizzabili anche senza soluzione di continuità dal periodo di maternità obbligatoria.

In merito al congedo di paternità, i contratti aziendali tendono a riconoscere dei giorni aggiuntivi rispetto a quanto stabilito dalla legge (Conbipel 2016, CoopAlleanza 3.0, 2022; Sisal, 2022; Marchiol 2023).

Si segnala, inoltre, la presenza in alcuni contratti aziendali di particolari disposizioni relative al congedo per le lavoratrici vittime di violenza di genere, dove generalmente le parti stabiliscono un prolungamento del periodo di astensione dal lavoro stabilito dalla legge, che va da un periodo di 80 giorni (Gucci, 2022) fino a 6 mesi (Comifar Distribuzione, 2023), fruibile anche in maniera frazionata (Sisal, 2022).

Non di rado sono riconosciuti anche periodi di aspettativa non retribuita, da fruire in maniera continuativa o frazionata, per motivi di salute (Bosfrost Overtel, 2023), per superamento del periodo di comporta (Comifar Distribuzione, 2023) oppure da fruire dopo il congedo parentale (Coop Estense, 2014; H&M 2018).

Infine, sempre in materia di aspettativa, si segnala l'estensione dell'aspettativa per adozione internazionale riconosciuta dal CCNL Confcommercio, che nel contratto integrativo aziendale Gucci (2022) viene estesa fino a 60 giorni senza decorrenza della retribuzione.

Flessibilità organizzativa e oraria

In merito alle misure di flessibilità, i contratti aziendali prevedono diverse soluzioni. Spesso, le parti aprono alla possibilità di organizzare il lavoro su base periodica in modo da tener conto di alcune necessità dei dipendenti. Per sostenere i genitori nella fase di inserimento dei figli al nido, ad esempio, il contratto aziendale Conbipel (2016) riconosce ai lavoratori la possibilità di richiedere un turno utile, con un preavviso di 15 giorni, per un periodo al massimo di due settimane, fermo restando la possibilità di concedere tale adeguamento a massimo il 20% dei dipendenti dell'unità produttiva. Il contratto integrativo di Coop Allenza 3.0. (2022), invece, per favorire la genitorialità stabilisce che durante il periodo di allattamento la programmazione dell'orario di lavoro deve consentire l'assegnazione di turni unici. Con l'esplicito obiettivo di migliorare l'organizzazione aziendale garantendo ai dipendenti una migliore conciliazione tra vita personale e lavorativa, alcuni contratti aziendali stabiliscono discipline *ad hoc* per il lavoro domenicale. È ciò che avviene ad esempio nel contratto integrativo Metro (2023) dove, nel

definire le modalità di organizzazione anche attraverso un confronto sindacale, viene stabilito che i lavoratori con figli di età fino ai sei anni, i caregivers e i dipendenti con disabilità non sono tenuti ad assicurare la prestazione nella giornata della domenica.

Tra le misure più diffuse in materia di flessibilità rientrano sicuramente il lavoro agile, il telelavoro e l'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro giornaliero.

Per quanto riguarda soluzioni di flessibilità oraria, i contratti aziendali consentono ai dipendenti di modulare le ore giornaliere contrattualmente previste attraverso una flessibilità dell'orario di ingresso e di uscita (Adecco, 2017; Stryker Italia, 2017; Aon, 2017) o anche dalla pausa pranzo (Lottomatica, 2023).

Spesso nei casi di flessibilità oraria giornaliera le parti prevedono un meccanismo di compensazione delle ore da azionare entro un tempo stabilito a livello contrattuale (Sisal, 2016; Comifar Distribuzione, 2023) e definiscono delle fasce orarie in cui garantire la propria presenza (Altran Italia, 2018).

In materia di lavoro agile e telelavoro, in molti casi le parti individuano ambedue le fattispecie come funzionali a garantire una migliore conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro per i propri dipendenti. Relativamente al telelavoro, ad esempio, il contratto Adecco (2017) definisce il lavoro a distanza come uno strumento per venire incontro ai lavoratori che affrontano gravi e documentate situazioni familiari, consentendo la conversione del rapporto in lavoro a distanza per un periodo di sei mesi, prorogabile, nelle modalità definite dalle parti. Con riferimento al lavoro agile, invece, i contratti aziendali spesso garantiscono l'accesso allo *smart working* solo per i dipendenti assunti in specifiche unità produttive (Irideos, 2020; Perkin Elmer, 2020) o reparti (Prenatal, 2020). Spesso i contratti prevedono delle discipline puntuali e specifiche, in cui vengono stabiliti i luoghi dove è possibile effettuare la prestazione (privati, con divieto espresso per i posti aperti al pubblico); le modalità di pianificazione settimanale o mensile; le fasce di reperibilità; la disciplina relativa alla fornitura e alla manutenzione della strumentazione di lavoro e, in alcuni casi, riconoscono esplicitamente il riconoscimento del buono pasto per i giorni in cui la prestazione viene svolta in modalità agile (Prenatal, 2020; Deloitte & Touche, 2018). I giorni in cui la prestazione può essere effettuata in modalità agile possono essere stabiliti preventivamente (Ceetrus Italy, 2019; Aon, 2020) oppure attraverso una pianificazione periodica.

