

Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana

Un'indagine ricostruttiva

a cura di

Emmanuele Massagli

in collaborazione con



CONFINDUSTRIA VICENZA

ADAPT
LABOUR STUDIES
e-Book series
n. 31

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

ADAPT LABOUR STUDIES E-BOOK SERIES

ADAPT – Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro

DIREZIONE

Michele Tiraboschi (*direttore responsabile*)

Roberta Caragnano

Lilli Casano

Maria Giovannone

Pietro Manzella (*revisore linguistico*)

Emmanuele Massagli

Flavia Pasquini

Pierluigi Rausei

Silvia Spattini

Davide Venturi

SEGRETERIA DI REDAZIONE

Gabriele Gamberini

Andrea Gatti Casati

Francesca Fazio

Laura Magni (*coordinatore di redazione*)

Maddalena Magni

Francesco Nespoli

Martina Ori

Giulia Rosolen

Francesco Seghezzi

Francesca Sperotti

Hanno collaborato a questo volume:

Andrea Cescon, Carmen Di Stani, Daniele Grandi (*coordinatore*), **Filippo Pignatti Morano, Rosita Zucaro**



@ADAPT_Press @adaptland @bollettinoADAPT

Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana

Un'indagine ricostruttiva

a cura di

Emmanuele Massagli

in collaborazione con



CONFINDUSTRIA VICENZA

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

ISBN 978-88-98652-33-4

© 2014 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali

di Rosita Zucaro

La conciliazione in azienda

Le misure di *work-life balance*, parte integrante di piani strutturati di welfare aziendale, costituiscono un *asset* strategico non solo per le politiche inerenti al mercato del lavoro, ma anche per affrontare questioni centrali nell'evoluzione dell'intero modello socio-economico: dallo sviluppo sostenibile, all'equilibrio demografico, fino alle questioni di riequilibrio di genere.

All'interno di tale quadro, complice anche la crisi economica, le imprese stanno assumendo un ruolo di crescente importanza, con conseguente spostamento dei luoghi della programmazione e di attuazione. Dai livelli centrali si assiste ad un maggior coinvolgimento di quelli periferici, e allo stesso tempo ad un allargamento delle reti di attori pubblici e privati che, in una prospettiva di *welfare society*, concorrono in maniera diffusa alla produzione di benessere. Inoltre, le aziende devono far fronte alle nuove esigenze conciliatorie di un numero crescente di lavoratrici e lavoratori con carichi familiari diversificati, dagli aspetti più legati alla genitorialità a quelli di cura di soggetti con *handicap* o anziani.

L'ILO nell'ultimo rapporto sulla tutela della maternità e della paternità rileva che il diritto a un equilibrio tra famiglia e lavoro costituisce elemento fondamentale della qualità del lavoro. In quest'ottica l'azienda deve contribuire a diffondere più cultura di sostegno alle pratiche di conciliazione.

L'aver raggiunto una soglia di longevità impensabile anche solo qualche decennio fa, se, da un lato, rappresenta un importante traguardo, dall'altro si configura come una sfida per la società nel suo complesso, che dovrà affrontare

cambiamenti importanti anche nell'ambito dell'organizzazione dei servizi, sia per gli anziani, che per le loro famiglie.

Affrontare il tema "conciliazione" significa andare alla radice di questi problemi, partendo dai meccanismi che regolano le società contemporanee e riconoscendo, in primo luogo, che famiglia e lavoro non sono monadi separate, ma due entità legate da un insieme strutturato di interconnessioni, che si modificano nel corso del tempo, con necessità di interventi di rimodulazione delle politiche connesse.

Non a caso la Strategia europea definita nel vertice di Lisbona del 2000 ha espressamente sancito l'evoluzione degli interventi di *work-life balance* in strumento polivalente che va dalla funzione di promozione dell'accesso al mercato del lavoro e di garanzia di migliori condizioni per i lavoratori con responsabilità familiari, a quella di strumento per la soluzione a macroproblemi quali il disequilibrio strutturale della popolazione. Le misure di conciliazione vanno, quindi, integrate e valutate all'interno di più ampia strategia, in cui si legano anche alle azioni aziendali inerenti alla responsabilità sociale d'impresa.

È in atto un cambiamento che, velocizzato dalla particolare e difficile congiuntura economica, sta imponendo una visione del lavoro e delle sue regole sempre più emancipata da un esclusivo legame a fattori economici. La crisi, infatti, sta dimostrando che il solo benessere economico non può essere al centro delle politiche di risanamento.

Il piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014, presentato il 16 aprile 2013 dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e dal Ministero del sviluppo economico (ripreso dall'accordo sottoscritto da **ABI** il 19 aprile 2013), evidenzia proprio l'importanza del ruolo dell'impresa nella società e nella gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio di imprese, cittadini e comunità. Le aziende che loro *sponte* adottano "comportamenti" socialmente responsabili riescono per tale via ad acquisire un concreto vantaggio nei confronti dei *competitors*.

La conciliazione vita-lavoro costituisce un ambito privilegiato al quale le strategie d'impresa devono orientarsi. L'Università La Sapienza di Roma dall'intersezione tra conciliazione vita-lavoro e *Total Reward System* ha ideato un modello di organizzazione e gestione del rapporto di lavoro, che costituisce un sistema retributivo motivazionale che, oltre alla classica retribuzione, comprende *benefit* e programmi di *work-life balance*.

