

Working Paper

ADAPT

www.adapt.it

UNIVERSITY PRESS

Associazione per gli Studi Internazionali e Comparati sul Diritto del lavoro e sulle Relazioni industriali

Parità di genere nel mercato del lavoro e contrattazione collettiva nelle esperienze italiana ed europea

Cristiana Vigli

Ministero dell'istruzione

Working Paper n. 7

ABSTRACT

A partire dai dati economici sulla occupazione femminile in Italia e in Europa e alla luce dei diversi modelli europei di regolazione delle relazioni industriali, il paper analizza l'ipotesi che, nel sistema nazionale, la contrattazione integrativa di misure di conciliazione c.d. condivisa giochi un ruolo strategico nel contrasto al divario occupazionale di genere. Il confronto tra esperienza nazionale ed europea ne conferma potenzialità e rischi, rafforzando l'urgenza di vincere la sfida di un rinnovamento di prospettiva, ad un tempo culturale, economico e sindacale, nella negoziazione di modelli nuovi di gestione e svolgimento delle prestazioni di lavoro, e di quella flessibilità organizzativa senza la quale il mercato del lavoro e i sistemi economici continueranno a privarsi della ricchezza e della professionalità di cui le donne sono portatrici.

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- La partecipazione delle donne al mercato del lavoro, in Europa e in Italia, è tuttora quantitativamente e qualitativamente più fragile di quella degli uomini
- Una lettura comparata delle cause del divario occupazionale e delle politiche europee finalizzate a colmarlo rivela una stretta correlazione tra efficacia degli interventi e grado di democrazia industriale dei sistemi.
- In ambito nazionale, si ipotizza un ruolo strategico della contrattazione aziendale di misure di flessibilità organizzativa in funzione conciliativa.
- L'analisi di buone pratiche nazionali ed europee sul tema confermano la necessità di rinnovare l'approccio culturale alla questione della conciliazione e con esso, obiettivi, strategie e metodi della negoziazione collettiva.

IL MESSAGGIO

La contrattazione collettiva di secondo livello di misure conciliative può assumere, se rinnovata nei metodi e nelle strategie, un ruolo determinante nel sostenere la partecipazione di qualità delle donne al mercato del lavoro. In particolare, si richiede a competenze negoziali rinnovate di superare la contrapposizione vita/lavoro e la logica rivendicativa di genere sottesa alla definizione di misure derogatorie di un paradigma cristallizzato di esecuzione della prestazione lavorativa a favore della contrattazione di nuovi, e neutri, modelli organizzativi delle modalità, dei tempi e dei luoghi di svolgimento delle attività. La gestione flessibile ma condivisa del lavoro consentirà di promuoverne produttività e qualità e, al contempo, di assicurare prosperità alle organizzazioni e piena realizzazione personale dei lavoratori, uomini e donne, che vi concorrono.

Indice

1. Dimensioni e caratteri della partecipazione femminile al mercato del lavoro nel contesto italiano ed europeo: una sfida economica e culturale.....	4
2. Il divario occupazionale di genere e la contrattazione collettiva in Italia e in Europa: esperienze a confronto.....	10
2.1 Relazioni industriali e partecipazione femminile al mercato del lavoro: il ruolo della contrattazione di prossimità in Italia alla luce dell'evoluzione del modello del doppio livello di contrattazione	10
2.2. Relazioni industriali e partecipazione femminile al mercato del lavoro: il ruolo della contrattazione collettiva in Europa.....	23
2.2.1. Buone pratiche e modelli di regolamentazione contrattuale conciliativa.....	23
2.2.2 Esperienze contrattuali a confronto in materia di divario retributivo di genere: i risultati del progetto europeo Close the deal, Fill the gap	27
2.2.3. Esperienze contrattuali a confronto in materia di flessibilità organizzativa in funzione conciliativa: l'accordo di rinnovo del CCNL ABI, firmato a Roma il 19 dicembre 2019 e il contratto France Télévisions/CGT, firmato a Parigi il 7 dicembre 2017.....	32

1. Dimensioni e caratteri della partecipazione femminile al mercato del lavoro nel contesto italiano ed europeo: una sfida economica e culturale

A più di un anno dall'esplosione della pandemia e in prossimità della stagione della ripresa, in vista degli interventi programmati, a livello europeo e nazionale, nel piano di rilancio post COVID-19, è possibile un'analisi degli effetti prodotti dall'emergenza sanitaria sul mercato del lavoro e, in particolare, sul lavoro femminile.

Nonostante alcuni segnali incoraggianti sotto il profilo della auspicata ripresa economica ⁽¹⁾, la “diversità” dell'occupazione femminile permane, aggravata dall'emergenza sanitaria che, come emerso già dalle prime rilevazioni europee di aprile 2020, ha colpito più duramente le donne e degli uomini ⁽²⁾. Le analisi successive hanno poi specificamente evidenziato il diverso peso con il quale la pandemia ha inciso sui diversi segmenti del mercato del lavoro. Alcuni settori, infatti, hanno potuto beneficiare della c.d. remotizzazione delle prestazioni e hanno conservato livelli di occupazione e di reddito pre-pandemici. Altri, e in particolare il settore dei servizi di accoglienza, come il turismo, e di cura della persona, tradizionalmente ad alta concentrazione di occupazione femminile e per loro natura erogabili esclusivamente in prossimità, sono stati immediatamente e a lungo inibiti dai provvedimenti di contenimento del contagio ⁽³⁾. È su questa porzione di mercato che gli effetti dell'emergenza si sono abbattuti con maggiore gravità, aggravando

⁽¹⁾ I dati più recenti pubblicati da Eurostat e aggiornati al 30 aprile 2021 registrano un lieve rialzo del tasso complessivo di occupazione che nel quarto trimestre del 2020 ha raggiunto il 72,6%, + 0,9% rispetto al 71,7% del secondo trimestre ma ancora inferiore al 73,2% del quarto trimestre 2019. A tale moderata crescita si accompagna, tuttavia, una forte riduzione del totale delle ore lavorate atteso che, a fronte di una contenuta riduzione del lavoro a tempo pieno, la Direzione per l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione della Commissione Europea nel Rapporto trimestrale *Employment and social developments in Europe – quarterly review*, marzo 2021, p.8, registra un calo significativo dei posti di lavoro a tempo parziale (rispettivamente -0,1 e meno 2,9 milioni di posti di lavoro). Tali valori sono sicuramente influenzati dalle politiche di sostegno al lavoro adottate da molti Paesi durante l'emergenza sanitaria.

⁽²⁾ Cfr. EUROFOUND, *Living, working and COVID-19, COVID-19 series, 2020*, ove si legge che «Women also continue to face a disproportionate impact and remain less optimistic about their future than men – this gap widening further between April and July. The pandemic has also affected the work-life balance of women more than men, with women impacted more in terms of reduced working hours and young women more likely to lose their job than men. In particular, the burden of care responsibilities increased during the pandemic for women».

⁽³⁾ È stato osservato che ad eccezione del settore sanitario e assistenziale in cui, in molti Paesi, l'occupazione femminile prevale su quella maschile, quasi tutti gli altri settori considerati essenziali, e quindi non investiti dal *lockdown*, sono caratterizzati dalla presenza maggioritaria di lavoratori uomini che, pertanto, sono stati più protetti rispetto al rischio di perdita del lavoro. Di contro, le donne sono numericamente più presenti soprattutto nei settori che, implicando un contatto diretto con il cliente, sono stati immediatamente soggetti alle misure restrittive e, quindi, maggiormente esposti a rischi di perdita di occupazione. Gli esiti dell'indagine citata nella nota precedente esprimono in due punti percentuali la differenza tra il rischio di perdita del lavoro per le donne tra i 18 e i 34 anni (11%) rispetto agli uomini della stessa età (9%) e individuano la classe di uomini tra i 35 e i 49 anni come la meno colpita dalle conseguenze della pandemia (6% di perdenti lavoro) con una differenza di tre punti percentuali rispetto alle donne della stessa classe di età (9%). Si consideri, peraltro, quale ulteriore elemento di fragilità, che accanto a profili ad alta specializzazione (piloti o cuochi), difficilmente ricollocabili in settori occupazionali diversi, nei segmenti di mercato più colpiti sono occupati in proporzione molto elevata oltre alle donne, lavoratori a tempo determinato o stagionali e lavoratori a bassa qualificazione (camerieri, addetti alle pulizie), mediamente percettori di redditi medio bassi.

le diseguaglianze preesistenti ⁽⁴⁾. Si spiega, pertanto, il fatto che nell'ultimo quadrimestre del 2020 le progressive riaperture hanno determinato un rialzo lievemente maggiore della occupazione femminile rispetto a quella maschile. Il dato trova conferma nella seppur lieve riduzione del divario tra disoccupazione femminile e maschile ⁽⁵⁾, fortemente influenzata dall'incremento del tasso di inattività femminile ⁽⁶⁾ su cui, in tempo di pandemia, hanno pesato le accresciute responsabilità familiari conseguenti alla sospensione delle attività scolastiche e alla contrazione dei servizi di assistenza familiare e domiciliare ⁽⁷⁾.

Complessivamente, nonostante una tendenza al decremento, il divario occupazionale tra uomini e donne è ancora rilevante ⁽⁸⁾. In proposito, il *2021 Report on gender equality in the EU* ⁽⁹⁾ registra una significativa distanza tra le opportunità di uno sviluppo professionale ordinato e continuo delle donne rispetto a quelle degli uomini ⁽¹⁰⁾ e consolida il permanere di diffusi fenomeni di segregazione c.d. orizzontale che confinano

⁽⁴⁾ Significativo, sotto questo profilo, il confronto con la crisi del 2008-2010 che ha invece interessato principalmente le classi di lavoratori che si collocano nella fascia media della distribuzione dei salari. I percettori di reddito medio-alti risultano risparmiati sia allora che ora dalle crisi. Si veda Hurley J., *Employment and labour markets – COVID-19: A tale of two service sectors* in <https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/blog/covid-19-a-tale-of-two-service-sectors>, 2021 secondo il quale «while the global financial crisis triggered a ‘mancession’, with two male jobs lost for every female job lost, the COVID-19 crisis has been more balanced in its employment loss in terms of gender, but this loss has been felt most sharply by women working in low-paid service sectors».

⁽⁵⁾ Ad aprile 2021 le rilevazioni Eurostat registrano un tasso complessivo di disoccupazione del 7,3% nell'Unione europea e dell'8% nell'area dell'euro con una differenza, nell'Unione europea, di 0,6 punti tra disoccupazione femminile (7,6%) e maschile (7%) – in lieve riduzione rispetto al dato di 0,7 punti del mese di marzo – e di 0,7 punti (8,4% di disoccupazione femminile contro il 7,7% di disoccupazione maschile) nell'area dell'euro – minore di 0,1 punto rispetto alla differenza registrata nel mese di marzo (8,5% di disoccupazione femminile rispetto al 7,7% stabile di disoccupazione maschile).

⁽⁶⁾ Secondo la definizione del Rapporto Occupazione e sviluppo sociale (*ESDE-Employment and social developments in Europe 2020*), rilasciato dalla Direzione generale per l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione della Commissione europea, l'inattività dovuta all'assolvimento delle responsabilità di cura fa riferimento non solo ai bambini ma anche agli adulti in stato di incapacità e ad altre responsabilità personali o familiari: «*Inactivity due to caring responsibilities refers to looking after children or incapacitated adults and other family or personal responsibilities*». In proposito, nel rilevare che un terzo della popolazione femminile europea di età compresa tra i 20 e i 64 anni non partecipa al mercato del lavoro a causa dell'adempimento dei compiti di cura familiare a fronte del 4,5% di popolazione maschile nella stessa fascia di età, il medesimo Rapporto, indica un divario occupazionale medio di genere di circa 11,7 punti percentuali che sale a 17,4 punti se si considerano esclusivamente i rapporti di lavoro a tempo pieno a causa della più alta incidenza tra le donne di occupazione a tempo parziale collegata agli oneri di cura familiare. La due osservazioni trovano conferma nei dati Eurostat che registrano un divario di circa 11 punti tra tasso di attività femminile (67,9%) e tasso di attività maschile (79%), e una percentuale del 29,9% di occupazione femminile a tempo parziale rispetto all'8,4% maschile che la Commissione europea imputa in grande parte alla sbilanciata distribuzione degli oneri di cura tra i due generi.

⁽⁷⁾ Secondo il medesimo Rapporto il 44% di Europei ritiene che il principale ruolo della donna sia la cura della casa e della famiglia.

⁽⁸⁾ E cresce al diminuire del grado di istruzione: per gradi elevati di istruzione, la differenza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile è del 6% (-1,7% rispetto al dato del 2005), cresce all'11,8% (-1,6% rispetto al 2005) per gradi di istruzione media, fino a raggiungere il 22,2% per gradi di istruzione bassi (-3,7% rispetto al 2005).

⁽⁹⁾ L'indice di disparità è calcolato annualmente dall'*European Institute for Gender Equality (EIGE)*, l'Agenzia europea istituita dal Consiglio europeo nel 2006 con compiti di promozione della parità tra i sessi.