Part-time

Tra le misure più diffuse in materia di part-time, inquadrato come uno strumento dal duplice obiettivo: da una parte, capace di favorire una migliore conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro dei dipendenti e, dall'altra, di garantire il rispetto delle necessità tecniche, organizzative e produttive aziendali. Sul punto, i contratti aziendali intervengono attraverso diverse tecniche: alcuni elevano limiti definiti dal CCNL applicato per le richieste ammissibili di *part-time post maternità* (Prenatal, 2020; Comifar Distribuzione, 2023), altri invece stabiliscono criteri di priorità di accesso al *part-time* per i lavoratori con figli, per i lavoratori studenti o con problemi di salute e per coloro che invece svolgono attività di assistenza nei confronti di familiari (Marchiol, 2023).

Dall'analisi emerge che la disciplina più diffusa attiene alle modalità di trasformazione del rapporto di lavoro da full a part-time, fattispecie ad esempio riconosciuta a tutte le lavoratrici che fruiscono il congedo per vittime di violenza.

Alcuni contratti integrativi prevedono la possibilità di riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori genitori (Feltrinelli, 2020) oppure la trasformazione del rapporto in via temporanea, oltre che per le ipotesi stabilite dalla legge e dal CCNL applicato, anche per provvedere per gravi e documentati motivi all'assistenza di familiari (Aon, 2020), per partecipare a corsi di formazione continua o per esigenze legate alla gestione del tragitto casa/lavoro con i mezzi pubblici (Richard Ginori, 2019).

Banca ore solidale

La banca ore solidale è un istituto introdotto a livello normativo dall'art. 24 del d.lgs. n.151/2015 e che consente ai lavoratori di cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie da loro maturati ai propri colleghi con responsabilità di cura nei confronti dei figli minori, secondo le modalità e le condizioni stabilite dalla contrattazione collettiva. Più della metà dei contratti aziendali analizzati hanno definito delle linee guida per l'attivazione dell'istituto, ampliando altresì la platea dei lavoratori beneficiari ai lavoratori in situazioni di grave necessità relative anche a figli non minori, coniugi, compagni o conviventi (GFT Italia, 2021); ai lavoratori gravemente ammalati o che hanno terminato il periodo di comporto (Irideos, 2020), ai lavoratori che necessitano anche di recuperare l'equilibrio psico-fisico causato da violenze subite (Richard Ginori, 2019).

A livello aziendale le parti definiscono le modalità con cui i lavoratori in situazione di necessità possono fare richiesta di accesso e utilizzo alla banca ore solidale, anche prevedendo dei limiti relativi alle ore accessibili per ciascuna istanza (Richard Ginori, 2019) e indicando le certificazioni da produrre attestanti lo stato di necessità che giustifica la richiesta. Il meccanismo della banca ore solidale – la cui definizione è delegata dalla legge all'autonomia collettiva – prevede nella gran parte dei casi la presentazione della richiesta di accesso da parte del beneficiario e successivamente l'invito da parte dell'azienda ai dipendenti ad aderire alla richiesta di donazione, in maniera volontaria e anonima. Una volta esperita la procedura e approvata la donazione, l'azienda accredita al beneficiario le ore, che entrano nella disponibilità del dipendente fino alla sussistenza delle condizioni di necessità certificate. In tutti i casi, la fruizione dei permessi solidali è vincolata al preventivo utilizzo da parte del richiedente di qualsiasi istituto retribuito, come ferie, permessi, recuperi e congedi indennizzati previsti dalla normativa e/o dalla contrattazione collettiva.

Delle differenze emergono rispetto all'ammontare di ore solidali donabili da parte di ogni lavoratore e, in alcuni casi, le parti stabiliscono che per ogni ora ceduta da quest'ultimo, l'azienda contribuisce donando un ammontare di ore pari a quello raggiunto con la cessione (Richard Ginori, 2019; Irideos, 2020) o superiore (GFT Italia, 2021).

Welfare aziendale: credito, bonus e welfarizzazione del premio di risultato

Infine, per quanto attiene al welfare aziendale, i contratti integrativi prevedono diverse soluzioni. Da una parte, è diffusa la possibilità di destinare le somme dei crediti welfare annuali o delle quote della retribuzione variabile alle somme, beni e servizi messi a disposizione dall'azienda ai sensi dell'art. 51, comma 2, TUIR. Tra questi rientrano, a titolo esemplificativo, i casi in cui le aziende mettono a disposizione, attraverso apposita piattaforma digitale, la possibilità di acquistare servizi per il tempo libero, di baby-sitting e assistenza per non autosufficienti oppure di accedere a rimborsi per le spese legate all'educazione e all'istruzione dei figli, relative agli asili nido e campi estivi, scuole di ogni ordine e grado, Università (Aon, 2020; GFT Italia, 2021; Lottomatica, 2023). Dall'altra, non manca invece il riconoscimento di bonus a sostegno della natalità, da erogare in welfare, in occasione della nascita di un bebè. In tal senso possiamo citare il contratto integrativo Marchioli (2023), che riconosce 100 euro in welfare per tale occasione, e il contratto aziendale Lidl (2018), dove si stabilisce che i dipendenti genitori hanno diritto a un "buono spesa" dal valore di 100 euro per ogni figlio per l'acquisto

di prodotti legati all'infanzia.