Al fine di sviluppare tali misure d'intervento, un'impresa può agire su quattro leve, tra loro complementari: organizzazione del lavoro, cultura aziendale, sistema di retribuzione, servizi aziendali (si veda la figura 1).

Figura 1 – Le leve della conciliazione vita-lavoro



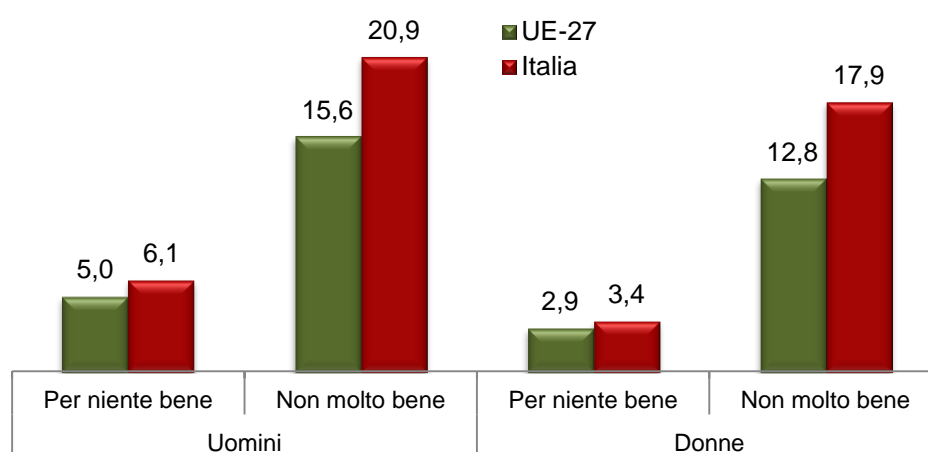
Fonte: Guida operativa Regione Lombardia. La conciliazione famiglia-lavoro. Un'opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni, 2011

Ulteriore conferma di tale processo evolutivo e dell'accresciuta importanza del ruolo primario che devono ricoprire le politiche di conciliazione si rinviene nell'adozione del *Primo Rapporto sul benessere equo e sostenibile in Italia* (Bes) dell'11 marzo 2013, predisposto dall'ISTAT in collaborazione con il CNEL, in cui viene presentato un nuovo indice, costruito proprio attraverso l'integrazione di misuratori economici con indicatori di carattere sociale, per valutare lo stato ed il progresso di una società. Il rapporto Bes misura, infatti, sia la partecipazione al mercato del lavoro che la qualità del lavoro, definendo i diversi *asset* dell'occupazione in ordine a vari aspetti fra cui stabilità, reddito, sicurezza sul lavoro e la conciliazione vita-lavoro. Sempre più centrale, quindi, diviene il valore che le persone assumono all'interno dei contesti aziendali.

Alla luce di tale scenario, molte aziende a livello europeo stanno cercando di "tenere il passo" introducendo programmi di conciliazione aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa nazionale o locale. Nonostante, però, si registri in Europa un aumento del numero di imprese, che mettono a disposizione dei propri dipendenti dispositivi di conciliazione, una quota consistente di cit-

tadini europei (più del 50%) ancora incontra enormi difficoltà nel conciliare impegni di lavoro ed esigenze di vita e ciò si riscontra maggiormente nei Paesi dell'Europa meridionale ed orientale. La forza lavoro italiana registra difficoltà maggiori nel bilanciare vita lavorativa e impegni extralavorativi rispetto alla media UE-27. Sono gli uomini a percepire in maniera leggermente superiore rispetto alle donne difficoltà di conciliazione, anche se diverse sono le esigenze maggiormente espresse: per i primi pesa la difficoltà a svolgere attività sportive e culturali, vita sociale e riposo; per le seconde la preoccupazione è per cura dei figli e degli interessi domestici.

Figura 2 – Occupati con difficoltà di conciliazione vita-lavoro



Fonte: Eurofound, 5th European working conditions survey, 2012

Alla luce del descritto quadro, il legislatore cerca di promuovere la conciliazione vita-lavoro agendo, in particolare, sui seguenti fronti: 1) incidendo sulla disciplina del rapporto di lavoro; 2) favorendo l'attuazione di nuovi strumenti, quali ad esempio i piani territoriali degli orari; 3) incentivando e favorendo la creazione di una rete di servizi (servizi per l'infanzia, servizi di assistenza agli anziani, ecc.) finanziati o agevolati fiscalmente.

Genitorialità e lavoro. Il quadro normativo

Normativa fondamentale, in materia di tutela della maternità e della paternità, è la l. n. 53/2000, recante *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, con la quale sono stati introdotti i congedi parentali, nell'obiettivo di contribuire concretamente al riequilibrio dei ruoli genitoriali all'interno dei contesti famigliari.