⁽¹⁰⁾ Il 33% delle lavoratrici interrompe per almeno sei mesi la propria attività a causa della necessità di prestare cura ai figli rispetto al solo 1% dei lavoratori e la loro maggiore vulnerabilità è aggravata dalle difficoltà di rientro nel mercato del lavoro una volta uscite.

una larga porzione dell'occupazione femminile in settori poco specializzati, poco retribuiti e caratterizzati da un'alta concentrazione di rapporti di lavoro parziale e a tempo determinato, molti dei quali fortemente coinvolti dalla crisi generata dalla pandemia ⁽¹¹⁾. Tra le cause del divario descritto, il tema della genitorialità ha un peso determinante. I dati rappresentano livelli occupazionali delle donne con figli inferiori sia a quelli delle donne senza figli che a quelli degli uomini con figli, con picchi più alti nelle fasce di età, tra i 25 e i 49 anni e tra i 50 e i 64 anni, che coincidono con i maggiori impegni di cura di figli e nipoti ⁽¹²⁾ e di assistenza agli anziani. In relazione a quest'ultimo punto, e atteso il progressivo incremento di richiesta di cure che consegue all'invecchiamento della popolazione, è stata registrata una quota media di assunzione femminile di responsabilità del 62%, ampiamente variabile negli stati nazionali, soprattutto nel settore dell'assistenza

⁽¹¹⁾ Il *Gender equality index 2020* indicava un punteggio generale medio di 72,2/100 come indice di equità di genere dell'Unione europea nel settore lavoro, per un punteggio di 81,5/100 al livello di partecipazione e di 64/100 al carattere della segregazione e della qualità del lavoro. In tale contesto, il rapporto ESDE 2020 della Commissione europea indica che il 30% del differenziale retributivo medio di 14,1 punti percentuali nell'Unione e di 14,9 punti percentuali nell'Area Euro, registrato da Eurostat per l'anno 2019, trova spiegazione nella tipologia dei settori ad alta concentrazione di occupazione femminile, poco retribuiti e spesso anche meno protetti dalla contrattazione collettiva (il medesimo rapporto registra che laddove l'occupazione femminile è coperta da un contratto collettivo il divario retributivo si riduce del 5% rispetto alle posizioni prive di tutela sindacale) mentre settori che garantiscono retribuzioni più alte – costruzioni, industria manifatturiera, energia ICT- sono caratterizzati da un'occupazione prevalentemente maschile. Un'ulteriore quota percentuale dell'11% del divario di genere è giustificata dalla maggiore diffusione tra le donne di occupazione a tempo ridotto o parziale o in contratti a tempo determinato che, peraltro, per la loro saltuarietà, ne compromettono la crescita professionale quando non anche il mantenimento e lo sfruttamento del vantaggio formativo. Per il 40% delle lavoratrici, a fronte del 24% dei lavoratori, retribuzioni meno elevate originano dalla difficoltà di fruire, a causa della necessità di prestare assistenza e cura familiare, di percorsi di qualificazione e sviluppo professionale, difficoltà che si ripercuote su prospettive e opportunità di avanzamenti di carriera e accesso a posizioni apicali (dominio che registra il più alto indice di disparità con un punteggio medio di 51,9/100 nonostante un progresso di 13 punti dal 2005 e 3,4 punti dal 2015). In merito, poi, all'incidenza delle scelte di genitorialità si osserva, un divario occupazionale a sfavore delle madri sia rispetto ai padri che alle donne senza figli, con picchi più alti nelle fasce di età che coincidono con i maggiori impegni familiari di cura di figli e nipoti e di assistenza agli anziani. In relazione a quest'ultimo punto, e atteso il progressivo incremento di richiesta di cure che consegue all'invecchiamento della popolazione, l'indagine registra una quota media di assunzione femminile di responsabilità del 62%, ampiamente variabile negli stati nazionali, soprattutto nel settore dell'assistenza informale agli anziani e ai disabili e del 15% di donne contro il 10% di uomini impegnati nei servizi di assistenza alle malattie di lunga durata; anche in questo caso risultano evidenti le conseguenze sul differenziale retributivo di genere. Rimane da notare che il divario retributivo si riversa in divario pensionistico. La Commissione europea ha evidenziato in più di un'occasione il legame tra la limitata partecipazione delle donne al mercato del lavoro e rischio di povertà al termine dell'età lavorativa, rilevando previdenze pensionistiche delle donne mediamente inferiori del 40% a quelle degli uomini a causa del minor tempo lavorato in termini di permanenza nel mercato del lavoro, di ore lavorate e, conseguentemente, di minori contributi versati.

⁽¹²⁾ Secondo quanto osservato dall'EIGE, l'indice di disparità in questo dominio è il più ampio, con un punteggio medio di 51,9 punti su 100, in netto progresso rispetto ai dati di partenza (+13 punti dal 2005 e +3,4 punti dal 2015). In proposito, già nel 2019, il rapporto *Employment and Social Developments in Europe 2019*, p. 22 rilevava che in Europa il tasso di occupazione delle donne con figli in età inferiore ai sei anni era pari al 64,6% a fronte di un tasso di occupazione del 79% delle donne senza figli. Il rapporto osservava anche una relazione diretta tra disponibilità di servizi di assistenza all'infanzia (per bambini nella fascia tra 0 e 3 anni di età) e occupazione femminile, segnalando come positivamente emblematico il caso della Svezia – tasso di occupazione delle madri pari all'82% per tasso di copertura dei servizi all'infanzia pari al 52% – e negativamente emblematico il caso della Repubblica ceca – tasso di occupazione delle lavoratrici madri pari al 45,1% per un tasso di copertura dei servizi all'infanzia pari al 6,5%.

informale agli anziani e ai disabili e del 15% di donne contro il 10% di uomini impegnati nei servizi di assistenza alle malattie di lunga durata.

In tale contesto si innestano gli effetti della crisi pandemica ⁽¹³⁾. Benché, in un primo momento si sia rilevato un peggioramento generale delle condizioni di lavoro di tutti i lavoratori con figli in età prescolare e scolare senza che emergessero con evidenza nette differenze di genere ⁽¹⁴⁾, analisi successive hanno osservato che le donne che in conseguenza dei provvedimenti emergenziali hanno potuto continuare a svolgere la propria prestazione lavorativa a distanza sono state costrette, in misura maggiore degli uomini, ad assicurare compiti di gestione domestica e di assistenza e cura a bambini e anziani resi più gravosi dalla sospensione dei servizi scolastici e dei servizi alla persona derivati dall'adozione delle misure di distanziamento sociale ⁽¹⁵⁾, con il conseguente acuirsi delle criticità afferenti alla conciliazione tra lavoro e famiglia. La sospensione delle attività didattiche in presenza, in particolare, ha compromesso la tradizionale funzione conciliativa del ricorso al lavoro da remoto (nelle forme del telelavoro o del lavoro agile). La diseguale distribuzione delle responsabilità familiari – misurata in ore per settimana spese per la cura dei figli (54 contro 32) o della casa – ha determinato che una più alta percentuale di donne, il 32%, rispetto al 16% di uomini, manifestasse difficoltà nel conciliare gli impegni di lavoro da casa con quelli di assistenza e di cura ⁽¹⁶⁾.

Per quanto riguarda specificamente l'Italia, gli ultimi dati disponibili dell'Istat, riferiti al mese di aprile 2021 mostrano che la crescita dell'occupazione, che ha raggiunto il tasso del 56,9% (+0,1%, pari a + 20.000 unità), coinvolge le donne, i dipendenti a termine ⁽¹⁷⁾ e i minori di 35 anni mentre diminuiscono gli uomini, i dipendenti a tempo determinato e gli ultra-trentacinquenni. Aumentano, invece, i disoccupati, diminuiscono gli inattivi e si registra una forte crescita delle persone in cerca di occupazione (+48,3% pari a + 870.000 unità rispetto ad aprile 2020 e +3,4% pari a 88.000 unità rispetto a marzo 2021). Scomponendo l'analisi per genere, dinamiche differenti si registrano per l'occupazione che, su base mensile, cresce di 0,3 punti per le donne (pari alla crescita su base annuale) e diminuisce di 0,1 punti per gli uomini (0,6 su base annuale); dinamiche di pari segno, invece, per l'inattività, che si riduce rispettivamente di 0,6 e di 0,1 punti (2,8 e 1,6 punti su base annuale) e per la disoccupazione, che cresce per donne e uomini di 0,3 punti (4 e 2,8 punti su base annuale).

⁽¹³⁾ Riguardo agli effetti della pandemia sulla distribuzione dei ruoli tra uomini e donne si veda da ultimo EIGE, *Gender equality and socio-economic impact of the COVID-19 pandemic*, 2021 pp. 35, ss. ove si analizza il diverso peso degli accresciuti impegni di assistenza e cura di bambini e anziani e l'impatto del lavoro da remoto sul tema della conciliazione.

⁽¹⁴⁾ Eurofound, *Living, working and COVID-19 First findings*, 2020.

⁽¹⁵⁾ In proposito si veda il recente studio di D. DEL BOCA, N. OGGERO, P. PROFETA, M.C. ROSSI, *Women's, work, housework and childcare, before and during COVID-19*, Working papers 2020-043, *Human capital and economic opportunity working group*, 2020.

⁽¹⁶⁾ Si veda Rapporto citato in nota precedente, p. 40

⁽¹⁷⁾ A conferma degli effetti della progressiva riapertura dei settori colpiti dai provvedimenti restrittivi emergenziali.

In merito agli effetti della pandemia, le prime analisi ⁽¹⁸⁾ e il rapporto Istat 2020 sul benessere equo e sostenibile ⁽¹⁹⁾ hanno evidenziato, con riferimento ai primi due trimestri 2020, la riduzione del tasso di occupazione femminile e dei contratti di lavoro a tempo determinato nei settori a tradizionale concentrazione di lavoro delle donne e un maggiore incremento del tasso di inattività femminile e del part time involontario femminile sia rispetto a quello maschile che rispetto alla media europea. Nel nostro sistema la maggiore incidenza del peso della pandemia sulle condizioni di lavoro delle donne appare con maggiore evidenza se si considera che il ricorso degli uomini al lavoro da casa è stato più ridotto di quello delle donne sia perché più alta la proporzione di uomini che ricoprono posizioni apicali, con meno frequenza espletate da remoto, sia per il contesto culturale che delega alle donne la responsabilità degli impegni di assistenza e di cura. Il rapporto evidenzia valori troppo elevati dell'indice di asimmetria che misura il carico di lavoro familiare femminile nelle coppie a doppio reddito in cui la donna ha un'età compresa tra i 25 e i 44 anni, con forti eterogeneità a livello territoriale: la percentuale di lavoro familiare femminile è pari al 69,7% al sud, al 62,4% al centro e al 60,9% al Nord.

Più recentemente, l'allegato *Indicatori di benessere equo e sostenibile* al Documento di economia e finanza 2021 registra uno «svantaggio occupazionale» delle donne con figli maggiore, rispetto all'anno precedente ⁽²⁰⁾, di circa 1 punto percentuale (0,9) ⁽²¹⁾. Il dato è ritenuto indicativo del fatto che, analogamente a quanto osservato in ambito UE, benché la crisi sanitaria abbia colpito tutte le donne, sia con figli che senza, a causa della loro maggiore presenza nei settori produttivi più colpiti dai provvedimenti di chiusura, «la crisi sanitaria e le misure restrittive per il contenimento del virus sembrano aver colpito in misura maggiore le donne con figli in età prescolare» ⁽²²⁾ per le quali, pertanto, la caduta

⁽¹⁸⁾ Si fa riferimento a Banca d'Italia, *Relazione annuale esercizio CXXVI* 29 maggio 2020 che evidenzia un quadro di rapido e profondo deterioramento del mercato lavoro, già nei primi mesi di pandemia, caratterizzato da un generale calo occupazionale. A fronte della riduzione dei livelli di occupazione, comunque contenuta dalle misure adottate dal Governo a sostegno dei lavoratori, la relazione registra inoltre, già dal mese di marzo 2020, un significativo calo del tasso di disoccupazione accompagnato da una contrazione della partecipazione al mercato del lavoro imputabile, in parte, all'incremento del tasso di inattività femminile indotto dalla necessità, per le donne, di dedicare maggior cura ai figli a causa della chiusura delle scuole. Una prima analisi dei dati relativi al terzo trimestre 2020 da parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Istat, Inps, Inail e Anpal rileva, nella *Nota trimestrale sulle tendenze dell'occupazione. Il semestre 2020*, p. 9, che «la diminuzione dell'occupazione, in valore assoluto e nel tasso, riguarda maggiormente le donne in entrambi i confronti. Anche la diminuzione del numero di disoccupati e del relativo tasso è più intensa per la componente femminile, in particolare, rispetto a tre mesi prima. L'aumento del numero di inattivi su base annua e trimestrale è invece più forte per gli uomini mentre il tasso cresce di più per le donne».