Alcuni contratti, poi, riconoscono ai lavoratori un contributo a titolo di partecipazione alle spese di frequenza dell'asilo nido, che può essere erogato in un'unica soluzione oppure mensilmente, nei limiti stabiliti dalle parti. Il contratto integrativo di Adecco (2017), ad esempio, prevede l'erogazione di un rimborso di 100 euro mensili fino al terzo anno di vita del bambino e complessivamente non superiore a 1.800 euro per bambino, per nucleo familiare. Il recente rinnovo del contratto integrativo di Lottomatica (2023), ha invece stabilito il riconoscimento di un rimborso annuale di 450 euro per le spese sostenute per ogni figlio a fronte della frequenza dell'asilo nido o della scuola materna, anche inerenti alla mensa scolastica. Interessante è il "voucher servizi" messo a disposizione da Coop Allenza 3.0. (2022): la cooperativa, in questo caso, con l'obiettivo di sostenere i lavoratori in difficoltà che hanno esigenze legati alla cura e all'assistenza a familiari, mette a disposizione ogni anno 10.000 ore di lavoro di operatori specializzati in assistenza familiare, per supportare il dipendente nell'impegno correlato alla cura quotidiana, a cui i lavoratori accedono richiedendo l'attribuzione di un apposito voucher.

4. Il ruolo degli enti bilaterali: tra work-life balance e welfare aziendale

43

Gli enti bilaterali, costituiti nell'ambito della contrattazione collettiva di primo livello³⁶, possono avere un ruolo centrale nel riconoscimento di misure di *work-life balance* soprattutto a livello territoriale. Gli enti bilaterali territoriali, infatti, spesso integrano il welfare contrattualmente previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro erogando servizi e prestazioni di welfare, con lo scopo di fornire risposte ai lavoratori di un dato territorio, soprattutto dove la contrattazione di secondo livello è poco sviluppata, anche in ragione di alcune peculiarità settoriali.

36. Per alcuni riferimenti essenziali in materia di enti bilaterali, si vedano L. BELLARDI, G. DE SANTIS, *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Franco Angeli, 2011; M. TIRABOSCHI, *Bilateralismo e enti bilaterali: la nuova frontiera delle relazioni industriali in Italia*, in R. CARAGNANO, E. MASSAGLI (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 645 ss.; S. NEGRI, *Bilateralità e bilateralismo*, in E. MASSAGLI, S. SPATTINI (a cura di), *Progettare per modernizzare. La legge Biagi 20 anni dopo*, ADAPT University Press, 2022, pp. 158-165.

Nel settore terziario, distribuzione e servizi e, più nello specifico nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali qui oggetto di indagini, i sistemi di bilateralità sono molto sviluppati e oggi rappresentano un canale di riconoscimento di misure e prestazioni ulteriori rispetto a quanto stabilito dalla contrattazione collettiva³⁷.

Nell'ambito dei sistemi di relazioni industriali considerati, possiamo far riferimento a tre diversi sistemi di enti bilaterali nazionali:

- Ebinter, l'Ente Bilaterale Nazionale per il Terziario nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confcommercio;
- Ebn.ter, l'Ente Bilaterale Nazionale per il Terziario a cui fa riferimento il sistema di relazioni industriali di Confesercenti;
- Ebincoop, l'Ente bilaterale nazionale della distribuzione cooperativa, in fase di costituzione ai sensi di quanto stabilito dal CCNL ANCC Coop.

Per quanto afferisce all'ente bilaterale nazionale della distribuzione cooperativa (Ebincoop), essendo ancora in fase di costituzione, non è possibile effettuare una ricognizione delle attività. Si segnala però che, ai sensi dell'art. 14 del CCNL ANCC Coop, tra i compiti assegnati all'Ente bilaterale nazionale della distribuzione cooperativa rientrano: a) la verifica, in via preventiva e in fase di attuazione, delle attività di responsabilità sociale di cui all'art. 4 del CCNL, attraverso le quali promuovere una crescita della collettività interna e garantire un proficuo inserimento nel territorio dove l'impresa opera ; b) il coordinamento e il confronto di un comitato di sorveglianza costituito dai rappresentanti delle OO.SS. e delle Associazioni cooperative in materia di sviluppo dei modelli di organizzazione del lavoro. Dunque, potrebbero profilarsi anche in questo sistema di relazioni industriali, nel futuro, delle iniziative finalizzate a promuovere dei programmi o delle iniziative anche nell'ambito delle politiche di *work-life balance*, grazie ad un raccordo con il sistema delle cooperative e gli attori sociali che lo compongono, proprio per valorizzare le potenzialità nel settore in termini di sviluppo non solo economico ma anche sociale.

Passando invece alla bilateralità a cui fanno riferimento i CCNL Confcommercio e Confesercenti, si registra in questi casi un profondo radicamento

37. In tal senso, si rinvia per un approfondimento a M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for people. Quinto Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, pp. 93-102, dove, nell'ambito di uno studio sul settore terziario, distribuzione e servizi si dà conto delle misure di welfare erogate da alcuni enti bilaterali territoriali del commercio e del turismo.

della bilateralità, sviluppata in un sistema multilivello dove all'ente bilaterale nazionale sono affidati compiti di coordinamento, supporto e sorveglianza degli enti bilaterali territoriali che, oltre a svolgere i compiti affidati dal CCNL e dai rispettivi regolamenti e statuti, erogano prestazioni di welfare bilaterale ai lavoratori del settore presenti sul territorio. Sotto il primo profilo, si segnala che sia EBINTER che EBN.TER svolgono funzioni di supporto degli enti bilaterali territoriale anche attraverso la promozione delle buone pratiche, sia attraverso un sostegno diretto che indiretto. In materia di welfare occupazionale e, quindi, anche con riguardo alle specifiche misure in tale ambito finalizzate a facilitare la ricerca di un equilibrio tra vita privata e vita professionale dei lavoratori e delle lavoratrici, le parti sociali a livello territoriale affidano spesso agli enti delle competenze relative all'individuazione di fabbisogni rilevanti nonché l'adozione di strategie capaci di dare una risposta agli stessi. Nel sistema di relazioni industriali di Confcommercio, la rete degli enti bilaterali territoriale è sviluppata in particolare a livello provinciale mentre nel sistema di relazioni industriali di Confersercenti la dimensione privilegiata è quella territoriale.