La citata legge costituisce, inoltre, un importante quadro di riferimento legislativo in materia di *work-life balance* per due altri aspetti: da una parte per aver focalizzato l'attenzione degli enti territoriali sull'importanza strategica di riorganizzare i tempi delle città; dall'altra avendo promosso, tramite l'art. 9, la sperimentazione di azioni positive per la conciliazione vita-lavoro, attraverso la previsione di finanziamenti (rinnovabili ogni anno, nei limiti delle disponibilità delle risorse), in favore delle aziende che, con accordi sociali, predispongano progetti articolati per consentire ai dipendenti di usufruire di forme di flessibilità oraria e organizzativa (part-time reversibile, telelavoro, banca delle ore, flessibilità oraria o dell'organizzazione aziendale), o per agevolare il reinserimento lavorativo del genitore dopo un periodo di assenza di oltre 60 giorni, ed, infine, per incentivare interventi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, anche attraverso l'attivazione di reti territoriali tra enti, aziende e parti sociali.

Una prima riorganizzazione normativa della materia si è avuta nel Testo Unico introdotto con il d.lgs. n. 151/2001, il quale ha accorpato la disciplina originaria della l. n. 1204/1971 con quella della l. n. 53/2000. A questo decreto legislativo si devono importanti novità in merito alla ridefinizione dei requisiti oggettivi e soggettivi, nonché dei criteri e delle modalità per la fruizione dei congedi, permessi e aspettative da parte di entrambi i genitori. Un numero significativo di interventi legislativi hanno riguardato anche l'assistenza dei soggetti portatori di *handicap*, sia figli, sia parenti (dall'art. 4 all'art. 7 del d.lgs. n. 119/2011). Sempre il decreto del 2011 è intervenuto anche in materia di congedo per le cure dei lavoratori mutilati o invalidi civili che abbiano una riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%. Alla riforma Fornero del 2012 si deve invece l'affermazione di una tutela sempre più volta alla genitorialità nel complesso, disancorata dalla protezione/difesa solo della madre e del nascituro.

Il congedo obbligatorio di paternità, introdotto dall'art. 4, comma 24, della l. n. 92/2012 introduce l'affermazione del principio di uguaglianza tra la figura materna e paterna, in termini di riconoscimento e godimento dei diritti inerenti alla cura della prole. Inoltre tale previsione completa quel processo di riscrittura delle norme in tema di tutela del lavoro femminile verso la prospettiva di una più affermata coscienza della funzione sociale della maternità e della concorrente considerazione degli interessi del bambino. Sempre nell'obiettivo di promuovere norme a favore dell'inclusione delle donne nel mercato del lavoro

e tali da consentire, a entrambi i genitori, una migliore assistenza dei figli, il Legislatore del 2012 è intervenuto con l'introduzione di due misure sperimentali della durata di tre anni: il diritto per le neo-mamme di chiedere, nei limiti delle risorse disponibili, la corresponsione di voucher per la prestazione di servizi di *baby-sitting*, dal termine del periodo di congedo obbligatorio per la maternità e per gli 11 mesi successivi; la possibilità, per madri e padri italiani, di poter usufruire del congedo parentale "ad ore". In materia di tutela della maternità è infine vigente anche la recentissima riforma sul lavoro adottata con il d.l. n. 34/2014, convertito con modificazioni in l. n. 78/2014, chiarendo che il congedo di maternità attivato nell'esecuzione di un contratto a termine presso la stessa azienda concorre a determinare il periodo di attività lavorativa utile a conseguire il diritto di precedenza all'assunzione. A queste lavoratrici è anche riconosciuto il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo determinato effettuate dal datore di lavoro entro i successivi 12 mesi, con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei precedenti rapporti a termine.

Le nuove misure: il congedo di paternità, il congedo frazionato a ore e i voucher *baby-sitting*

Le misure sperimentali di sostegno all'occupazione femminile previste dalla l. n. 92/2012 hanno ricevuto concreta attuazione con il decreto interministeriale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e del Ministero dell'economia e delle finanze del 22 dicembre 2012. In merito ai criteri di accesso e alle modalità di fruizione del congedo di paternità obbligatorio e di quello facoltativo, il decreto, stabilendo che la loro fruizione è possibile entro il quinto mese di vita del bambino, introduce una novità rispetto al passato in cui il padre poteva sì beneficiare del congedo, ma solo nelle ipotesi tassativamente previste dalla legge, quali la morte o la grave infermità della madre. La misura in oggetto, sebbene rappresenti una "timida" apertura verso l'affermazione del principio di uguaglianza tra i genitori nella cura dei figli, risulta ancora lontana dalle previsioni legislative di alcuni Paesi europei, quali Svezia e Norvegia, in cui, oltre ai congedi di paternità, sono previsti anche i congedi parentali, usufruibili da entrambi i genitori anche in modo condiviso.

Quanto all'ambito di applicazione, l'art. 1 del citato decreto, istituisce in favore del padre: 1) un congedo obbligatorio della durata di un giorno, aggiuntivo rispetto al congedo di maternità (e fruibile anche durante lo stesso); 2) il congedo facoltativo, della durata massima di due giorni (non necessariamente

continuativi) e fruibili dal padre (anche adottivo e/o affidatario) in sostituzione del congedo obbligatorio della madre.

Il trattamento economico e previdenziale è a carico dell'Inps nella misura del 100% della retribuzione e in relazione al trattamento previdenziale del congedo di maternità non è prevista alcuna anzianità contributiva pregressa ai fini dell'accreditamento dei contributi figurativi per il diritto alla pensione e per la determinazione della misura della stessa.