⁽¹⁹⁾ Istat, *Bes 2020 – Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma 2021

⁽²⁰⁾ In proposito si osservava che tale svantaggio «si riduce all'aumentare della classe d'età» e, in particolare, che «Nel 2019 si osservano due dinamiche differenti, da una parte le madri con età compresa tra i 35-44 anni e tra i 45-49 anni hanno mostrato un miglioramento dell'indicatore, dall'altra le madri con età compresa tra i 25-34 anni hanno registrato un lieve peggioramento. Come conseguenza di tali dinamiche l'ampiezza dello svantaggio relativo delle madri di età tra i 25-34 anni si è ampliato» (p. 108). Anche l'Istat nel *Rapporto BES 2019: il benessere equo e sostenibile in Italia*, rilevava che il rapporto tra i tassi di occupazione delle donne in età compresa tra i 25 e 49 anni con figli in età prescolare rispetto alle donne senza figli nel 2018 è pari a 73,8 con una riduzione rispetto al 2017 di 1,7 punti percentuali.

⁽²¹⁾ Il riferimento è all'indicatore *Rapporto tra tasso di occupazione delle donne 25-49 anni con figli in età prescolare e delle donne senza figli*, cioè al rapporto tra il tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con almeno un figlio in età prescolare (0-5 anni) e il tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni senza figli, per 100.

⁽²²⁾ In proposito, la letteratura già da alcuni anni ha individuato nei costi connessi alla maternità la principale causa delle differenze di genere registrate in tema di *performance* femminile nel mercato del lavoro (cfr.

è molto più intensa e la differente performance occupazionale rispetto alle donne senza figli si acuisce, a ulteriore conferma della persistenza di un *trade-off* tra scelta di maternità e scelta professionale⁽²³⁾.

Nel contesto rappresentato, e in considerazione dei forti squilibri territoriali che caratterizzano il sistema nazionale⁽²⁴⁾, la scelta del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza⁽²⁵⁾ è di implementare l'attuale impianto dei servizi pubblici di assistenza alla prima infanzia⁽²⁶⁾. Con l'obiettivo dichiarato di risalire entro il 2026 di cinque punti nella

E.M. MARTINO, *The labour cost of motherhood and the length of career break around child birth*, 2017 e in *XVI Rapporto annuale Inps*, 2017), distinguendo tra effetti pre evento nascita (*pre-child effect* – in relazione ai quali si evidenzia che i costi correlati alla maternità e all'assistenza e cura dei figli esplicano i loro effetti anche prima dell'evento nascita e, condizionando le scelte occupazionali delle donne, costituiscono un elemento determinante della loro offerta di lavoro) e post evento nascita (*post-child effect* – tra i quali emergono discontinuità della prestazione lavorativa, mancato o ritardato investimento in formazione e “atrofia” delle pregresse abilità professionali, riduzione delle ore lavorate al rientro dal congedo, riduzione del livello salariale),. Sul tema si richiama in questa sede H. KLEVEN, C. LANDAIS, J.E. SØGAARD, *Children and gender inequality: evidence from Denmark*, in web.econ.ku.dk/personal/jes/papers/kleven-landais-sogaard_sep2018 e, per l'analisi del contesto italiano, F. CARTA, *Female labour supply in Italy: the role of parental leave and child care policies*, in P. PROFETA, (a cura di), *Gender gaps in Italy and the role of public policy*, Editrice Minerva bancaria, 2019, p. 37 ss. ove si conclude che tre quarti del divario retributivo tra uomini, da un lato, e donne con figli, dall'altro, è dovuto alla mancata partecipazione e alla partecipazione intermittente al mercato del lavoro da parte delle donne madri; il restante quarto si deve ai minori livelli salariali fondati su un ridotto investimento in formazione professionale e sul deprezzamento delle abilità pregresse.

⁽²³⁾ La constatazione che scelte occupazionali differenti implicano costi differenti in termini di genitorialità e scelte di fertilità differenti disegnano differenti percorsi professionali spiega la tendenza a posticipare la prima gravidanza al fine di accedere, prima della nascita di un figlio, a una posizione professionale – e al corrispondente livello retributivo – coerente con il percorso formativo maturato. Tendenza che si sostituisce alla pregressa abituale rinuncia delle donne a investire sulla propria formazione in vista di una presunta gravidanza o, anche, alla ricerca di una posizione lavorativa più compatibile con le responsabilità familiari. In proposito, cfr. M. BRATTI, L. CAVALLI, *Delayed First Birth and New Mothers' Labor Market Outcomes: Evidence from Biological Fertility Shocks*, in *European journal of population*, 2014, pp. 35-63. Sul ritardo della fertilità e l'influenza sulla struttura demografica dell'Unione cfr. *Employment and Social Developments in Europe 2020*, pp. 45 ss. Analogamente, agli impegni conseguenti alla maternità e agli alti costi di opportunità ad essa connessi vanno ascritti il frequente abbandono del mercato del lavoro conseguente alla nascita di un figlio e l'incremento delle misure di adattamento successive all'evento nascita, nel senso di cambio di lavoro, di regime orario o di mutamento di settore di attività finalizzati alla conciliazione degli impegni professionali con le attività di cura familiare.

⁽²⁴⁾ I dati restituiscono l'immagine di una significativa distanza tra le performance dei territori più virtuosi del Nord Italia e quelle meno virtuose del Sud Italia che sfiora i 50 punti percentuali e consentono di ipotizzare una correlazione tra performance occupazionale delle donne e accessibilità ai servizi pubblici di assistenza e cura della prima infanzia. In questo senso si veda F. CARTA, *op. cit.*, p. 51, Cnel, *Osservazioni e proposte sul tema “divario di genere e pari opportunità”*, 2019, pp. 8-9 e il rapporto *Nidi e servizi educativi per l'infanzia – Stato dell'arte, criticità e sviluppi del sistema educativo integrato 0-6*, curato da Dipartimento per le politiche della famiglia, Istat e Università Cà Foscari, 2020, reperibile in <https://www.istat.it/it/archivio/244116>, pp. 5-6.

⁽²⁵⁾ Il Piano è stato predisposto dal Governo nell'ambito del Programma *NextGenerationEU (NGEU)*, istituito dal regolamento (UE) 2020/2094, presentato alle Camere il 25 e 26 aprile 2021 e trasmesso alla Commissione il 30 aprile 2021.

⁽²⁶⁾ Tale tipo di interventi, infatti, è da molti ritenuto il principale strumento di politiche pubbliche conciliative la cui efficacia a ridurre il peso dell'alternativa lavoro/famiglia, è tuttavia, subordinata al grado di copertura (si ritiene debba essere almeno del 40%) della domanda. La letteratura scientifica evidenzia le differenze che emergono in particolare tra i paesi del Nord Europa e quelli dell'area mediterranea sia per quanto riguarda la diffusione e l'articolazione delle strutture che per il carattere pubblico o privato del finanziamento che le sostiene e che in grande parte ne determina l'accessibilità. In proposito, cfr. D. DEL

classifica del *Gender equality index*, il PNRR individua nel Piano asili nido, nel potenziamento dei servizi educativi dell'infanzia (3-6 anni) ⁽²⁷⁾ e nell'estensione del tempo scuola alcuni degli interventi prioritari finalizzati a «fornire sostegno alle madri con figli piccoli e contribuire così all'occupazione femminile». Parallelamente, al fine di contribuire a ridurre l'onere delle attività di cura, non retribuite e fornite prevalentemente dalle donne, sono programmati «la valorizzazione delle infrastrutture sociali e la creazione di innovativi percorsi di autonomia per individui disabili» e il «rafforzamento dei servizi di prossimità e di supporto all'assistenza domiciliare» ⁽²⁸⁾.

2. Il divario occupazionale di genere e la contrattazione collettiva in Italia e in Europa: esperienze a confronto

2.1 Relazioni industriali e partecipazione femminile al mercato del lavoro: il ruolo della contrattazione di prossimità in Italia alla luce dell'evoluzione del modello del doppio livello di contrattazione

Nel contesto di analoghe esperienze europee e alla luce delle sfide e delle opportunità connesse all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e di resilienza, il presente lavoro propone alcuni spunti di riflessione finalizzati a verificare l'ipotesi che la contrattazione collettiva, e in particolare la contrattazione di secondo livello ⁽²⁹⁾, possa contribuire in

BOCA, *The impact of child care costs and availability on mothers' labour supply*, 2015; V. CARDINALI, *op. cit.*, pp. 25 ss.

⁽²⁷⁾ Una prospettiva conciliativa può leggersi nel d.lgs. 65/2017, art.1, comma 3, lettera *f* che, nell'indicare le finalità del sistema integrato di educazione e di istruzione dalla nascita sino ai sei anni istituito per rispondere alle esigenze educative e di socializzazione di bambine e bambini, dichiara che esso «favorisce la conciliazione tra i tempi e le tipologie di lavoro dei genitori e la cura delle bambine e dei bambini, con particolare attenzione alle famiglie monoparentali». Sul tema, *il Rapporto Nidi e servizi educativi per l'infanzia* cit., p. 44 sottolinea il diverso grado di percezione del ruolo svolto dai servizi in parola a sostegno dell'occupazione femminile nei diversi territori. In merito al contributo apportato dall'accesso precoce al sistema di formazione sullo sviluppo cognitivo dei bambini, specie se provenienti da contesti disagiati, e sul conseguente apporto consegnato alla riduzione delle disuguaglianze, cfr. da ultimo, D. DEL BOCA, E.M. MARTINO, E.C. MERONI, D. PIAZZALUNGA, *Early education and gender differences*, in P. PROFETA, *op. cit.*, pp. 11 ss.

⁽²⁸⁾ Il Piano prevede inoltre, il sostegno all'imprenditoria femminile, l'incremento delle infrastrutture tecnologiche, il potenziamento del c.d. *housing* sociale a sostegno della marginalità e a contrasto della violenza di genere e il potenziamento delle competenze STEM tra le studentesse delle scuole superiori.

⁽²⁹⁾ Il punto è in verità controverso, connesso com'è alla valutazione del rapporto tra i due livelli di contrattazione e alla modalità in cui esso si è concretamente sviluppato negli anni più recenti anche in relazione alle profonde trasformazioni dell'economia, del mercato del lavoro e delle relazioni industriali. Nel senso di mettere in evidenza i rischi connessi alla devoluzione delle dinamiche negoziali ad una contrattazione di secondo livello fortemente disancorata dal livello nazionale, peraltro in stato di forte declino, cfr. G. SANTORO-PASSARELLI, intervento al webinar *Per una storia delle relazioni industriali in Italia. Meriti storici e limiti attuali della legge 300*, organizzato da ADAPT in collaborazione con AISRI-Associazione italiana di studio delle relazioni industriali il 21 maggio 2020 e reperibile in <http://www.aisri.it/2020/05/21/webinar-per-una-storia-delle-relazioni-industriali-in-italia-meriti-storici-e-limiti-attuali-della-legge-300/>. Analogamente, molti ritengono che, almeno in alcune materie, la contrattazione nazionale fornisca più ampie rassicurazioni circa l'efficacia delle tutele negoziate, atteso che il grado di rappresentatività delle organizzazioni sindacali e il loro potere negoziale sono, a questo livello, maggiori di quelle assicurate a livello aziendale. In questo senso si veda M.D. FERRARA, *La prospettiva di*

modo determinante, al di là delle previsioni normative ⁽³⁰⁾, a realizzare la parità lavorativa tra i generi, riconosciuta e tutelata dall'ordinamento giuridico ma non pienamente praticata dal mercato ⁽³¹⁾.

La proposta è stata di recente riformulata ⁽³²⁾ dal Cnel in occasione dell'audizione informale dinanzi alla XI Commissione della Camera dei deputati del 27 febbraio 2020 ⁽³³⁾ a partire dall'osservazione, tratta da dati nazionali e confermata da indagini europee, per la quale il divario occupazionale di genere assume nel sistema economico nazionale una dimensione così ampia, sotto il profilo quantitativo ma soprattutto qualitativo, da indurre a ritenere sussistenti due diversi mercati del lavoro, uno femminile e uno maschile, caratterizzati da una diversa entità di partecipazione e da diverse tipologie di lavoro e di contratti accessibili ⁽³⁴⁾. Sulla base dell'assunto che tali diversità abbiano

genere e la contrattazione collettiva: neutralità o cecità delle norme collettive? in *Non esiste solo il maschile. Teorie e pratiche per un linguaggio non discriminatorio da un punto di vista di genere*, EUT Edizioni Università di Trieste, 2019, p. 97 in cui l'Autrice, nel commentare la disposizione di molti CCNL del settore dei servizi in merito al rinvio alla contrattazione aziendale della disciplina dell'articolazione e della flessibilità dell'orario di lavoro nota che «In questa ottica non può che considerarsi scarsamente efficace la scelta di rinviare la definizione di questi temi alla contrattazione territoriale/aziendale, in quanto è un livello fisiologicamente più debole sul piano della rappresentanza dei lavoratori e della conseguente capacità di condizionare la piattaforma negoziale e la successiva negoziazione. In definitiva, essendo questo un aspetto rilevante, sarebbe auspicabile una considerazione maggiormente gender sensitive di questo profilo da parte degli attori collettivi a livello nazionale, almeno nella definizione di una cornice di regolazione e di vincolatività alla presenza di certe condizioni soggettive (per esempio, figli a carico, distanza tra abitazione, sede di lavoro e scuola)».