Entrando nel dettaglio, nell'ambito delle misure di welfare erogate dagli enti bilaterali a livello territoriale quelle a sostegno delle responsabilità familiari dei lavoratori e delle lavoratrici sono le più diffuse (c.d. *work-family balance*). Esemplificativa da questo punto di vista è la prestazione di welfare erogata dall'Ente bilaterale terziario di Padova (Confcommercio) denominata "bonus conciliazione vita-lavoro". Il bonus in questione riconosce ai lavoratori aderenti all'ente da almeno 3 mesi un rimborso annuale pari al 50% dei costi sostenuti e fino ad un importo massimo di 200 euro per:

- a) alcuni servizi acquistati per i figli fino a 12 anni (servizi di baby-sitter, accompagnamento allo studio per figli con DSA ADHD, centri estivi, dopo-scuola, campi scuola);
- b) servizi di trasporto scolastico dei figli fino ai 19 anni non compiuti;
- c) assistenza domiciliare per parenti anziani di primo grado e/o parenti disabili;
- d) servizi di trasporto per parenti di primo grado anziani o disabili per visite mediche o analisi ospedaliere o ambulatoriali.

L'accesso al bonus è però condizionato da alcuni limiti reddituali, pari a 40.000 euro lordi (nuclei senza figli), 50.000,00 lordi (nuclei con un figlio) e 60.000 euro lordi (nuclei con più di un figlio).

Al di là di questo esempio, che esemplifica l'attenzione nei confronti del tema conciliazione da parte degli enti bilaterali, tra le prestazioni erogate dalla bilateralità a sostegno della famiglia rientrano i bonus a sostegno della genitorialità/natalità; il riconoscimento di una copertura economica per i periodi di congedo non retribuiti nonché i contributi a sostegno dell'educazione e dell'istruzione dei figli (tabella 6 e tabella 7).

Tabella 6. Misure di welfare bilaterale a sostegno della famiglia (sistema Ebinter)

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
Ente Bilaterale terziario Commercio e Servizi Provincia di Venezia	Contributi per l'istruzione/educazione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo per l'acquisto di libri di testo pari a 150 euro per la scuola media inferiore e pari a 200 euro lordi per la scuola media superiore • Contributo per l'acquisto di buoni mensa per i figli che frequentano le scuole elementari a tempo pieno pari a 200 euro lordi • Contributo per figli e studenti lavoratori che frequentano l'università con età inferiore a 26 anni pari a 250 euro lordi
Ente bilaterale territoriale del terziario di Belluno	Contributi per l'istruzione/educazione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo per iscrizione dei figli 3-14 anni ai centri estivi pari ad un massimo di 150 euro per costi sostenuti • Contributo di euro 150 per l'acquisto (esclusi gli acquisti su siti di vendita on line) di libri di testo per figli frequentanti le scuole medie e gli istituti superiori • Contributo di euro 150 per rimborso tasse universitarie per figli a carico. Sono esclusi dal contributo le iscrizioni a master universitari e gli iscritti che risultano fuori corso. • Contributo doposcuola pari al 50% della spesa sostenuta, fino ad un massimo di rimborso di euro 100 in caso di utilizzo di servizi a pagamento per il prolungamento dell'orario scolastico (sia anticipazione dell'orario, sia per permanenza oltre l'orario scolastico) per figli frequentanti la scuola materna o le elementari • Contributo di 150 euro per le spese sostenute per l'iscrizione ai centri estivi dei figli tra i 3 e i 14 anni
	Contributo natalità	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo una tantum di 300 euro, da richiedere entro 90 giorni dalla nascita, ed erogabile solo ad un genitore
Ente Bilaterale Terziario Padova	Contributo natalità	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo una tantum di 400 euro per la nascita di un figlio o in caso di pre-affidamento adottivo, salvo analoga misura adottata dal legislatore
	Contributi per l'istruzione/educazione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo di 550 euro annuali a titolo di rimborso per le spese di assistenza per il figlio con disabilità, elevato a 1.000 euro in presenza di due figli con disabilità

Tabella 7. Misure di welfare bilaterale a sostegno della famiglia (sistema Ebn.ter)

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
EBTER Ente bilaterale territoriale Emilia Romagna	Contributi per l'educazione/istruzione dei figli e dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • In caso di frequenza di centri estivi o strutture analoghe anche per finalità, riconoscimento di un importo di 12 euro netti per 24 giorni l'anno (per figli tra i 4 e i 14 anni, per massimo di 5 anni per ogni figlio). • Contributo per la frequenza di asili nido o scuole materne pari al 20% della spesa mensile. • Contributo acquisto libri di testo per i lavoratori e i figli che frequentano corsi di formazione formale pari a 130 euro per ogni anno di scuola secondaria di primo e secondo anno e di 200 euro per l'università. • Contributo annuale di 300 euro a copertura delle spese di iscrizione all'università dei lavoratori
	Congedi	<ul style="list-style-type: none"> • Indennizzo del 50% della retribuzione lorda nei periodi di congedo parentale non indennizzati da Inps
	Permessi	<ul style="list-style-type: none"> • In caso di utilizzo di permessi non retribuiti per l'inserimento al nido alla scuola maternità di uno o più figli, Corresponsione del 50% della normale retribuzione lorda per un massimo di 20 ore annue
EBTM Ente bilaterale territoriale Marche	Contributi per l'educazione/istruzione dei figli e dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo del 100% della spesa sostenuta per spese di materiale scolastico fino ad un massimo di 100 euro • Contributo annuale di 100 euro a copertura delle spese di iscrizione all'università • Contributo annuale di 200 euro a copertura delle spese per asilo nido pubblico o privato • Contributo per le spese sostenute per attività curriculari (mensa, tempi prolungati) o extrascolastiche ludico-culturali (corsi di musica, inglese) di 100 euro