Un nodo critico attiene alla modalità di fruizione del congedo di paternità. Nello specifico, si prevede l'onere, a carico del padre, di comunicare al datore di lavoro, con almeno 15 giorni di preavviso, possibilmente prima della nascita del bambino o della data presunta del parto, i giorni nei quali intende usufruire del congedo sia obbligatorio che facoltativo, nonché l'allegazione della dichiarazione della madre contenente la rinuncia, da parte della stessa, alla fruizione di tanti giorni di congedo quanti saranno quelli utilizzati dal padre. Risulta evidente la farraginosità burocratica della norma e il considerevole lasso di tempo con cui il padre è costretto a dare il preavviso della sua assenza al datore di lavoro. Una migliore modulazione conciliatoria potrebbe essere realizzata anche attraverso strumenti più "flessibili", che tengano in giusta considerazione l'eventualità che le necessità per cui un padre decida di assentarsi dal lavoro siano improvvise.

Interessante in merito riportare che prima dell'introduzione del congedo di paternità da parte del legislatore nazionale è intervenuta la contrattazione collettiva. Le buone prassi, in questo senso, sono ad esempio: l'art. 40-*bis* del Ccnl industria alimentari, che già prevedeva il congedo di paternità nella misura di 2 giorni e il contratto aziendale di **Sanpellegrino** del 13 marzo 2012, che migliora tale previsione, elevandolo a 4 giorni. Questo costituisce un riferimento importante di come la contrattazione collettiva possa e debba ricoprire un ruolo centrale nella definizione di tali politiche.

Altra previsione significativa è la facoltà, concessa ai lavoratori padri e alle lavoratrici madri, di fruire del congedo parentale frazionandolo ad ore. Questa previsione è una conseguenza del recepimento, da parte della l. n. 228/2012, delle disposizioni del d.l. n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE, che ha, appunto, ampliato la possibilità di utilizzo dei congedi parentali, anche a ore, secondo le disposizioni adottate dai contratti collettivi. Si tratta dei congedi che spettano a ciascun genitore lavoratore, nei primi 8 anni di vita del figlio, fino a un periodo massimo di 6 mesi di astensione (continuativo o frazionato). L'astensione complessiva di entrambi i genitori non può comunque superare i 10 mesi, salvo il caso in cui il padre lavoratore eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3

mesi: in questa ipotesi il limite complessivo dei congedi parentali dei genitori è elevato a 11 mesi. In secondo luogo, è stato precisato che la comunicazione con cui il lavoratore è tenuto a preavvisare il datore di lavoro sull'intenzione di fruire del periodo di congedo parentale (almeno 15 giorni prima) deve contenere anche l'indicazione dell'inizio e della fine del periodo di congedo.

Il Ministero del lavoro, nell'interpello n. 25 del 22 luglio 2013 di Cgil, Cisl e Uil, ha precisato che le modalità di fruizione del congedo "orario" potranno essere disciplinate non solo dalla contrattazione collettiva di settore, ma anche da quella decentrata, che dovrà stabilirne le modalità di godimento su base oraria, i criteri di calcolo, l'equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa. Lo spazio di manovra delle intese di secondo livello è incondizionato, atteso che lo stesso non è stato circoscritto nemmeno da deleghe della contrattazione nazionale nei confronti del livello inferiore.

Per quanto attiene al beneficio dei voucher, questi sono utilizzabili, alternativamente, per l'acquisto di servizi di *baby-sitting* o per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati. I "buoni" hanno un importo variabile, modulabile sulla base dei parametri ISEE ed erogabile dall'Inps. L'importo medio previsto è pari a 300 euro mensili per un massimo di 6 mesi. La decisione della mamma di usufruire dei voucher, in alternativa al congedo parentale, comporta, tuttavia, la conseguenziale riduzione di un mese del periodo di congedo parentale, per ogni quota mensile richiesta.

La sperimentazione dei voucher *baby-sitting*, che nasce con l'obiettivo di agevolare la conciliazione vita-lavoro, soprattutto per favorire il rientro della donna dopo la maternità ed evitare ripercussioni alla carriera lavorativa, prevede delle limitazioni ed esclusioni. Sono escluse dal beneficio le madri totalmente esentate dal pagamento della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi privati convenzionati, nonché quelle che usufruiscono dei benefici di cui al Fondo per le politiche relative ai diritti e pari opportunità. Nella categoria degli esclusi rientrano anche le lavoratrici part-time, in ragione della ridotta entità della prestazione lavorativa, e le lavoratrici iscritte alla gestione separata Inps, sino ad un massimo di tre mesi. Tale misura ha ricevuto particolare apprezzamento da parte dell'ILO che l'ha ritenuta un esempio di «politica innovativa tesa a promuovere il ritorno delle donne sul posto di lavoro consentendo di soddisfare le responsabilità legate alla cura del bambino».