⁽³⁰⁾ Il riferimento più immediato è al d.lgs. 198/2006 (*Codice delle pari opportunità tra uomo e donna*) che, nel confermare la competenza della contrattazione collettiva sul tema, dispone inoltre, all'art. 50 bis inserito dal d.lgs. 5/2010, che «I contratti collettivi possono prevedere misure specifiche, ivi compresi codici di condotta, linee guida e buone prassi, per prevenire tutte le forme di discriminazione sessuale e, in particolare, le molestie e le molestie sessuali nel luogo del lavoro, nelle condizioni di lavoro, nonché nella formazione e crescita professionale».

⁽³¹⁾ Rileva uno «stridente contrasto tra la mole di norme a tutela del lavoro femminile e la loro manchevole incisività nella realtà italiana» M.D. FERRARA, *op. cit.*, p. 93. Analogamente, D. GOTTARDI, M. PERUZZI, *Gender pay gap e decentralizzazione contrattuale: quale ruolo per le parti sociali? Il progetto Close the Deal, Fill the Gap*, in *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva. Risultati del progetto europeo Close the Deal, Fill the Gap* Giappichelli, 2017, p.1.

⁽³²⁾ Già in occasione del Rapporto *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva per gli anni 2016-2017* il Cnel era intervenuto sul tema degli effetti della contrattazione decentrata sulle diseguaglianze di genere e, in particolare, sul divario retributivo e sul differenziale di opportunità di genere nel mercato del lavoro. I risultati dell'indagine rivelavano da allora alcuni caratteri tuttora integralmente o parzialmente sussistenti: i) la mancata correlazione tra grado di istruzione femminile, spesso più elevato di quello maschile, e divario retributivo a carico delle donne; ii) il ridotto accesso delle donne alla retribuzione accessoria determinata da una effettiva ma spesso presunta minore flessibilità; iii) la diffusione di fenomeni di segregazione orizzontale e verticale della forza lavoro femminile; iv) la maggiore diffusione tra le occupate di contratti di lavoro a tempo parziale.

⁽³³⁾ L'Audizione ha avuto ad oggetto l'esame delle proposte di legge C. 522 Ciprini, C. 615 Gribaudo, C. 1320 Boldrini, C. 1345 Benedetti, C. 1675 Gelmini, C. 1732 Vizzini, C. 1925 CNEL e C. 2338 Carfagna, recanti «Modifiche all'art. 46 del codice delle pari opportunità tra uomo e donna, di cui al d.lgs. 198/2006 in materia di rapporto sulla situazione del personale». Nel corso dell'audizione si afferma che «La pratica negoziale può costituire la strada più agevole per costruire una organizzazione del lavoro che valorizzi l'apporto dei lavoratori, uomini e donne, anche a prescindere dalle consuete modalità di orario e luogo di lavoro. Attraverso il contratto collettivo si può promuovere un'organizzazione del lavoro che favorisca, per i due generi, lo sviluppo della responsabilità personale e dell'autonomia» per poi specificare che: «La contrattazione collettiva di secondo livello appare qui come la sede più idonea per la crescita, negli ambienti di lavoro, di una modalità di autentica condivisione sociale del superamento dei differenziali di genere».

⁽³⁴⁾ La proposta si fonda sugli esiti del XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2019 a cura del Cnel medesimo nell'ambito del quale, ai fini del presente lavoro, rileva l'inserimento di una

radice e nutrimento in un contesto culturale che assegna pressoché integralmente i compiti di cura e assistenza familiare alle donne e che l'assolvimento di tali compiti, unitamente a un modello conciliativo incompiuto e insufficiente, ne ostacolino la libera partecipazione al mercato del lavoro ⁽³⁵⁾, il Consiglio indica nella contrattazione collettiva, e in particolare in quella aziendale, «uno strumento particolarmente versatile, idoneo a ridurre le disuguaglianze di genere e a identificare strumenti condivisi di conciliazione tempi di vita-tempi di lavoro» ⁽³⁶⁾ cui si suggerisce di ricorrere non solo in funzione difensiva – al fine di ri-negoziare i piani industriali in occasione di crisi aziendali ⁽³⁷⁾ – ma anche in funzione propositiva e partecipativa ⁽³⁸⁾. In questo senso, ma anche in una prospettiva di maggiore respiro, la definizione negoziale delle rimodulazioni organizzative rese necessarie dalla trasformazione tecnologica del lavoro – nell'ambito delle quali inserire misure di welfare aziendale in funzione conciliativa – e la revisione dei canali di accesso alla formazione e allo sviluppo professionale di lavoratori e lavoratrici consentirebbero di valorizzare, nei singoli contesti, lo specifico contributo di ciascuno/a, a contestuale beneficio dell'incremento di produttività del lavoro, di tutti, e dei risultati di gestione/efficienza dei servizi resi, per imprese e amministrazioni ⁽³⁹⁾. Una prima osservazione in merito alla proposta attiene alla idoneità del sistema italiano delle relazioni industriali a dare attuazione alla parità di genere. Il giudizio in merito non è univoco: che la disciplina di larga parte degli istituti a supporto del lavoro femminile sia affidata alla contrattazione decentrata è ritenuto espressione di fiducia nella

sezione, il cap. 16, interamente dedicata alla lettura e all'analisi dei dati sulla contrattazione collettiva di secondo livello raccolti dalle parti sociali, ovvero dalle diverse organizzazioni sindacali e dalla Confindustria

⁽³⁵⁾ Nel testo si legge che «Il Cnel ritiene che il Paese debba fare un salto culturale per l'affermazione del principio di co-genitorialità e di condivisione delle responsabilità del lavoro di cura in tutte le fasi della vita familiare, per rendere effettiva l'affermazione di tali principi, muovendo da azioni che contrastino la perdita economica determinata dal mancato pieno apporto della componente femminile alla crescita e alla competitività, e che intendano il lavoro di cura un investimento di cui beneficia l'intera società».

⁽³⁶⁾ Idem, p. 10

⁽³⁷⁾ Sulla natura difensiva della contrattazione aziendale in contesti di crisi di imprese di grandi dimensioni cfr. V. BAVARO, Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un'indagine territoriale), in *DRI*, 2017, n. 1, p. 13.

⁽³⁸⁾ In questo senso si veda il XXI Rapporto Cnel cit., p. 335.

⁽³⁹⁾ Sulla correlazione tra politiche di conciliazione vita-lavoro, *diversity management*, e risultati dell'impresa si veda, per tutti, A.M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del diversity management*, in *Sociologia del lavoro* 2014, p.134. Al riguardo, alcune osservazioni sottolineano e criticano il ricorso agli strumenti di *work-life balance* in funzione pressoché esclusiva di tutela del lavoratore debole (prevalentemente lavoratrici madri) piuttosto che come leva per un radicale rinnovamento organizzativo delle imprese. Nel senso che tale uso riduttivo costituisca la causa del limitato sviluppo del *work-life balance* nel nostro sistema e comprometta il raggiungimento degli obiettivi di garanzia per i quali gli strumenti conciliativi sono tradizionalmente utilizzati si veda A.M. PONZELLINI, *Il tempo di lavoro scelto: produttività e qualità della vita*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU (a cura di), *Salari, produttività, diseguaglianze: verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino, 2017, ed. dig., p. 8516-8839 ove si legge che: «le politiche di WLB sviluppate a partire dagli anni Novanta dalle grandi aziende si sono prevalentemente ispirate a una filosofia organizzativa – quella del *diversity management* – basata sull'assunto di una diversità di interessi tra i generi, che ne ha favorito una applicazione riservata e specifica [...] Nel tempo, l'esperienza ha evidenziato che puntare troppo su norme specificamente indirizzate alle donne favorisce la creazione di ghetti che, alla fine, le penalizzano (un esempio per tutti: dove sono state applicate forme di part-time riservato alle madri, queste hanno poi impedito loro qualsiasi carriera). Col tempo è diventato evidente che la contrattazione del WLB è stata ispirata più da assunti di principio che da una realistica considerazione dei costi: questa è stata una delle ragioni del suo modestissimo successo, non essendo riuscita a varcare il perimetro delle grandi multinazionali o delle aziende di servizi pubblici».

potenzialità riformatrice del sistema⁽⁴⁰⁾ ma può, di converso, essere considerato un freno alla rimozione del divario occupazionale di genere a causa dei limiti e dei ritardi con cui la contrattazione di prossimità si è storicamente sviluppata⁽⁴¹⁾. In proposito, due considerazioni preliminari appaiono opportune.

Circa l'efficacia operativa del doppio livello di contrattazione, è stato osservato⁽⁴²⁾ che il progressivo evolversi del modello dalla forma di *decentramento organizzato* alla sostanza di *coordinamento debole*⁽⁴³⁾ costituisca una delle principali cause

(40) Sulle potenzialità di una riarticolazione dei rapporti tra contrattazione nazionale e aziendale nel senso del superamento del principio di gerarchia tra i due livelli a favore di una loro equivalenza attraverso la progressiva affermazione di una prassi derogatoria del contratto nazionale da parte del contratto aziendale si veda T. TREU, *La contrattazione collettiva in Europa*, in *DRI*, 2018/2 p.11 della versione reperibile in *DeJure* – banca dati editoriali gfl – sezione *dottrina*.

(41) Per un'analisi dei ritardi dello sviluppo della contrattazione aziendale e sulle sue cause si veda F. MARTINI, *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello* a cura dell'area delle Politiche contrattuali della Cgil nazionale e la Fondazione Giuseppe Di Vittorio (Fdv), gennaio 2019. Nella presentazione del rapporto, il Segretario confederale Cgil nazionale osserva che, nonostante l'adozione di politiche fiscali di incentivo, «la contrattazione di secondo livello non viene ancora concepita come una leva sulla quale agire per produrre le necessarie innovazioni nei processi organizzativi del lavoro e delle imprese, sprecando, quindi, la grande opportunità che essa rappresenta, anche per traguardare nuovi livelli di relazioni, come quelli legati alla partecipazione».

(42) Non potendo, in questa sede, sviluppare una puntuale disamina sul punto, si rimanda a T. TREU, *op. cit.*, p.14 ss. e *Contrattazione e rappresentanza*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *op. cit.*, p. 4804 ss.; M. FAIOLI, *Protocolli e accordi sulla rappresentatività e la contrattazione collettiva. Quadro della situazione al 2018*, in *Cnel, XX Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva – 2017-2018*, p. 277 ss. Secondo molti autori, l'assetto si è risolto anche a causa della rottura dell'unità sindacale (il riferimento è alla vicenda FIAT del 2010), nel consolidamento teorico della tesi della centralità della contrattazione nazionale (cfr. la sintesi operata da F. D'AMURI, R. NIZZI, *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, in *DRI*, 2018, 2, pp. 581 ss. i quali registrano due distinti fenomeni: la progressiva frammentazione della contrattazione collettiva nazionale verso la stipulazione, nell'ambito di un medesimo settore, di ulteriori accordi da parte di sigle sindacali minori (c.d. contratti pirata), e la persistente subordinazione della contrattazione di secondo livello alla contrattazione nazionale. Cfr. anche T. TREU, *Contrattazione e rappresentanza cit.*, p. 4039, e il modello del «decentramento controllato a livello nazionale») che avrebbe compromesso la realizzazione dell'autonomia dei singoli contesti e la definizione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro in grado, per esempio, di ancorare efficacemente la retribuzione integrativa alla produttività. Cfr. F. D'AMURI, R. NIZZI, *op. cit.*, p. 18, i quali rilevano che «Poco è mutato invece nel ruolo della contrattazione decentrata, che è rimasto secondario e subordinato alle disposizioni definite al livello nazionale. Un suo maggior ruolo nella definizione dei salari e della organizzazione del lavoro consentirebbe di favorire un miglior allineamento tra salari e produttività e di allentare alcune rigidità della contrattazione nazionale, connesse in particolare alla ridotta flessibilità dei salari, alla lunga durata dei contratti e alla presenza di meccanismi di indicizzazione». In senso analogo, L. TRONTI, A. RICCI, *Il mercato rende diseguali? il ruolo della contrattazione e delle istituzioni del mercato del lavoro*, in *ASTRIL working paper*, 2019/44 p. 7 e appendice 1 ed. dig. nonché L. TRONTI, *La crisi di produttività dell'economia italiana: modello contrattuale e incentivi ai fattori*, in *EL*, 2010, 2, pp. 47-70. Parimenti pregiudicata è stata ritenuta la possibilità per le parti sociali di contribuire all'attuazione di un modello economico rinnovato in senso maggiormente equo e sostenibile. In questo senso cfr. il *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2019* a cura del Cnel in cui, a p. 333 si legge «la contrattazione di secondo livello appare in grado di estendere il perimetro della propria azione ben oltre i suoi confini tradizionali e di contribuire, con più decisione e consapevolezza, all'affermazione di un modello di democrazia economica basata sullo sviluppo partecipato e sulla sostenibilità sociale».