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
ENBIL Ente bilaterale regionale lombardo per le aziende del terziario	Contributi natalità	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 300 euro per la nascita di un figlio o l'adozione di un minore per l'anno 2023
	Contributi non autosufficienza	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 600 euro per l'anno 2023 per assistenza ai familiari non autosufficienti
	Contributi per l'educazione/istruzione dei figli e dei lavoratori	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 300 euro per l'anno 2023 per frequenza asilo nido Contributo spese acquisto libri scolastici per figli che frequentano la scuola secondaria pari al 100% delle spese sostenute fino ad un massimo di 250 euro
ENBIT Ente bilaterale Alto Adige	Contributo per educazione/istruzione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> Contributo a titolo di rimborso del 70% delle spese sostenute per l'assistenza bambini fino ai 14 anni nelle strutture convenzionate
	Contributo nascita	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 500 euro per la nascita di un figlio o l'adozione di un minore, da richiedere entro un anno dalla nascita/adozione
	Congedi	<ul style="list-style-type: none"> Riconoscimento di 600 euro al mese per gli ultimi 4 mesi nei casi di astensione facoltativa per i nuclei monogenitoriali
E.Bi.TER.TAB Ente bilaterale Terziario e Turismo Abruzzo	Contributo nascita	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 300 euro per la nascita del figlio se avvenuta nell'anno 2021
Ente Bilaterale Commercio e Servizi Verona	Congedi/aspettative	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 200 euro lordi mensili fino ad un massimo di 800 euro lordi per i lavoratori che fruiscono del congedo per gravi e documentati motivi familiari di cui all'art. 4, comma 2, l. n. 53/2000 Sussidio di 600 euro (200 euro mensili per un periodo massimo di tre mesi) ai lavoratori che godono di tutto il periodo del congedo parentale e che richiedono il periodo di astensione non retribuito fino al compimento dell'anno di vita del bambino

Diversi enti bilaterali territoriali, poi, riconoscono delle misure di welfare aventi come scopo quello di garantire una equilibrata gestione dei tempi di lavoro e non lavoro. In questo caso, rientrano i contributi erogati per promuovere attività del tempo libero come quelle sportive e culturali (tabella 8 e tabella 9).

Tabella 8. Misure di welfare bilaterale a sostegno del tempo libero erogate dagli enti bilaterali (sistema Ebinter)

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
Ente Bilaterale terziario Commercio e Servizi Provincia di Venezia	Contributo attività sportive	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 100 euro lordi per l'abbonamento di attività sportive (palestra, piscina ecc.)
	Contributo cultura	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 100 euro lordi per l'acquisto di libri, cartacei o digitali, non scolastici
	Contributo digitalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di un massimo di 300 euro lordi per l'acquisto di un pc o tablet oppure di massimo 100 euro lordi per l'attivazione di una connessione a internet
Ente bilaterale territoriale del terziario di Belluno	Contributo attività sportive	<ul style="list-style-type: none"> Contributo del 50% della spesa sostenuta per un 100 euro annui per l'iscrizione a piscine, palestre, società sportive
Ente Bilaterale Terziario Padova	Contributo cultura	<ul style="list-style-type: none"> Contributo annuale di 50 euro per l'acquisto per il lavoratore dipendente di libri, ingressi a musei, mostre, biglietti e abbonamenti di cinema e teatro, per la frequenza a corsi di musica, canto, teatro, pittura
	Contributo attività sportive e benessere	<ul style="list-style-type: none"> Contributo annuale di 50,00 per la spesa sostenuta per il lavoratore dipendente,00 all'anno per la frequenza di palestre, piscine, centri sportivi, associazioni sportive dilettantistiche. I pagamenti oggetto di rimborso devono riguardare il corso intero o almeno 3 mensilità o 10 ingressi.
Ente Bilaterale Commercio e Servizi Verona	Contributo cultura	<ul style="list-style-type: none"> Contributo del 50% della spesa totale sostenuta, per un massimo di 100 euro, a titolo di rimborso delle spese sostenute per l'acquisto di biglietti per spettacoli teatrali/musicali, proiezioni cinematografiche e concerti tenuti nelle sale e teatri di Verona e Provincia; libri presso negozi, librerie di Verona e Provincia; biglietti per musei, gallerie d'arte di Verona e Provincia
Ebit Lazio Ente bilaterale del terziario, distribuzione e servizi del Lazio	Contributo cultura	<ul style="list-style-type: none"> Contributo del 50% del costo dell'abbonamento annuale a teatro per un massimo di 100 euro

Tabella 9. Misure di welfare bilaterale a sostegno del tempo libero erogate dagli enti bilaterali (sistema Ebn.ter)