Tabella 1 – Le novità legislative in materia di tutela della maternità e paternità

Misure	Disposizioni	Sintesi dei contenuti
Congedo di maternità	Art. 1, d.l. 34/2014 convertito in legge, con modificazioni, n. 78, il 15 maggio 2014	<p>Se intervenuto nell'esecuzione di un contratto a termine presso stessa azienda, concorre a determinare il periodo di attività lavorativa utile a conseguire il diritto di precedenza all'assunzione.</p> <p>A queste lavoratrici è anche riconosciuto il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo determinato, effettuate nei successivi 12 mesi, con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei precedenti rapporti a termine.</p>
Congedo di paternità	<p>Art. 4, comma 24, lett. a, della l. n. 92/2012</p> <p>Artt. da 1 a 3, d.m. 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. a, l. n. 92/2012)</p>	<p>Un giorno obbligatorio, aggiuntivo rispetto al congedo di maternità (e fruibile anche durante lo stesso) e due giorni facoltativi (non necessariamente continuativi) e fruibili dal padre (anche adottivo e/o affidatario) in "sostituzione" del congedo materno.</p> <p>Trattamento economico, normativo e previdenziale: Indennità giornaliera a carico dell'Inps, pari al 100% della retribuzione.</p> <p>Comunicazione al datore di lavoro con almeno 15 giorni di preavviso, del numero di giorni di congedo, allegando la dichiarazione della madre con la rinuncia alla fruizione di tanti giorni di congedo quanti sono quelli fruiti dal padre.</p>
Congedo parentale frazionato ad ore	L. n. 228/2012, recettiva delle disposizioni del d.l. n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE	<p>Possano fruirne entrambi i genitori</p> <p>I Ccnl o i contratti collettivi decentrati stabiliscono:</p>

		<p>a) modalità di fruizione su base oraria;</p> <p>b) criteri di calcolo;</p> <p>c) equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa.</p> <p>Durante il periodo, potranno anche essere concordate adeguate misure di ripresa dell'attività lavorativa, osservando quanto eventualmente disposto dai contratti collettivi, anche decentrati.</p>
<p>Voucher per acquisto di servizi <i>baby-sitting</i> o per pagamento degli oneri dei servizi pubblici e/o privati</p>	<p>Artt. da 4 a 7, d.m. 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. b, l. n. 92/2012)</p>	<p>Le neomamme, al termine del congedo di maternità e per gli 11 mesi successivi, in "alternativa" al congedo parentale possono avvalersi dei voucher:</p> <p>a) per acquisto di servizi di <i>baby-sitting</i>;</p> <p>b) per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati.</p> <p>L'importo erogato dall'Inps è pari a 300 euro mensili.</p>

Elaborazione ADAPT. Fonte: Elaborazione legge n. 92/2012, Decreto interministeriale, 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. b), l. n. 92/2012), legge n. 228/2012, recettiva delle disposizioni del decreto legge n. 216/2012 di attuazione della Direttiva 2010/18/UE.; D.L 34/2014 convertito in legge con modificazioni il 15 maggio 2014. Tabella a cura di Rosita Zucaro

La flessibilità come strumento per bilanciare tempi di vita e lavoro

Nell'attuale fase storico-economica, si assiste all'affermarsi generalizzato di una crescente, ma diversa, esigenza di flessibilità sia da parte dell'impresa che da parte del lavoratore. Intervenire sulla flessibilità del lavoro significa modulare la prestazione sulle specifiche esigenze della produzione, senza mettere a rischio la sicurezza dell'occupazione. La flessibilità costituisce, quindi, un possibile *trait d'union* tra emergenti esigenze aziendali e nuovi bisogni dei lavoratori, legandosi per tale via alle politiche di conciliazione vita-lavoro. La

flessibilità temporale e spaziale rappresenta, infatti, uno dei principali strumenti della conciliazione, intesa come l'insieme di quelle misure che consentono una migliore gestione dei tempi di vita e di lavoro. Le aziende in grado di gestire efficacemente l'evoluzione del rapporto con i lavoratori avranno, quindi, con elevata probabilità, un maggior vantaggio competitivo rispetto alle altre, poiché la produttività è incentivata da modelli flessibili di lavoro, che si adattano alle peculiarità del caso.

In questo processo, la contrattazione collettiva, in particolare quella territoriale e aziendale, ricopre un ruolo strategico, rappresentando uno degli strumenti concreti tramite i quali le aziende possono attivare adeguate politiche conciliative, creare sviluppo, occupazione, equità sociale, sistemi integrati di welfare. Anche L'ILO ha recentemente ricordato tra le strade da perseguire, per tutelare maggiormente la genitorialità, proprio la promozione della contrattazione collettiva, quale strumento attraverso cui lavoratori e datori di lavoro possono concordare una "flessibilità regolata", che consenta ai primi di meglio bilanciare tempi di lavoro con responsabilità di cura, andando incontro allo stesso tempo alle esigenze produttive e organizzative dei secondi.

Al livello nazionale, l'avviso comune *Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*, sottoscritto il 7 marzo 2011 da Governo e partiti sociali, si è posto proprio in quest'ottica, avendo quale obiettivo il favorire, attraverso una visione integrata, politiche sociali e contrattuali a sostegno della conciliazione per implementare soluzioni innovative, tanto di tipo normativo, che organizzativo.

In virtù di tale avviso, è stato avviato un percorso tecnico volto ad introdurre nella contrattazione decentrata forme di flessibilità *family-friendly* e di *work-life balance*, con ad esempio orari rimodulati, lavoro a tempo parziale, forme di telelavoro e *smartworking*.