(43) Le definizioni in T. TREU, *La questione salariale: legislazione sui minimi e contrattazione collettiva*, in *DRI*, 2019, 3, p.765 ss. e in *DeJure cit.* pp. 23-24. In particolare, l'Autore attribuisce alle parti sociali l'impegno di definire i limiti del decentramento nell'ambito di un puntuale controllo da parte del livello nazionale. Dello stesso autore si veda *La contrattazione collettiva in Europa cit.*, ed.dig. pp. 10-11. In merito all'incidenza della struttura del sistema produttivo costituito in larga parte da imprese di piccole e medie dimensioni sull'inadeguato sviluppo della contrattazione aziendale si vedano, da ultimo, P.

dell'arretramento della funzione di garanzia propria della contrattazione nazionale ⁽⁴⁴⁾ e della sola parziale attuazione della contrattazione aziendale ⁽⁴⁵⁾. Su tale perplessità incide poi il rilievo relativo alla debolezza regolativa ⁽⁴⁶⁾ del complesso sistema delle fonti che regola i rapporti tra i due livelli di contrattazione e ne delinea in modo disomogeneo ⁽⁴⁷⁾ i relativi spazi di negoziazione. Un "governo del decentramento" ⁽⁴⁸⁾ sembrerebbe,

NICOLETTI, *La contrattazione collettiva di secondo livello in materia di responsabilità sociale d'impresa*, Inapp, 2019, pp. 5 ss., e F. D'AMURI, R. NIZZI, *op. cit.*, pp. 581 ss. L'incidenza della crisi economica sulle più recente evoluzione del sistema delle relazioni industriali è evidenziata in T. TREU, *La contrattazione collettiva*, cit., pp. 5 ss. Specificamente sulla relazione intercorrente tra sviluppo delle dinamiche salariali e produttività del lavoro, da un lato, e assetti contrattuali così come risultanti in particolare dagli accordi del 1993, dall'altro, si veda L. TRONTI, *Modello contrattuale, produttività del lavoro e crescita economica*, in *QRS*, 2016, 2. A titolo esemplificativo dell'incidenza della situazione economica di contesto sull'azione sindacale si veda l'analisi condotta sullo stato delle relazioni industriali in occasione della crisi del 2009 in F. LAURIA, C. VIGNOCCHI, *Le relazioni sindacali in Italia e in Europa- rapporto 2008-2009* a cura del Cesos (Centro di studi economici sociali e sindacali) e pubblicato da Cnel il 14 luglio 2010

⁽⁴⁴⁾ Sulla riduzione del ruolo del contratto nazionale a causa del mutato contesto economico, politico e istituzionale e del conseguente indebolimento delle organizzazioni sindacali si veda T. TREU, *Contrattazione e rappresentanza*, cit., p. 4924 ss. In generale sulla polarizzazione del dibattito scientifico tra i sostenitori di un più incisivo decentramento a favore della flessibilità e i sostenitori di una rivalutazione della contrattazione nazionale a garanzia della stabilità salariale e quale conseguente stimolo agli investimenti e all'innovazione tecnologica delle imprese si veda P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva e produttività del lavoro Risultati preliminari di un progetto ADAPT co-finanziato dalla Commissione europea*, ADAPT University Press 2017, 4, pp. 12 ss.

⁽⁴⁵⁾ Rileva l'inefficacia degli interventi normativi sullo sviluppo della contrattazione decentrata sulla base dell'analisi dei contratti aziendali conservati presso l'Osservatorio ADAPT P. TOMASSETTI, *op. cit.*, pp.13 ss.

⁽⁴⁶⁾ In merito alla «esigenza di ridisegnare un quadro di regole certe e definite a tutela della stessa funzionalità del sistema delle relazioni industriali» cfr. R. DE LUCA TAMAJO, *op. cit.* pp. 2-3. Riferisce di una diffusa analogia sensibilità in dottrina e tra le parti sociali T. TREU, *Contrattazione e rappresentanza*, cit. p. 4804 ss. secondo cui «La convinzione che qualche intervento legislativo, sia pure leggero e di sostegno, sia necessario per rafforzare la tenuta delle regole concordate si sta diffondendo sia tra i giuristi che tra le parti sociali, comprese quelle tradizionalmente contrarie a una legislazione in materia sindacale». Nel senso dell'attuale efficacia della regolazione dei rapporti tra i due livelli di contrattazione nel senso della individuazione della «aziendalizzazione dei contratti collettivi nazionali di lavoro» quale terza via tra accentramento e decentramento si veda *La contrattazione collettiva in Italia (2020) – VII Rapporto ADAPT*, Adapt University Press 2021

⁽⁴⁷⁾ Nel senso indicato nel testo cfr. R. DE LUCA TAMAJO, *Incertezze e contraddizioni del diritto sindacale italiano: è tempo di regolamentazione legislativa*, in *RIDL*, 2018, I, p. 276 il quale evidenzia che la definizione dei rapporti tra i livelli di negoziazione è risolta in modo differente dalla giurisprudenza, dal legislatore e dalle parti sociali in sede di contrattazione. L'Autore, che in proposito parla di «tre opposte verità» (cfr. *op. cit.*, p. 4) osserva che la capacità derogatoria del contratto aziendale rispetto a quello nazionale è fondata dalla giurisprudenza sull'applicazione del principio privatistico della autonomia negoziale e in sede negoziale, di converso, sul principio gerarchico; tra le due posizioni il legislatore, con d.l. 138/2011, art. 8 prima e con d.lgs. 81/2015, art. 51 poi, disciplina la facoltà derogatoria del contratto aziendale ponendo limiti e condizioni soggettivi (rappresentanza dei sottoscrittori), oggettivi (contenuti derogabili) e finalistici (obiettivi perseguiti dalla deroga). Cfr. anche G. PROIA, *Ancora sul rapporto tra contratti collettivi di diverso livello*, in *RIDL*, 2020, n. 1, p. 1 ss., il quale rileva una contiguità tra l'interpretazione giurisprudenziale e quella legislativa nel comune rigetto del principio gerarchico tra le fonti negoziali, e del principio dell'autosussistenza dell'ordinamento intersindacale da questo rappresentato, nonché nel comune rimando ai principi che normativamente regolano l'esercizio del potere negoziale tra le parti.

⁽⁴⁸⁾ Per tutti si veda la ricostruzione di T. TREU, *Contrattazione e rappresentanza*, cit., secondo cui un intervento legislativo che attribuisca efficacia vincolante alle regole sul decentramento negoziate a livello nazionale rispetterebbe l'autonomia negoziale nazionale ma limiterebbe, al contempo, l'autonomia delle rappresentanze sindacali aziendali elettive e paleserebbe una contraddizione tra il rispetto della volontà negoziale delle RSU elettive e l'esigenza di controllo delle medesime da parte delle organizzazioni

pertanto, necessario per rafforzare il ruolo della contrattazione decentrata, anche in ragione della progressiva frammentazione delle organizzazioni sindacali e datoriali e del conseguente proliferare di contratti collettivi nazionali ⁽⁴⁹⁾ a scapito della contrattazione di prossimità ⁽⁵⁰⁾. L'intervento del legislatore ⁽⁵¹⁾ si inserisce in questo contesto, sostenendo e promuovendo la negoziazione a livello aziendale su molti dei temi – tutela della genitorialità, formazione e sviluppo professionale, flessibilità e welfare organizzativi – che incidono sull'assolvimento delle responsabilità familiari e che appare, pertanto, affidare alle parti sociali un ruolo strategico nella concreta attuazione del principio di parità ⁽⁵²⁾.

Nell'analizzare se, in quali termini ed entro quali limiti l'effettiva prassi negoziale abbia utilizzato gli spazi che la disciplina degli assetti contrattuali e la legislazione di incentivazione le ha attribuito, il rapporto del Cnel evidenzia alcuni caratteri generali degni di rilievo in merito all'area economico-retributiva e al welfare aziendale, più immediatamente contigui al tema della partecipazione di qualità delle donne al mercato del lavoro ⁽⁵³⁾.

nazionali. Tale questione non può peraltro prescindere, per l'Autore, dal vincolo costituito dall'art.39 Cost. e, in particolare, dal rapporto ivi stabilito tra efficacia *erga omnes* e rappresentatività delle organizzazioni sindacali stipulanti e, pertanto, dalle modalità in cui detta rappresentatività è misurata. Lo specifico contesto istituzionale del sistema italiano induce l'Autore a ritenere non applicabili nel nostro sistema le medesime soluzioni legislative praticate in altri sistemi, quali quello francese e tedesco, presso i quali era emersa un'analoga esigenza di regolare i rapporti tra i diversi livelli contrattuali.

⁽⁴⁹⁾ In questo senso G. OLINI, *Invertire la tendenza alla proliferazione dei contratti nazionali di lavoro*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *op. cit.*, p.7524 ss.

⁽⁵⁰⁾ In proposito, cfr. Sestito P., *Riforma della contrattazione: tra rischi di deflazione e gap di competitività*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *op. cit.*, p. 5700 ss. in cui l'autore individua tre strategie alternative di supporto alla contrattazione aziendale: i) la leva fiscale, i cui svantaggi sono rinvenibili nel rischio di lievitazione del costo dell'incentivazione fiscale sulla finanza pubblica e nel conseguente effetto regressivo che ne risulterebbe sul sistema tributario; ii) il c.d. assorbimento da parte delle previsioni nazionali in caso di mancata attivazione della contrattazione decentrata, il cui svantaggio più evidente consiste nel rischio che detta previsione costituisca un freno all'avvio di un percorso negoziale i cui esiti si ritengano incerti; iii) la definizione di presupposti e procedure certe e condivise di deroga (*opting out*) della negoziazione decentrata alla contrattazione nazionale, il cui rischio si annida nella mancata definizione di regole certe della misurazione del grado di rappresentatività delle organizzazioni che operano a livello decentrato e, pertanto, nel mancato riconoscimento della loro legittimazione di operare al di fuori dei confini definiti a livello nazionale.

⁽⁵¹⁾ Il riferimento è al d.lgs.80/ 2015 e al d.i. 12 settembre 2017 che hanno rispettivamente disposto e disciplinato l'accessibilità al fondo per il finanziamento degli sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello per le imprese che introducano o migliorino il proprio assetto organizzativo in materia di conciliazione vita e lavoro

⁽⁵²⁾ Per un primo commento cfr. L. CALAFÀ, *Contrattare incentivi per la conciliazione tra vita professionale e vita privata*, in *Il lavoro nella giurisprudenza*, 2018, 33 ss. Per una breve sintesi dell'evoluzione normativa in materia si veda la recente ricerca di P. NICOLETTI, *La contrattazione collettiva* cit. In particolare, sull'evoluzione della disciplina tributaria sul welfare si veda G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Il welfare aziendale*, in *XXI Rapporto Cnel* cit. p. 358. All'obiettivo della diffusione della contrattazione di prossimità anche nelle imprese meno strutturate gli autori riconducono l'Accordo interconfederale del 14 luglio 2016 che definisce un modello di accordo territoriale per la individuazione dei premi di risultato e la loro convertibilità in servizi di welfare.

⁽⁵³⁾ Si osserva, peraltro, che il tema della conciliazione e il tema del divario retributivo sono oggetto dei due provvedimenti normativi, la direttiva (UE) 2019/1158 e le conclusioni del Consiglio 9804/19, sui quali la Comunicazione della Commissione *Un'unione dell'eguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025* ha richiamato l'attenzione degli stati membri ai fini di un loro tempestivo recepimento.

Con riferimento all'area dei risultati economici ⁽⁵⁴⁾ l'indagine pone l'accento sulla eterogeneità dei criteri di misurazione adottati ai fini della valutazione della retribuzione integrativa connessa alla produttività e sul ricorso, diffuso soprattutto nelle imprese di piccole e medie dimensioni ⁽⁵⁵⁾, a forme semplificate di premialità collegate alla presenza in servizio e, perciò, maggiormente esposte al rischio di discriminazione indiretta ⁽⁵⁶⁾ di genere. Simmetricamente rispetto al punto appena evidenziato, emerge una più ampia articolazione dei parametri di misurazione della produttività nelle imprese di grandi dimensioni: in detti contesti si delinea, pertanto, uno spazio potenzialmente più ampio per un'azione incisiva delle parti sociali nel negoziare criteri non discriminatori.

Il Rapporto evidenzia inoltre, una «ambigua» contiguità tra trattamento economico accessorio e strumenti di welfare aziendale nella diffusa previsione della facoltà di convertire la retribuzione premiale con l'erogazione di beni o servizi di benessere organizzativo. In proposito, il documento rileva il rischio che il ricorso massivo a tale possibilità da parte delle lavoratrici per esigenze di conciliazione consolidi, anziché contrastare, la impari distribuzione degli impegni di assistenza e cura, con la conseguenza che il rimedio al male si risolva in un rafforzamento della causa che lo ha prodotto ⁽⁵⁷⁾.