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
EBTM Ente bilaterale territoriale Marche	Contributo per attività sportive	<ul style="list-style-type: none"> Contributo per le spese connesse alle attività sportive fino a un massimo di 100 euro
	Contributo cultura	<ul style="list-style-type: none"> Contributo del 100% della spesa fino a un massimo di 80 euro per libri, e-book, abbonamenti a teatro
E.Bi.TER.T.AB Ente bilaterale Terziario e Turismo Abruzzo	Contributo acquisto dispositivi informativi e mobili	<ul style="list-style-type: none"> Contributo del 50% delle spese sostenute, per un massimo di 100 euro, per l'acquisto di tablet, switch ethernet, router e dispositivi di navigazione acquistati nel 2022 e per un massimo di 50 euro per l'acquisto di uno smartphone
	Contributo cultura	<ul style="list-style-type: none"> Contributo a copertura del 50%, per un massimo di 100 euro, per le spese sostenute per ingressi a musei e mostre, biglietti ed abbonamenti cinema e teatro, acquisti libri e e-book, corsi musicali, arte e immagine, fotografia, acquisto di strumenti musicali Contributo a copertura del 50%, per un massimo di 100 euro, delle spese sostenute per la fruizione di attività legate al turismo esperienziale che prevedono esperienze turistiche guidate da personale qualificato. Contributo a copertura del 50%, per un massimo di 100 euro, delle spese sostenute per il pernottamento in strutture ricettive in Abruzzo
	Contributo attività sportive	<ul style="list-style-type: none"> Contributo a copertura del 50%, per un massimo di 100 euro delle spese sostenute per l'attività sportive del lavoratore. Un pari contributo è previsto altresì per le attività sportive di ciascun figlio

Non mancano, infine, prestazioni erogate a tutela della salute del lavoratore e della lavoratrice e dei famigliari, come i sussidi in caso di aspettativa non retribuita per superamento del periodo di comporto o a copertura delle spese mediche (acquisto di parafarmaci o spese mediche) per l'assistenza a figli con disabilità o, ancora, a sostegno delle spese connesse all'attività di cura e assistenza di famigliari non autosufficienti (tabella 10 e tabella 11).

Tabella 10. Misure di welfare bilaterale a sostegno della salute (sistema Ebinter)

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
Ente Bilaterale terziario Commercio e Servizi Provincia di Venezia	Contributo spese mediche	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo per spese dentistiche per un massimo di 200 euro lordi annui • Contributo per acquisto parafarmaci per un massimo di 100 euro lordi • Contributo per protesi ortodontiche per un massimo di 300 euro lordi • Contributo una tantum di 1000 euro lordi per le spese connesse all'invalidità del figlio con disabilità ai sensi della l. n. 104/1992
Ente bilaterale territoriale del terziario di Belluno	Contributo spese mediche	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo per spese sanitarie per figli disabili a carico di massimo 300 euro annui • Contributo del 50% della spesa per potersi dei figli di età compresa tra 0 e 18 anni pari a un massimo di 250 per protesi acustiche e ortopediche e per un massimo di 200 euro per lenti da vista.
Ente Bilaterale Terziario Padova	Congedi/Aspettative	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo di 30 euro al giorno lordi per un massimo di 60 giorni ai lavoratori con patologie oncologiche o degenerative gravi in aspettativa non retribuita per superamento del periodo di comporto • Contributo di 550 euro annuali a titolo di rimborso per le spese di assistenza per il figlio con disabilità, elevato a 1.000 euro in presenza di due figli con disabilità
Ebit Lazio Ente bilaterale del terziario, distribuzione e servizi del Lazio	Congedi/Aspettative	<ul style="list-style-type: none"> • Contributo una tantum per aspettativa non retribuita per malattia per un massimo di 120 giorni pari a 1000 euro.

Tabella 11. Misure di welfare bilaterale a sostegno della salute (sistema Ebn.ter)

Ente bilaterale territoriale	Tipologia di prestazione	Dettaglio
EBTER Ente bilaterale territoriale Emilia Romagna	Congedi/Aspettative	<ul style="list-style-type: none"> Riconoscimento di un importo giornaliero pari al 50% della normale retribuzione per un massimo di 120 giorni complessivi in caso di aspettativa non retribuita per superamento del periodo di comporta
	Permessi	<ul style="list-style-type: none"> In caso di utilizzo di permessi non retribuiti per assistenza al figlio, partner/genitore in caso di ricovero ospedaliero, corresponsione del 50% della normale retribuzione lorda per un massimo di 40 ore annue. In caso di utilizzo di permessi non retribuiti per accompagnamento del genitore alle visite mediche o a cicli di terapia, corresponsione del 50% della normale retribuzione lorda per un massimo di 40 ore annue
	Contributi	<ul style="list-style-type: none"> Contributo annuale di 500 euro per spese sociosanitarie sostenute per il lavoratore o per i figli con invalidità superiore al 45%
ENBIL Ente bilaterale regionale lombardo per le aziende del terziario	Congedi/Aspettative	<ul style="list-style-type: none"> Contributo in caso di superamento del periodo di comporta pari a 200 euro mensili per un massimo di 800 euro per quattro mesi di aspettative non retribuita oltre il 180° giorno di calendario nell'anno solare 2023 Contributo 20 euro al giorno per i primi 10 giorni di malattia anche non consecutivi e per un massimo di due eventi nell'anno solare 2023 per i lavoratori apprendisti
ENBIT Ente bilaterale Alto Adige	Congedi/Aspettative	<ul style="list-style-type: none"> Contributo di 15 euro per ogni giorno di aspettativa non retribuita fruita in caso di superamento del periodo di comporta, per un massimo di 120 giorni, per i lavoratori con anzianità di servizio da 2 a 9 anni
ENBIT Ente bilaterale turismo commercio e servizi del Trentino	Contributi	<ul style="list-style-type: none"> Contributo relativo alle spese sostenute per protesi ortopediche (80% della spesa per un massimo di 350 euro), protesi acustiche (60% della spesa sostenuta per un massimo erogabile di 350 euro), protesi oculari (80% della spesa sostenuta per un massimo di 150 euro per lenti monofocali e 80% della spesa sostenuta per un massimo di 200 euro per lenti bifocali/progressive) Contributo una tantum di 700 euro elevato a 1.400 in caso di unico genitore per le spese sostenute per figli disabili che non percepiscono redditi da lavoro

4

Note
conclusive

Le misure di *work-life balance* sono destinate ad assumere nei prossimi anni sempre più importanza alla luce delle dinamiche demografiche che caratterizzano il nostro Paese, definite da una riduzione dei tassi di natalità e un aumento dell'aspettativa di vita.