La flessibilità, regolata in ottica di conciliazione vita-lavoro, può essere suddivisa in due macro-aree d'intervento: temporale, caratterizzata da strumenti che permettono un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (part-time, orario scorrevole, *job sharing*, ecc.); spaziale, costituita da misure che favoriscono una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, permettendo alle organizzazioni di superare i confini fisici dell'ente a favore di una maggiore libertà (telelavoro, *smart working*, lavoro agile, ecc.).

Modelli flessibili di organizzazione degli orari nelle politiche d'impresa

Intervenire sulla flessibilità dell'orario consente un rapido adattamento dell'input di lavoro alle esigenze aziendali.

È dimostrato empiricamente da diversi studi e ricerche nel settore, che da un'organizzazione flessibile del lavoro traggano benefici sia i datori di lavoro, che i lavoratori; come è altresì comprovata l'esistenza di un relazione tra flessibilità dell'orario di lavoro, miglioramento dell'equilibrio nei tempi di vita e di lavoro e accrescimento della motivazione, nonché delle condizioni psicosociali.

Pertanto è sempre più ricorrente l'uso modulato del tempo, che media tra l'evoluzione dell'organizzazione della produzione, da un lato, e la crescente attenzione dedicata al rapporto tra lavoro e sfera privata, dall'altro.

Uno tra gli strumenti normativi che permette una flessibilità dei tempi di lavoro, modulabile in ottica di conciliazione, è il *part-time* di cui al d.lgs. 28 gennaio 2000, n. 61, che recepisce la direttiva europea 97/81/CE, che può assumere tre diverse configurazioni: orizzontale, con orario di lavoro corrispondente ad una parte della settimana di lavoro standard; verticale con prestazione a tempo pieno per un limitato periodo della settimana, del mese o dell'anno; mista, ovvero un mix tra le precedenti configurazioni. Tale istituto si pone come uno strumento di flessibilità molto utile per accudire i figli o gli anziani, e risulta, quindi, particolarmente utilizzato dalle donne, consentendo di mantenere il contatto con il luogo di lavoro e di avere, allo stesso tempo, una elasticità di comportamento (e quindi di gestione dei tempi familiari) soddisfacente. Rappresenta, inoltre, uno strumento di flessibilità oraria particolarmente apprezzato anche da parte datoriale, in quanto determina un miglioramento delle performance aziendali, accrescendo al contempo la motivazione e riducendo il *turnover*.

Altro strumento che garantisce la flessibilità dell'orario di lavoro in un'ottica di armonizzazione dei tempi è l'orario scorrevole (o elastico o flessibile), che consente al lavoratore di rimodulare l'orario di ingresso e/o di uscita o l'orario di inizio o di fine della pausa, garantendo la copertura del numero delle ore contrattualmente previste. L'orario scorrevole viene ampiamente utilizzato per mansioni che non prevedono un contatto diretto con il pubblico e che, pertanto, non necessitano di orari fissi di apertura e chiusura. Misura analoga è la settimana concentrata, la quale consiste nel raggruppare l'orario settimanale al di sotto dei classici 5 giorni lavorativi, allungando la durata giornaliera complessiva.

Tale logica è alla base anche della annualizzazione dell'orario, che prevede la fissazione da parte dell'azienda di un monte ore complessivo che il lavoratore deve sostenere durante l'anno, senza definirne in maniera rigida la sua distribuzione temporale.

Sempre in ottica di flessibilità temporale un altro istituto interessante è la banca delle ore, che prevede la possibilità per il lavoratore di “depositare” su un conto virtuale le ore lavorate in più (straordinario) e poi, nel corso dell'anno, attingervi per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva. Peculiarità di questa misura è, quindi, la mancata monetizzazione delle ore di straordinario, che vanno a formare un “credito di ore” dal quale attingere nel caso in cui si necessiti di permessi e riposi aggiuntivi.

Altro mezzo che può essere efficacemente volto a politiche di conciliazione vita-lavoro è il *job sharing* (o lavoro ripartito), che prevede l'assunzione in solido dell'adempimento di un'identica prestazione lavorativa da parte di due lavoratori, i quali gestiscono pertanto in maniera autonoma e discrezionale la ripartizione dell'attività lavorativa e l'effettuazione di sostituzioni tra loro. Lo stipendio è calcolato sulle ore effettivamente prestate da ciascun lavoratore.

Le cosiddette “isole di lavoro”, invece, consentono di conciliare le esigenze personali con quelle organizzative dell'azienda. Il citato strumento, presente in alcune realtà aziendali, come ad esempio il **Gruppo Auchan** o **Ikea**, si caratterizza per la suddivisione dei lavoratori in gruppi (chiamati appunto “isole”) attraverso una logica di complementarietà, che necessita di una indagine e analisi preventiva dei bisogni della popolazione aziendale interessata, al fine di fare il *matching* tra gli stessi (età, nucleo familiare, distanza dal luogo di lavoro, fattori sociali, ecc.). Il personale, nell'ambito della propria isola, si impegna ad osservare un orario individuale di lavoro (in termini di durata, giorni e fasce orarie) con un sistema di credito/debito da riportare annualmente a somma zero, nel rispetto della c.d. curva di carico di lavoro previsionale della azienda. I vantaggi sono: a livello aziendale l'adeguamento della presenza del personale al flusso cliente, nonché il miglioramento del clima aziendale, con conseguente riduzione dell'assenteismo; per il lavoratore una migliore gestione dei propri tempi di vita.