Infine, il Rapporto sottolinea la ricorrente introduzione, negli accordi analizzati, di meccanismi di verifica e controllo sull'efficienza degli indicatori adottati che, se adeguatamente disciplinati dalle parti, potrebbero agevolare il monitoraggio dell'impatto antidiscriminatorio delle politiche retributive e organizzative dell'impresa.

⁽⁵⁴⁾ In particolare, il Consiglio individua quattro macroaree di intervento della contrattazione di prossimità così definite nel rapporto: i risultati economici, la partecipazione dei lavoratori nell'impresa, il welfare aziendale, salute e sicurezza.

⁽⁵⁵⁾ Il Rapporto attribuisce il ricorso a dette forme a «una qualche forma di pigrizia dei negoziatori».

⁽⁵⁶⁾ Sulla nozione di discriminazione indiretta si veda Corte di Giustizia UE 18 ottobre 2017, C-409/2016, Kalliri v. Ministro degli interni della Grecia ove si legge: «Secondo costante giurisprudenza della Corte, vi è discriminazione indiretta quando l'applicazione di un provvedimento nazionale, benché formulato in modo neutro, di fatto sfavorisca un numero molto più alto di donne che di uomini». In proposito, si richiama l'effetto indirettamente discriminatorio della valutazione della prestazione collegata alla presenza sul luogo di lavoro nella specifica ipotesi dei contratti a tempo parziale che, come è noto, sono in larga parte utilizzati, spesso anche involontariamente, dalle donne. Sul tema del differenziale retributivo a carico del lavoro a tempo parziale e sul suo effetto discriminatorio si veda da ultimo l'indagine condotta su dati INPS in P. NATICCHIONI, *Le disuguaglianze salariali nel mercato del lavoro italiano*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *op. cit.*, p. 2668-2669. In materia è intervenuta anche la Corte di Giustizia con decisione del 9 novembre 2017 n. 98 che in materia di prestazioni afferenti al sistema di sicurezza sociale ha ritenuto violativo del principio della parità di trattamento tra uomini e donne «la normativa di uno Stato membro che, nel caso di lavoro a tempo parziale verticale, escluda i giorni non lavorati dal calcolo dei giorni di contribuzione, con conseguente riduzione del periodo di erogazione della prestazione di disoccupazione, quando la maggior parte dei lavoratori a tempo parziale verticale sia costituita da donne che subiscano le conseguenze negative di tale normativa».

⁽⁵⁷⁾ Sulla potenzialità discriminatoria della commutabilità della retribuzione accessoria con misure conciliative o di welfare aziendale si richiama, per tutti, D. GOTTARDI, *Ragionando di scambi tra retribuzione variabile e servizi di welfare*, in *Differenziali retributivi di genere*, cit., pp. 59 ss. Sul tema, si veda la puntualizzazione di V. BAVARO, *op. cit.*, in *DeJure* pp. 9 ss., il quale sottolinea il mutamento della natura giuridica delle misure di benessere organizzativo in tutte le fattispecie nelle quali la negoziazione consente o promuove la sostituzione della retribuzione premiale con servizi erogati dall'azienda a favore dei lavoratori. In queste ipotesi, secondo l'Autore, il welfare si trasforma da «presupposto di un miglioramento della organizzazione, e quindi della produttività» a «effetto di un miglioramento della organizzazione, e quindi della produttività» ovvero «da benefit a salario». Ancora sullo scambio tra salario (integrativo) e *welfare benefits* e, dunque, sul doppio ruolo del welfare contrattuale aziendale quale sostegno al welfare pubblico e strumento di riduzione del costo del lavoro si veda M. LEONARDI, *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in C. DELL'ARINGA, C. LUCIFORA, T. TREU, *op. cit.*, p. 5676.

In merito a quanto considerato appare opportuno proporre una riflessione sull'influenza esercitata sulla questione del divario retributivo dalla correlazione tra definizione dei livelli di retribuzione e struttura dei sistemi di inquadramento e di classificazione dei lavoratori. Pur riconoscendo che una sua rigida interpretazione presta agevolmente il fianco a negoziazioni individuali di superminimi, tale correlazione è strenuamente difesa in sede di contrattazione nazionale quale imprescindibile garanzia, in particolare per le fasce di inquadramento più basse ⁽⁵⁸⁾, di uniformità di trattamento. La questione si pone a fondamento della frequente oscillazione della contrattazione di prossimità tra due opposti obiettivi: da un lato assicurare, attraverso l'adozione di parametri oggettivi di misurazione della produttività, l'omogeneità retributiva garantita in sede nazionale dalla definizione dei minimi salariali e sottrarre spazio a negoziazioni individualizzate; d'altro lato sfuggire al rischio che la ricerca di oggettività, oltreché violare la propria tradizionale vocazione ad incentivare la produttività del lavoro, costituisca causa di discriminazione indiretta delle lavoratrici ⁽⁵⁹⁾.

Per quanto riguarda, poi, l'efficacia di affidare alla negoziazione decentrata la definizione di misure di benessere organizzativo con funzione conciliativa, un recente studio ⁽⁶⁰⁾ pone l'attenzione sul pericolo che il welfare contrattuale, pur costituendo una forma integrativa del sistema pubblico di assistenza, ne accresca, anziché ridurre, la disomogenea erogazione: l'eterogeneo grado di sviluppo della contrattazione aziendale su questi temi

⁽⁵⁸⁾ Il tema dell'incidenza della contrattazione collettiva sui differenziali retributivi, non solo di genere, è oggetto di analisi in P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, differenziali retributivi e diseguaglianze sociali*, in *DRI*, 2017, 2, pp. 457 ss. ove si analizza l'impatto della contrattazione collettiva in quattro diversi settori produttivi: automotive, distribuzione, bancario e scuola statale. In merito a quanto evidenziato nel testo, l'Autore rileva come la contrattazione sui temi retributivi abbia costituito e costituisca un «fattore di contenimento delle diseguaglianze» atteso che gli accordi si applicano indifferentemente a uomini e donne e come l'azione sindacale a supporto del lavoro femminile si indirizzi principalmente nella promozione di politiche di conciliazione vita-lavoro.

⁽⁵⁹⁾ Ancora P. TOMASSETTI, *op. cit.*, 478 osserva «Per converso, al pari di quanto rilevato in relazione alle tipologie contrattuali, non mancano alcuni interventi della contrattazione collettiva aziendale che producono effetti negativi per le lavoratrici donne, laddove le clausole contrattuali incentivino, ad esempio, l'assiduità nella prestazione lavorativa o, specularmente, disincentivino l'assenteismo». Sul tema dell'attenzione che le organizzazioni sindacali devono porre al fine di evitare la contrattazione di misure indirettamente discriminatorie si veda L. BASSO (a cura di), *Contrattazione di genere di secondo livello*, in <http://www.rigenera-azione.it/materiali/contrattazione-di-generedi-secondo-livello/linee-guida-il-contestoaprile-17/> in cui l'Autrice analizza gli esiti delle linee guida tratte da *Una proposta di integrazione delle pari opportunità* a cura della Consigliera di Parità e della Commissione pari opportunità della regione Piemonte del 2010 e individua (p.15) già allora, alcune misure di contrattazione atte a produrre «discriminazioni indirette», quali l'esclusione delle donne in maternità dall'erogazione dei premi di produttività o la stereotipizzazione delle professioni e dei ruoli professionali che ad oggi non sono uniformemente e pienamente superate.

⁽⁶⁰⁾ P. NICOLETTI, *La contrattazione collettiva di secondo livello*, cit. L'Autrice, indagando in merito all'evoluzione della contrattazione di prossimità sull'ampio tema della responsabilità sociale di impresa, evidenzia l'incremento, negli ultimi anni, del numero di contratti aziendali che prevedono istituti premiali e, tra questi, di quelli che consentono la conversione di premi di produttività in beni o servizi di welfare, soffermandosi sullo studio di tre concrete esperienze, rispettivamente a livello aziendale, territoriale e settoriale (l'accordo stipulato con la Luxottica il 21 giugno 2019, il modello di contrattazione distrettuale siglato il 28 giugno 2013 dall'Unione industriale di Prato e le rappresentanze sindacali della Cgil, Cisl e Uil e gli accordi interconfederali regionali dell'artigianato che hanno determinato la costituzione, il 31 luglio 2015, del welfare integrativo lombardo WILA che eroga ai propri iscritti prestazioni di sanità integrativa di carattere assistenziale e sociale) di disciplina negoziale della erogazione di strumenti di benessere organizzativo da parte del datore di lavoro.

nei diversi territori e nei diversi segmenti di mercato ⁽⁶¹⁾ ne renderebbe, infatti, diseguale la fruizione tra i lavoratori ⁽⁶²⁾.

In larga parte convergenti gli esiti di analoghe ricerche effettuate dalle organizzazioni sindacali. I dati riportati nel secondo *Rapporto sulla contrattazione di secondo livello* a cura dell'Area delle Politiche contrattuali della Cgil e della Fondazione Giuseppe di Vittorio ⁽⁶³⁾, per esempio, confermano che la negoziazione di prossimità si esprime in una

⁽⁶¹⁾ La ricerca indica le grandi industrie del settore manifatturiero, del terziario avanzato e della produzione di energia collocate nel Centro Nord, i titolari di rapporto di lavoro a tempo indeterminato per qualifiche di quadro o apicali e generalmente il settore privato come i contesti più sviluppati di sperimentazione delle misure di welfare. Sembra potersi dedurre che la negoziazione di misure di welfare organizzativo stenti a decollare proprio in quei settori – piccole e medie imprese e pubblica amministrazione – e in presenza di quelle condizioni – contratti a tempo determinato o parziale, profili professionali e redditi medio bassi – nell'ambito dei quali persistono con maggiore frequenza fenomeni di segregazione orizzontale e/o verticale a carico dell'occupazione femminile. In particolare con riferimento al *part time*, si richiama quanto evidenziato dall'Istat nel corso dell'audizione del 26 febbraio 2020 alla Camera dei Deputati sul tema *Misure a sostegno della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e per la conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro* nel corso della quale è stato evidenziato che il più diffuso ricorso da parte delle donne a tale tipologia di contratti incide, con la discontinuità della carriera professionale e il limitato accesso alle posizioni apicali, sul divario retributivo mensile: a p. 9 del testo dell'audizione si legge che «su tale differenza (di livello di reddito mensile) influisce la diversa incidenza di lavoro *part-time*, che riguarda una quota di laureate pari a più del doppio dei laureati (33,5% nel caso delle laureate di primo livello e 25,2% nel caso delle laureate di secondo livello). Se calcolato sui lavoratori a tempo pieno, il divario retributivo si dimezza nel caso dei laureati di primo livello e si riduce a 217 euro nel caso dei laureati di secondo livello». Sul rapporto tra definizione del tempo di lavoro, misura della produttività, benessere di vita e occupazione femminile si veda A.M. PONZELLINI, *Il tempo di lavoro scelto*, cit., p. 8315 ss. L'Autrice mette in evidenza la relazione tra innovazione organizzativa delle imprese, destandardizzazione dell'orario di lavoro – nella doppia dimensione della durata e della collocazione – e generazione di una diversa cultura di condivisione degli impegni di cura e offre uno spunto di riflessione interessante in merito alla responsabilità della contrattazione collettiva, ritenendo quella nazionale ancora troppo ancorata a schemi di organizzazione aziendale del lavoro e paradigmi organizzativi di tipo fordista ritagliati sul modello di «lavoratore-maschio-standard» e quella aziendale vissuta come «processo estenuante di micro-contrattazione», ridotta alla regolazione di eccezionalità rispetto allo schema generale della contrattazione di primo livello e pertanto incapace di governare i processi di riorganizzazione e di innovazione gestionale imposti dalle trasformazioni del mercato del lavoro e da lungo tempo prassi ordinaria di molti dei paesi del Nord Europa. Nello stesso senso le considerazioni del *VII Rapporto ADAPT su La contrattazione collettiva in Italia*, cit., che sul tema della flessibilità oraria e della regolazione pattizia del lavoro agile riferisce del mancato sviluppo di criteri di misurazione e valutazione dei risultati costruiti sulla logica del lavoro per obiettivi e tuttora ancorata a schemi propri del lavoro subordinato.

⁽⁶²⁾ Si veda P. NICOLETTI, *op. cit.*, p. 34 in cui si legge: «Se, infatti, risulta evidente come questa tipologia di welfare indiscutibilmente integri ed amplii prestazioni e servizi rivolti ai lavoratori, con chiari risvolti positivi anche per la sostenibilità finanziaria del welfare pubblico e con ritorni in termini di produttività e competitività per le aziende, al contempo va evidenziato come essa porti tuttavia con sé e possa accentuare differenze e diseguaglianze tra i lavoratori in merito alla scelta e alla stessa fruibilità di interventi di welfare».