Tra gli effetti dell'invecchiamento demografico figurano il progressivo aumento dell'età media della forza lavoro attiva, l'allungamento delle carriere professionali e la riduzione in termini quantitativi dei nuovi ingressi nel mercato del lavoro provenienti dalle coorti demografiche più giovani. All'aumentare dell'età media dei lavoratori e delle lavoratrici cresceranno verosimilmente le domande afferenti al sostegno delle attività di cura nei confronti della famiglia, anche come diretta conseguenza della riduzione dell'ampiezza dei nuclei familiari, che potranno contare sempre meno su una rete informale di supporto.

Da questo punto di vista, un ruolo certamente di primo piano può essere svolto dalle imprese e dai sistemi di relazioni industriali attraverso l'implementazione di misure di welfare contrattuale, volte proprio a soddisfare tali fabbisogni rilevati negli specifici contesti organizzativi.

Per favorire un miglioramento dei livelli generali di equilibrio tra vita professionale e vita privata, sarebbe auspicabile altresì una maggiore integrazione tra politiche del lavoro e politiche sociali, attraverso un potenziamento dei servizi per l'infanzia e per la non autosufficienza; la creazione di sistemi di flessibilità organizzativa e oraria che tengano conto delle esigenze anche dei lavoratori, le quali possono mutare a seconda della fase di vita che essi vivono; la creazione di ecosistemi territoriali dove l'erogazione di strumenti di welfare, pubblico e privato, possano trovare virtuose combinazioni per garantire una maggiore efficacia ed efficienza di processi e strumenti.

La necessità di implementare politiche di *work-life balance* più efficienti ed efficaci è stata anche di recente confermata da un *report* della Commissione europea che, facendo una panoramica delle misure adottate dagli Stati prima e durante la crisi da Covid-19, ha messo in luce alcune possibili direttrici per i futuri interventi di *policy*³⁸. Tra questi rientra la necessità di riconoscere delle misure conciliative che possano tener conto degli squilibri di genere nell'accesso agli strumenti, dato che le lavoratrici fruiscono più dei lavoratori di alcune misure come i congedi e il telelavoro.

38. COMMISSIONE EUROPEA, *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the COVID 19 crisis*, 2023.

L'analisi del dato contrattuale proposta ha delineato altresì alcune prospettive evolutive in materia di misure conciliative in cui il benessere della persona viene messo al centro, tenendo conto non solo delle tradizionali responsabilità di cura, ma anche delle legittime aspirazioni legate ad un aumento della soddisfazione nei diversi ruoli che essa ricopre nella vita sociale e lavorativa attraverso una valorizzazione delle esperienze legate anche alla coltivazione delle passioni nel tempo libero.

In altri termini, l'adozione di una prospettiva olistica è cruciale per garantire un aumento della qualità del lavoro, con i relativi riflessi dal punto di vista della performance del sistema produttivo e dell'andamento occupazionale, soprattutto nel settore terziario, distribuzione e servizi, caratterizzato da una peculiare struttura occupazionale dove la componente femminile è preponderante e che è destinato ad attraversare nei prossimi anni una fase di espansione, produttiva e occupazionale.

Bibliografia

- ACCORNERO A. (2000), *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino
- ADAPT (2023), *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press
- ALMALAUREA (2023), *Focus Gender Gap 2023*
- BELLARDI L., DE SANTIS G. (2011), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Franco Angeli
- COMMISSIONE EUROPEA (2023), *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the COVID 19 crisis*
- EBINTER, DOX E QUADRIFOR (2022), *Ricerca sull'evoluzione del mercato del lavoro nel terziario*
- GREENHAUS J., COLLINS K., SHAW J. (2003), *The relation between work-family balance and quality of life*, in *Journal of Vocational Behavior*, pp. 510-531
- ILO (2018), *Prospettive occupazionali e qualità del lavoro di assistenza e cura in Italia*
- INPS (2022), *Statistiche in breve. Prestazioni a sostegno della famiglia*
- ISTAT (2016), *Famiglie, soggetti sociali e ciclo di vita*
- ISTAT (2022), *Popolazione e Famiglie. Annuario Statistico Italiano*
- ISTAT (2023), *Rapporto BES 2022: il benessere equo e sostenibile in Italia*
- ISTAT (2022), *Rapporto SDGs 2022. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*
- ISTAT (2023), *Rapporto SDGs 2023. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*,
- KOSSEK E.E., VALCOUR M., LIRIO P. (2014), *The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and wellbeing*, in CHEN P.Y., COOPER C.L. (a cura di), *Work and wellbeing*, pp. 295-318
- NEGRI S. (2022), *Bilateralità e bilateralismo*, in MASSAGLI E., SPATTINI S. (a cura di), *Progettare per modernizzare. La legge Biagi 20 anni dopo*, ADAPT University Press, pp. 158-165
- PONZELLINI A.M., RIVA E. (2014), *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del lavoro*, n.134, pp. 84-103
- SAVE THE CHILDREN (2023), *Le equilibriste – La maternità in Italia – 2023*
- SENNETT R. (1999), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli

SIRGY M.J., LEE D.J. (2018), *Work-life balance: an integrative review*, in *Applied Research Quality Life*, pp. 229-254

TIRABOSCHI M. (2013), *Bilateralismo e enti bilaterali: la nuova frontiera delle relazioni industriali in Italia*, in CARAGNANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, pp. 645 ss.