Nell'attuale contesto globalizzato la maggiore flessibilità lavorativa, quindi, è un fattore che comporta un vantaggio competitivo che si concretizza nella capacità di attrarre e trattenere i lavoratori qualificati e di migliorare la produttività, sia del singolo sia aziendale, nell'ottica del raggiungimento del benessere organizzativo che misura non solo la qualità dell'ambiente di lavoro, ma anche

la capacità di un'organizzazione di essere efficace e produttiva, mantenendo un adeguato grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

Misure sempre più moderne: dal telelavoro allo *smart working*

Uno strumento rientrante nell'ambito della flessibilità spaziale, che può essere particolarmente utile in ottica di *work-life balance*, è il telelavoro. Tale istituto viene originariamente definito nell'accordo-quadro del 2002 come «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta al di fuori dei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa».

Esistono diverse tipologie di telelavoro distinte in base al tempo e allo spazio. In ordine al primo elemento, vi sono telelavoratori full-time, part-time, con orario fisso e con orario flessibile. Per quanto attiene alla variabile spaziale, invece, sussistono quattro differenti modalità di lavoro: 1) telelavoro a domicilio; 2) centri satellite mono-impresе, ovvero uffici satellite creati lontano dalla sede centrale e vicino alla residenza della maggior parte dei collaboratori con lo scopo di ridurre l'abbattimento dei costi e tempi di trasporto; 3) tele-centri di quartiere; 4) telelavoro mobile adatto ad alcune tipologie di prestatori di lavoro che non lavorano in una sede fissa.

Il telelavoro si pone come un utile strumento per la conciliazione vita-lavoro, in quanto consente al lavoratore/padre o alla lavoratrice/madre una maggior presenza a fianco del figlio; permette una maggior flessibilità dell'orario di lavoro durante la giornata, intesa sia in termini di numero e durata delle pause, che di variabilità dell'orario di lavoro stesso da giornata a giornata; contrae i tempi degli spostamenti casa-ufficio; consente di lavorare con maggior concentrazione e raccoglimento, che difficilmente si riescono a raggiungere nei luoghi di lavoro, per definizione fatti di relazioni umane e contatti interpersonali continui. I conseguenti esiti positivi per l'azienda sono un aumento della produttività oltre ad una riduzione dei tassi di assenteismo.

Nonostante i comprovati benefici e alcuni sporadici e citatissimi casi (nel verbale di accordo del **gruppo ENI S.p.a.** del 14 maggio 2012 si legge che il telelavoro, quale strumento atto a favorire un miglioramento della produttività, verrà utilizzato anche in nuovi processi organizzativi, congiuntamente al miglioramento del *work-life balance*), il telelavoro è uno strumento ancora scarsamente utilizzato nelle imprese italiane. Un recente studio del Politecnico di Milano riporta che tale tipologia di flessibilità spaziale è presente solo nel 20%

delle imprese, ma disponibile a tutti i lavoratori solo nel 2% dei casi e nel 2013 la percentuale dei telelavoratori per più di un quarto del loro tempo lavorativo è stata appena il 6,1%. La causa si rinviene, innanzitutto, in una normativa molto rigida e restrittiva, che non tiene conto dell'evoluzione degli strumenti tecnologici e che espone l'impresa interessata all'utilizzo di questa modalità lavorativa a costi e rischi troppo elevati, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro.

In virtù di ciò si è assistito ad una recente evoluzione del telelavoro, in una nuova modalità lavorativa, che trae origine dallo stesso, per poi distinguersene: lo *smart working*. L'osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano dedicato al tema lo ha definito come un modello che prevede: «la riprogettazione congiunta di leve non solo tecnologiche, ma anche di natura organizzativa e gestionale, che possono essere raggruppate in tre categorie fondamentali: 1) *bricks*, ovvero il *layout* fisico degli spazi di lavoro; 2) *bits*, ossia la capacità di sfruttare le potenzialità delle tecnologie digitali per il ripensamento dello spazio virtuale di lavoro; 3) *behaviours*, in termini di stili di lavoro e *policy* organizzative, cultura del top management e comportamenti delle persone» ⁽¹⁾. La ricerca esito dei lavori del citato osservatorio rivela che l'adozione di modelli cosiddetti di *smart working* porterebbe benefici per il sistema-Paese: a fronte di un aumento di produttività medio del 25% per lavoratore, si ha un beneficio in termini di costo del lavoro per 1,7 miliardi di euro, di un risparmio di tempo di 47 milioni di ore e di 407 milioni di euro all'anno, riduzione di emissioni CO2 di oltre 307.000 tonnellate (se solo il 10% degli occupati lavorasse da casa in telelavoro per 100 giorni all'anno). Nonostante l'ampia diffusione di ICT oggi solo il 5% dei lavoratori italiani è *smart worker*, soprattutto per le resistenze culturali nelle organizzazioni.