⁽⁶³⁾ Il Rapporto, pubblicato a gennaio 2020, è reperibile in <https://www.fondazionedivittorio.it>. Il documento, che analizza 1887 accordi a livello aziendale e territoriale conclusi tra il 2017 e il 2019, distingue l'oggetto delle intese in undici aree tematiche nell'ambito delle quali il tema della parità di genere, se esplicitamente trattato, è compreso nell'area *Diritti e prestazioni sociali* che ricomprende le disposizioni contrattuali regolative del *gap* retributivo, quelle che prevedono l'attivazione di azioni positive e l'istituzione e la disciplina delle commissioni o degli osservatori sull'attuazione di pari opportunità. In merito alla diffusione di tale area tematica, il rapporto, confermando in parte alcune delle caratteristiche già evidenziate, osserva i) una relazione diretta con la struttura dimensionale delle aziende; ii) una sua maggiore concentrazione nelle aziende del settore manifatturiero e del terziario, ma anche più recentemente nel settore pubblico; iii) una maggiore attenzione ai temi in esame nelle aziende del Nord-Est e in quelle multiterritoriali; iv) la correlazione con la diffusione di altre aree come quella delle relazioni sindacali, del

vastità di settori nell'ambito dei quali si annida il rischio di disparità indirette di trattamento. La ricerca evidenzia, tuttavia, che buona parte delle esperienze analizzate, che promuovono azioni positive a sostegno dell'occupazione e dello sviluppo professionale delle lavoratrici o disciplinano istituti in funzione esplicitamente antidiscriminatoria, intervengono anche su molti aspetti che implicano rimodulazioni del lavoro di carattere organizzativo ⁽⁶⁴⁾.

In proposito, si osserva che alcune recenti riflessioni critiche ⁽⁶⁵⁾ hanno evidenziato il ruolo suppletivo, e non universalistico, che il welfare aziendale svolge nei confronti del welfare statale, ridimensionando il peso dell'incremento quantitativo dei contratti aziendali che hanno negoziato misure di benessere organizzativo ⁽⁶⁶⁾ sulla base della considerazione che è difficile reperire indicazioni qualitative certe circa la loro incidenza sulla produttività del lavoro e sulla rispondenza alle effettive esigenze conciliative dei lavoratori ⁽⁶⁷⁾.

Tuttavia, appare particolarmente interessante la prospettiva ⁽⁶⁸⁾ del potenziamento del ricorso alla dialettica negoziale quale strumento privilegiato di governo delle

welfare integrativo e dell'organizzazione del lavoro (tutela della genitorialità, flessibilità dell'orario, part time).

⁽⁶⁴⁾ È il caso, ad esempio, dell'area *Occupazione e rapporto di lavoro* che comprende, tra gli altri, gli accordi regolativi del part-time; dell'area *Inquadramento mansioni e formazione* e dell'area *Organizzazione del lavoro* che comprende, tra gli altri, gli accordi in materia di *smart working*, telelavoro e lavoro a distanza; dell'area *Orario di lavoro* nella quale sono raggruppati, tra gli altri, gli accordi che disciplinano gli istituti della flessibilità in ingresso e in uscita, i permessi e la banca ore, nonché di quelli definitivi della retribuzione variabile e delle politiche di welfare orientate alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

⁽⁶⁵⁾ M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *DRI*, 2020, n. 1, pp. 86 ss.

⁽⁶⁶⁾ Riferisce della risposta positiva della contrattazione in termini di incremento dei contratti di settore che, a seguito del rinnovato impianto legislativo fiscale, prevedono misure di welfare flessibile nonché dei contratti aziendali e territoriali, C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui Flexible benefits*, in *DRI*, 2019, p. 1235 ss. L'Autrice interpreta l'incremento quantitativo degli accordi a partire dalla l. n. 208/2015 come «una vera e propria rivoluzione, il cui fulcro è rinvenibile, come si è anticipato, nel “cambio di mentalità” con cui un numero crescente di aziende, oggi, elabora propri piani di welfare, cosciente dei vantaggi che derivano dalla cura dei propri dipendenti; dall'altro lato, viene in rilievo una maggior “responsabilizzazione” degli stessi lavoratori, che si trovano a dover valutare in che modo utilizzare le risorse a propria disposizione, in un paniere di *benefits* che lambiscono ormai quasi tutti gli aspetti della sfera personale, includendo anche la dimensione familiare».

⁽⁶⁷⁾ In particolare, M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p. 4 osserva, richiamando in parte le riflessioni sollevate da C. LUCIFORA, F. ORIGO, *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, nella relazione discussa al CNEL a margine della presentazione del Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017 curato da Cnel, Anpal, Inapp, 6 dicembre 2017, che «Il numero di contratti depositati, ai fini delle misure fiscali di incentivazione della c.d. “welfarizzazione” del premio di risultato, nulla ci dice in termini qualitativi rispetto a contenuti concreti, funzioni, dinamiche applicative ed effettiva rispondenza di queste misure di welfare aziendale e occupazionale ai bisogni delle persone e delle stesse imprese al di là di una pur importante riduzione del costo del lavoro. Del tutto assente, in particolare, è una valutazione (che spetterebbe all'attore pubblico e agli attori dei sistemi di relazioni industriali) volta a misurare gli effetti reali sulla produttività del lavoro tali da giustificare una fiscalità di vantaggio che, come osservato, “genera regressività nel prelievo (si tassa di meno il premio di risultato rispetto a minimi dei contratti collettivi nazionali di lavoro)”, entrando così in tensione col principio costituzionale di progressività della tassazione del reddito».

⁽⁶⁸⁾ Più oltre (pp.7-8) nel testo citato nelle note precedenti si legge: «Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro, il punto di ricaduta non può che essere allora il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative, i

trasformazioni del mondo del lavoro e motore di innovazione dei sistemi organizzativi aziendali nel senso di una gestione evoluta e flessibile ⁽⁶⁹⁾ del personale e di attenzione alla persona ⁽⁷⁰⁾.

L'ipotesi sembra trovare conferma nella sottoscrizione tra le parti sociali nel marzo del 2018 del c.d. Patto per la fabbrica e, in particolare, nelle dichiarazioni relative alla necessità di rafforzare un modello di relazioni industriali di tipo partecipativo per governare le trasformazioni in atto nel sistema produttivo industriale e dei servizi, alla sua individuazione come uno dei tre obiettivi centrali dell'accordo nonché all'indicazione del welfare come uno degli ambiti oggetto di successive specifiche intese. Sul modello di relazioni industriali così come ridisegnato nel Patto del 2018 il giudizio è, tuttavia, controverso ⁽⁷¹⁾.

percorsi professionali e di carriera, il benessere organizzativo e la conciliazione vita-lavoro, le forme di partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle forme di tutela e protezione sociale del lavoro che cambia».

⁽⁶⁹⁾ Nel senso che «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»; e che «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», si veda R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, p. 34 ss. in cui l'Autrice delinea un quadro efficace dei diversi strumenti di flessibilità temporale e di flessibilità spaziale di più frequente negoziazione e ne sottolinea i vantaggi a favore delle imprese e dei dipendenti, in particolare modo se donne, e la funzione da molti di questi svolta a supporto della genitorialità. In merito al già accennato tema della destandardizzazione degli orari di lavoro si rimanda alla nota 61 e alle osservazioni ivi richiamate in A.M. PONZELLINI, *Il tempo di lavoro scelto*, op. cit. di cui, in questa sede, si evidenziano le osservazioni (p. 8633 ss.) sul contributo di alcune esperienze negoziali concrete (italiane e tedesche) alla definizione di innovativi assetti socio organizzativi del lavoro in grado di combinare esigenze di produttività dell'impresa ed esigenze conciliative dei dipendenti attraverso regolamentazioni della flessibilità ad un tempo efficienti e garantiste. Si tratta di un «matching che necessita di adattamenti reciproci, ingegnerie organizzative e, forse, tempi non brevi. [...] La contrattazione aziendale dovrà prevedere punti di caduta e soluzioni di ripiego, la contrattazione nazionale dovrà definire regole generali che permettano ai lavoratori di negoziare la propria soluzione individuale all'interno di un quadro di garanzie. Ma l'alternativa al tentare il miglior incontro possibile tra dipendenti e imprese è quella di costringere gli uni (dipendenti) ad adattarsi ad orari incompatibili con la propria vita familiare, come succede a molte donne che finiscono per lasciare il lavoro. O le altre (aziende) a pagare un costo economico per concessioni e regimi di tutela che possono pesare sulla propria competitività». La via indicata dall'Autrice (p. 8667 ss.) è quella di una apertura «di nuovi spazi ai rappresentanti dei lavoratori: a loro, che possiedono la conoscenza dei processi aziendali indispensabile per confrontarsi operativamente con le decisioni organizzative, dovrebbe essere chiesto, più che di costruire periodiche piattaforme rivendicative e complessi accordi difficili da rimettere in discussione, di partecipare insieme al management alla progettazione e alla sperimentazione delle nuove soluzioni organizzative. E anche al controllo della produttività che ne deriva, controllo che a oggi appare fuori dall'orizzonte del sindacato: ed è un errore perché buoni sistemi di flessibilità abbattano l'assenteismo, migliorano il flusso dei processi, adeguano la risposta ai mercati e ai consumatori. In più, la produttività che si genera favorisce lo spazio per una contrattazione non rituale di premi», per tutti i lavoratori e non solo per le donne, ma, anche e soprattutto, di adottare misure di valutazione della qualità e della produttività del lavoro assicurando, ad un tempo, la valorizzazione della professionalità del singolo e il rispetto del principio di parità di trattamento.

⁽⁷⁰⁾ Ancora M. TIRABOSCHI, *op. cit.*, p.10.

⁽⁷¹⁾ Tra chi interpreta il Patto come il segnale di un rinnovato interesse strategico delle parti sociali sul tema del welfare contrattuale, ci si limita in questa sede a richiamare B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. nuove strategie di gestione del lavoro o neo-consumismo?*, in *RIDL*, 2018, n. 3, pp. 369 ss., e in *DeJure*, cit., p. 2. per l'interesse che suscita, ai fini del presente lavoro, la lettura circa l'incidenza della diffusione del welfare sul sistema delle relazioni industriali. L'Autore evidenzia una potenziale irritazione sistemica del welfare occupazionale sull'intero assetto del sistema sociale lavoristico

Una conferma in merito al rapporto tra contrattazione collettiva di prossimità, costruzione di un sistema di welfare negoziale e occupazione femminile proviene dall'esperienza sviluppatasi a livello territoriale ⁽⁷²⁾ la quale, tuttavia, risente degli specifici contesti locali

ne: i) la sua relazione con il welfare pubblico: la funzione integrativa del secondo welfare giustificherebbe per alcuni l'arretramento del sistema pubblico con evidenti e forti rischi discriminatori per i lavoratori più deboli; ii) il suo impatto sul sistema negoziale: la contiguità, di cui si è detto, tra welfare e retribuzione di risultato sposterebbe l'oggetto della contrattazione di secondo livello su un asse fortemente produttivistico con conseguenze sulla redistribuzione dei redditi a favore della riduzione dei costi delle imprese sul parallelo coinvolgimento dei lavoratori, e non più dei sindacati, nello scambio negoziale dei corrispettivi con i già descritti rischi connessi al distorto uso degli strumenti conciliativi in funzione di mero supporto delle fragilità lavorative (particolarmente evidente nel caso dell'assolvimento degli oneri di cura e di assistenza da parte delle donne); iii) la sua incidenza sul rapporto sinallagmatico proprio del contratto di lavoro subordinato: la ridefinizione della nozione di retribuzione, non più solo monetaria ma comprensiva di prestazioni di beni e servizi, riaprirebbe il tema della contrattualizzazione collettiva e non individuale anche di dette quote di salario non monetario. Ne deriva che il governo delle tematiche connesse alle misure di welfare occupazionale sono suscettibili di diversi livelli di approccio: da una questione meramente amministrativa del personale, a quella connessa alla definizione delle strategie di gestione delle risorse umane fino alla visione di più ampio respiro della responsabilità sociale d'impresa cui si riconnette la individuazione di una «tipologia di impresa comunitaria, strutturalmente partecipata» (p. 8) il cui modello di riferimento è ricondotto all'impresa olivettiana. Altra parte della dottrina interpreta le determinazioni del 2018 come un arretramento sul fronte dell'autonomia negoziale dei singoli contesti lavorativi e una rinnovata tendenza verso l'accentramento degli spazi di intervento negoziati nella contrattazione nazionale, con la conseguenza di una rinnovata rigidità del sistema delle relazioni industriali che in più di un caso stenta a fornire adeguate risposte anche sul piano tradizionale delle garanzie dei diritti dei lavoratori più fragili, tra i quali si annoverano le donne e soprattutto le donne madri. In questo senso si veda P. ICHINO, *Quel patto poco utile per la fabbrica*, in <https://www.lavoce.info>, il quale osserva «un sostanziale rafforzamento della funzione del contratto collettivo nazionale: mentre l'accordo interconfederale del 2011 riconosceva alla contrattazione aziendale il potere di derogare rispetto al Ccnl praticamente su tutto, salvi i minimi salariali, ora invece si torna ad affidare al Ccnl stesso la funzione di delimitare la possibilità di deroga, anche in modo più restrittivo. Per questo aspetto, il Patto per la fabbrica segna un arretramento rispetto all'evoluzione legislativa: l'articolo 51 del decreto legislativo n. 81/2015 ora parifica il potere dispositivo della contrattazione aziendale o territoriale rispetto a quella di livello nazionale. I firmatari dell'accordo sembrano aver preferito dare un colpo di freno a questa evoluzione». In senso analogo, A. GARNERO, *Patto per la fabbrica. Al minimo sindacale*, in <https://www.lavoce.info/archives/51535/patto-la-fabbrica-contenuti/>.