TIRABOSCHI M. (a cura di) (2022), *Welfare for people. Quinto Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press

ZEDECK S., MOISER K.L. (1990), *Work in the family and employing organization*, in *American Psychologist*, vol. 45, n. 2, pp. 240-251

Elenco dei contratti collettivi nazionali citati

- CCNL per i lavoratori dell'industria alimentare del 31 luglio 2020 sottoscritto da Ancit, Anicav, Assica, Assitol, Assobbe, Assobirra, Assolatte, Federvini, Mineracqua, Unaitalia, Unionfood e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
- CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 19 dicembre 2019 sottoscritto da ABI e Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca e Unisin
- CCNL per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi del 30 marzo 2015 sottoscritto da Confcommercio-Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil (testo unico consolidato del 30 luglio 2019)
- CCNL per i dipendenti da imprese della distribuzione cooperativa del 22 dicembre 2011 sottoscritto da ANCC Coop, Confcooperative, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- CCNL per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e servizi del 12 luglio 2016 sottoscritto da Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil (testo unico consolidato del 12 dicembre 2019)

Elenco dei contratti collettivi aziendali citati

- Adecco, Gruppo, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Csil, Uiltucs Uil, Rsa
- Altran Italia, Azienda, 2018, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Aon, Gruppo, 2020, Confcommercio, Fisac-Cgil, Filcams-Cgil, Rsa
- Atlas Copco Italia, Azienda, 2016, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsa
- Bofrost Overtel, Gruppo, 2023, Filcams-Cgil, Fisascat-Csil, Uiltucs Uil, Rsa/Rsu
- Ceetrus Italy, Azienda, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Csil, Uiltucs Uil
- Comifar Distribuzione, Azienda, 2015, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Comifar Distribuzione, Azienda, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Comifar Distribuzione, Azienda, 2023, Confcommercio Roma, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsa/Rsu
- Conbipel, Gruppo, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Deloitte & Touche, Azienda, 2018, Filcams-Cgil, Rsa
- Ecornaturasi, Gruppo, 2019, Filcams-Cgil, Rsu
- Feltrinelli, Gruppo, 2020, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu
- Gft Italia, Gruppo, 2021, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Gucci, Azienda, 2022, Confcommercio Imprese per l'Italia Milano Lodi Monze e Brianza, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- H&M, Gruppo, 2018, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Irideos, Azienda, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Lanfranchi, Azienda, 2016, Rsu
- Lottomatica, Gruppo, 2023, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsa/Rsu
- Lidl Italia, Azienda, 2018, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa/Rsu
- Marchiol, Azienda, 2023, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Filcams-Cgil di Treviso, Filcams-Cgil di Venezia, Fisascat-Cisl di Belluno-Treviso, Fisascat-Cisl di Venezia, Rsa
- Manpower, Azienda, 2012, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsa
- Metro, Azienda, 2023, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Perkin Elmer, Azienda, 2020, Confcommercio, Filcams-Cgil, Rsa

- Prénatal, Azienda, 2020, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa, Rsu
- Richard Ginori, Azienda, 2019, Filcams-Cgil, Fisascac-Cisl, Uiltucs-Uil
- Sisal, Gruppo, 2016, 2016, Filcams-Cgil, Fisacac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Sisal, Gruppo, 2022, Filcams-Cgil, Fisacac-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Stryker Italia, Azienda, 2017, Confcommercio, Filcams Cgil, Filctem Cgil, Fisascac Cisl, Femca Cisl, Uiltucs Uil, Uiltec Uil, Rsu



Società di Servizi della FISASCAT CISL

La Federazione di categoria della Cisl che rappresenta i lavoratori e le lavoratrici dei settori del Terziario, Turismo e Servizi, per i quali stipula i contratti collettivi nazionali, aziendali e territoriali.

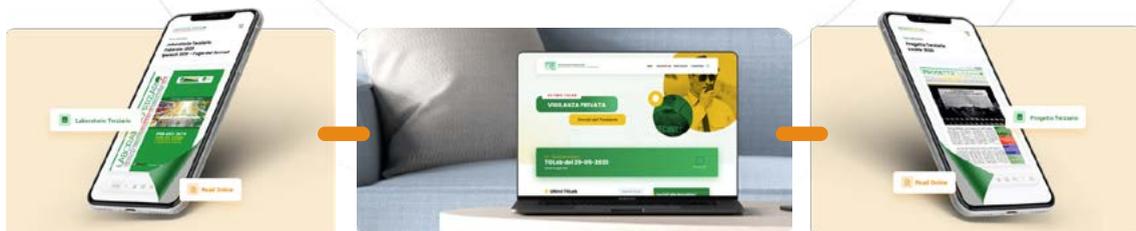
CISL

PROGETTOTERZIARIO

Ci occupiamo
della **produzione di contenuti**
per uno dei più importanti
sindacati in Italia

LABORATORIO TERZIARIO

TG LAB



La Sede Union Labor

Editore, Direzione, Amministrazione,
Pubblicità Union Labor Srl

Via dei Mille 56
00185 Roma

Tel. 06 853597
Fax. 06 8558057

Email. unionlabor@unionlabor.it