La necessità, quindi, di superare il citato blocco creatosi intorno al telelavoro, dando vita a uno strumento che parta da esso per distinguersene, superandone i prevalenti ostacoli ad una maggiore diffusione, è alla base del testo di una proposta di legge sullo *smart working* recentemente depositata alla Camera, la quale vorrebbe anche incentivare e accompagnare un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro: il passaggio dal lavoro "a timbratura di cartellino" al lavoro per obiettivi, dove al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste. Nella proposta presentata vengono meno gli obblighi e i costi per l'azienda legati alla sicurezza sul lavoro presenti nel caso del telelavoro e viene predisposto un nuovo impianto in materia di sicurezza incentrato

⁽¹⁾ Osservatorio *smart working* della *School of management* del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, novembre 2012.

sull'informazione e sulla prevenzione, attraverso la fornitura di strumenti informatici adeguati. La proposta configura lo *smart working* come strumento e non come tipologia contrattuale, con lo scopo di renderlo utilizzabile da tutti i lavoratori che svolgano mansioni compatibili con questa possibilità, anche in maniera "orizzontale": qualche pomeriggio a settimana, tre ore al giorno, tutte le mattine, a seconda dell'accordo raggiunto tra datore di lavoro e lavoratore. Inoltre la proposta di legge, volendo agevolare il più possibile l'adozione di questo strumento di conciliazione vita-lavoro da parte delle aziende, incentivando il cambiamento verso una nuova "cultura organizzativa", ha proposto una modifica alla normativa in materia di agenda digitale per estendere gli incentivi fiscali alle aziende che adottano modalità di lavoro agile. Nella premessa della proposta di legge viene evidenziato che in relazione allo specifico caso italiano l'adozione di pratiche di questo tipo potrebbe significare 27 miliardi in più di produttività e 10 miliardi in meno di costi fissi. Lo *smart working* si lega quindi al diffondersi del concetto di *knowledge work*: la creazione di valore non è più legata alla presenza fisica dei lavoratori, bensì alla loro capacità di generare innovazione, indipendentemente dall'orario e dal luogo in cui si trovano.

Ancora una volta la contrattazione collettiva (aziendale, non nazionale) ha preceduto la proposta di legge, talvolta trattando esplicitamente di *smart working*, ma più frequentemente regolando il "lavoro agile" o *home working* (intendendo però la stessa cosa). Esempio concreto si ha nel contratto aziendale siglato da **Solvay** il 29 novembre 2013, che prevede una forma di *home working*: la prestazione lavorativa può essere svolta in un luogo diverso dall'azienda, per un periodo limitato di tempo e in occasioni sporadiche e non continuative, se sussistono condizioni tecniche e operative di tele-lavorabilità della mansione e il periodo di *home working* non eccede i 2 giorni consecutivi per un massimo di 10 giorni nell'arco dell'anno solare.

Tabella 2 – Alcune *Best Practises* in materia di conciliazione vita-lavoro

Azienda	Numero Dipendenti	Contratto aziendale	Misure di conciliazione vita-lavoro
SOLVAY	2.270 circa in Italia	29 novembre 2013	Congedo di paternità prolungato Integrazioni su permessi retribuiti e non Assistente sociale Convezioni e contributo asilo nido Colonie estive Premio per diritto allo studio Borse di studio

			<p>Convenzioni a sostegno del potere d'acquisto</p> <p>Sportello bancario con consulente dedicato</p> <p>Flessibilità oraria</p> <p>Telelavoro</p> <p><i>Home working</i></p>
SANPELLEGRINO	2.000 circa	13 marzo 2012	<p>Integrazioni congedo di paternità (in occasione della nascita del figlio), congedo parentale (se richiesto dal padre per la durata di due settimane) e congedo per malattia del figlio</p> <p>Telelavoro</p> <p>Lavoro agile</p> <p>Flessibilità oraria</p>
NETWORK CONTACTS	Tra 800 e 1.000 circa		<p>Asilo nido, in convenzione, con strutture esterne</p> <p>Supporto psicologico</p> <p>Biblioteca</p> <p>Zona living</p> <p>Servizio navetta</p> <p>Convenzioni di vario genere</p>
SAN BENEDETTO	1.800 circa in Italia	26 aprile 2011	<p>Medico aziendale</p> <p>Sostegno allo studio (spese scolastiche per i figli)</p> <p>Somministrazione bibite</p> <p>Mensa aziendale</p> <p>Bonus di vario tipo (matrimonio/nascita figlio/pacco natalizio ecc.)</p> <p>Contributo asilo nido</p> <p>Flessibilità oraria per studenti lavoratori</p> <p>Gita ogni 2 anni</p> <p>Bonus matrimonio/figlio</p>
SEA AEREOPORTI MILANO	Oltre 5.000	6 ottobre 2011	<p>Centri e campi estivi per bambini e adolescenti</p> <p>Orario flessibile</p> <p>Permessi per visite specialistiche</p> <p>Servizi di ascolto e help desk anziani</p>
UNIPOL ASSICURAZIONI	4.649	8 ottobre 2011	<p>Flessibilità della pausa pranzo</p> <p>Permessi per accudire i figli</p> <p>Permessi e contributi economici di varia natura</p> <p>Servizi "tagliatempo"</p>

Fonte: elaborazione ADAPT. Analisi della contrattazione aziendale indicata, tabella a cura di R. Zucaro