⁽⁷²⁾ A titolo di esempio si richiama lo studio di R. RIZZA, M. SANSAVINI, *Economia, lavoro e welfare locale in Emilia Romagna*, in *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna, Percorsi di secondo welfare*, Centro di ricerca e documentazione L. Einaudi, 2017, secondo il quale i dati economici degli ultimi anni restituiscono il segno di una stretta correlazione bidirezionale tra contrattazione di politiche conciliative e riduzione della disoccupazione femminile. Il dato conferma quella letteratura che rileva una relazione diretta tra numero di occupate e misure di conciliazione adottate dall'impresa (cfr. D. DEL BOCA, D. VURI, *The Mismatch between Employment and Child Care in Italy: the Impact of rationing*, in *Journal of Population Economics*, 2007, vol. 20, n. 4, pp. 805-832). Ciò non di meno, benché la diffusione di misure di welfare tra le piccole e medie imprese abbia registrato un incremento, essa rimane comunque ancora limitata nel numero e nella qualità degli interventi, con il rischio che il sistema di welfare contrattuale contribuisca solo in modo parziale al superamento del divario occupazionale di genere – atteso che, come più volte osservato, larga parte dell'occupazione femminile si concentra in imprese di dimensioni ridotte – quando non anche in un ostacolo, seppure indiretto, alla piena realizzazione professionale della donna che lavora. Nel senso che il rischio del mancato sviluppo di un'adeguata cultura di welfare aziendale come strumento di innovazione organizzativa, incontro tra le esigenze di produttività delle imprese e qualità delle condizioni di lavoro dei dipendenti e di un suo confinamento in funzione di riduzione dei costi conduca a una “personalizzazione standardizzata” dell'offerta dei servizi di benessere organizzativo e comprometta la potenzialità innovativa dello strumento si vedano le considerazioni contenute in F. MAINO, M. FERRERA, *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, cit., ove si osserva (pp. 148-149) secondo i quali si «rischierebbe di compromettere le possibili conseguenze benefiche dell'operazione e dell'investimento in essa realizzato tanto dalle parti sociali, tramite la revisione della contrattazione e della sua funzione, quanto dallo Stato

e aziendali cui si riferisce e dai quali è, come deve essere, fortemente influenzata. Ciò determina una situazione di eterogeneità delle condizioni, delle opportunità e delle qualità del lavoro dei diversi contesti produttivi e territoriali che rischia di ripercuotersi sulla pari, e perciò equa, tutela dei diritti per ciascun/a lavoratore/trice ⁽⁷³⁾.

Ulteriori spunti di riflessione in materia emergono dalle prime osservazioni sul ruolo che la contrattazione collettiva ha svolto in tempo di emergenza sanitaria. In proposito, appare significativo evidenziare come la esigenza di rendere compatibili gli obiettivi della produzione/amministrazione con la tutela del diritto alla salute e alla sicurezza dei lavoratori e la conseguente urgenza di disciplinare una gestione delle attività lavorative sganciata dalla tradizionale presenza, temporalmente definita, sul luogo di lavoro ⁽⁷⁴⁾ abbiano dilatato la nozione stessa di conciliazione. È stato osservato che lo stato di emergenza, amplificando le istanze conciliative, abbia generato un effetto propulsivo sulla negoziazione di prossimità in questo campo. I provvedimenti che hanno disposto la chiusura e/o la sospensione contemporanea delle attività lavorative e scolastiche in presenza e introdotto il lavoro agile in modalità c.d. semplificata ⁽⁷⁵⁾ hanno pesantemente inciso sulla compatibilità tra impegni di lavoro e impegni domestici. La contrattazione emergenziale si è, in un primo momento, concentrata sulla regolamentazione del lavoro da remoto ⁽⁷⁶⁾ per poi, in prossimità delle riaperture, rimodulare lo svolgimento delle attività in vista della loro progressiva ripresa in sicurezza ⁽⁷⁷⁾. In entrambe le fasi, la questione della flessibilità organizzativa è apparsa determinante.

sotto forma di *tax expenditure*. I mancati vantaggi potrebbero realizzarsi sia dal punto di vista dell'incremento della produttività (venendo meno l'atteso effetto incentivante sui lavoratori), sia di possibile generazione – a vantaggio della collettività – di nuova occupazione (regolare) e di emersione del lavoro sommerso».

⁽⁷³⁾ Sul rafforzamento della contrattazione territoriale nella forma di patti stipulati con il coinvolgimento di un vasto numero di rappresentanti delle realtà operative nella comunità locale si veda *VII Rapporto ADAPT*, cit., pp. 185 ss. che riporta l'esperienza del Patto per il lavoro e il clima della Regione dell'Emilia-Romagna.

⁽⁷⁴⁾ Le urgenze imposte dall'emergenza sanitaria nel corso degli ultimi due anni hanno profondamente influito anche sulla gestione delle relazioni industriali. In proposito, il XXII Rapporto *Mercato del lavoro e contrattazione collettiva 2020* a cura del Cnel ha individuato nell'attività negoziale di questo periodo quattro macro-aree di intervento – la continuità operativa mediante i piani di sicurezza sul lavoro, l'organizzazione interna, le tecnologie e i piani di rilancio, le agibilità sindacali – e distinto due fasi negoziali, la prima sviluppatasi a ridosso dei provvedimenti di chiusura/sospensione delle attività e la seconda orientata alla graduale riapertura. Per quanto specificamente afferisce alla seconda area, rilevato un più stretto raccordo tra i due livelli di contrattazione, il rapporto (p. 97) sottolinea che «le modalità di organizzazione del lavoro e della distribuzione degli orari assumono una funzione determinante nel garantire che lo svolgimento dell'attività produttiva avvenga in condizioni di sicurezza».

⁽⁷⁵⁾ Il riferimento è al d.l. 18/2020 e smi.

⁽⁷⁶⁾ Con riferimento al ricorso al lavoro agile, il rapporto evidenzia la negoziazione di misure regolative delle percentuali di personale autorizzato a lavorare da remoto e di definizione delle prestazioni inderogabilmente eseguibili in presenza, della distribuzione di dotazioni tecnologiche e relative misure di sicurezza, di orari e pause di lavoro, fruibilità dei buoni pasto e diritto alla disconnessione, ricorso a fondi ore/banche ore e altri istituti finalizzati a coprire la mancata presenza sul luogo di lavoro (ferie, permessi retribuiti, congedi, riposi compensativi e altri), fino alla revisione degli istituti di welfare aziendale istitutivi o espansivi di assistenza medica/sanitaria/ infermieristica a domicilio o attivazione di servizi di assistenza e accoglienza ai figli minori (nelle forme di doposcuola o campi estivi). Per un'indagine sul rapporto, in Europa, tra lavoro da remoto, conciliazione e impatto sull'occupazione femminile, si rinvia a EIGE, *Gender equality and socio-economic impact of the COVID-19*, cit.

⁽⁷⁷⁾ È il caso della modulazione delle turnazioni orarie, degli scaglionamenti di squadre e gruppi di lavoro, della ottimizzazione dell'uso degli strumenti informatici. Particolare risalto, sul tema, viene assegnato dall'indagine del Cnel al caso dell'Enel. L'impresa ha definito, in sede contrattuale nazionale, Linee guida sul lavoro agile in relazione all'emergenza Covid-19, il cui interesse risiede nel costituire il tentativo di sistematizzare l'esperienza emergenziale intorno ai punti di più evidente criticità nel ricorso massiccio a

Sembra dunque plausibile ritenere che, se ricondotta a sistema, l'esperienza maturata potrebbe consentire di svincolare la negoziazione di misure c.d. conciliative dalla consueta funzione di deroga a schemi rigidi di esecuzione delle prestazioni e di procedere nella sperimentazione di forme di gestione di tempi, luoghi e modalità di lavoro tali da assicurare maggiore produttività del lavoro, redditività delle imprese – ma anche efficacia ed efficienza delle amministrazioni – unitamente alla realizzazione personale, e non solo familiare, di coloro che ad esse concorrono.

2.2. Relazioni industriali e partecipazione femminile al mercato del lavoro: il ruolo della contrattazione collettiva in Europa

2.2.1. Buone pratiche e modelli di regolamentazione contrattuale conciliativa

Verificare se e in quale misura nella pratica negoziale dei sistemi europei siano rinvenibili esperienze in grado di definire in via pattizia, a livello aziendale o territoriale, misure di supporto alla occupazione delle donne e alla qualità del lavoro femminile ⁽⁷⁸⁾ non può prescindere dalla necessità di tenere in considerazione i diversi modelli nazionali che regolano le relazioni industriali ⁽⁷⁹⁾ e il loro differente grado di democrazia industriale.

tale strumento L'accordo, siglato il 9 giugno 2020 classifica due diverse tipologie di *smart working* (prolungato e alternato a seconda delle diverse modalità e condizioni di accesso in sede) e disciplina la scelta del luogo di svolgimento del lavoro e degli strumenti di lavoro da parte del dipendente, l'assegnazione dei buoni pasto, il ricorso alla compensazione a favore impegni di assistenza e cura conseguenti all'emergenza sanitaria, la definizione di specifiche misure organizzative del lavoro (pianificazione delle attività giornaliere, rispetto della pausa pranzo, definizione degli orari destinati alle comunicazioni per posta elettronica, alternanza di pause per contrastare eccesso di sedentarietà) in funzione conciliativa, il miglioramento delle modalità di comunicazione e informazione all'interno degli uffici, implementazione delle attività formative e la tutela delle prerogative sindacali. Il rapporto evidenzia come positiva anche l'esperienza maturata nel settore creditizio al cui riguardo si sottolinea l'estensione delle misure conciliative previste nell'accordo di rinnovo del 2019 – oggetto di specifica indagine nel § 2.2.3. del presente lavoro – sulla base del quale diversi accordi aziendali hanno potenziato il ricorso al lavoro agile, negoziato permessi aggiuntivi specificamente finalizzati a tutela della genitorialità e incrementato la dotazione della banca delle ore versate dalle aziende, ampliandone la categoria di beneficiari.

⁽⁷⁸⁾ Gli accordi collettivi sono indicati come la modalità più efficace attraverso la quale le parti possono incidere sulla costruzione di contesti lavorativi non discriminatori nel recente rapporto EUROFOUND, *Role of social partners in tackling discrimination at work*, 2020, sul ruolo delle parti sociali nel contrasto alle discriminazioni sul lavoro ove si evidenzia che il grado di influenza che le parti possono esercitare dipende dalla cornice entro la quale, nei singoli contesti nazionali, le relazioni industriali trovano espressione.

⁽⁷⁹⁾ Anche in questo caso, non è possibile in questa sede procedere a un'analisi puntuale dei modelli che regolano le relazioni industriali nei diversi sistemi europei né dare conto della discussione in merito ai limiti del ricorso al processo di modellizzazione che ha caratterizzato e ancora caratterizza la letteratura sul tema. Tra i molti interventi sull'argomento, ci si limita a richiamare D. GALLIE, *Employment Regimes and the Quality of Work*, Oxford University Press, 2007, che distingue tra sistemi inclusivi, sistemi dualistici e sistemi concorrenziali, e J. VISSER, *Europe's emergent multi-level system of industrial relations* Formula Working paper, Oslo, 2009/10 – successivamente ripreso e in parte rivista dalla Confederazione dei sindacati europei in *I sindacati e le relazioni industriali nei paesi dell'UE*, pubblicazione dell'European Trade Union Confederation (ETUC) – che, sulla base dell'estensione della densità dell'associazionismo sindacale e datoriale, dell'intensità e della natura delle interazioni tra le parti, del loro coinvolgimento nei processi di definizione delle politiche del lavoro e del grado di intervento dello Stato, individua quattro (+1) modelli di relazioni industriali: il corporativismo nordico dei paesi scandinavi; il partenariato sociale dei paesi continentali e della Slovenia; il pluralismo liberale di ispirazione anglosassone; il centralismo statale,

Sulla questione, gli esiti di una ricerca *Eurofound* del 2017 ⁽⁸⁰⁾ offrono una utile prospettiva di analisi. Il Rapporto ha riletto le quattro dimensioni chiave ⁽⁸¹⁾ in cui si esplicitano le relazioni industriali nei Paesi europei alla luce delle trasformazioni politiche, economiche e sociali conseguenti alla globalizzazione, al progresso tecnologico e al declino dell'associazionismo sindacale dei lavoratori e ha individuato, sulla base della rilevazione di fattori caratteristici comuni, gruppi di sistemi omogenei nell'ambito dei quali è agevole distinguere la specifica fisionomia dei singoli impianti nazionali ⁽⁸²⁾.

Al di là dello sforzo di modellizzazione, in questa sede appare interessante osservare che in tutti gli assetti analizzati, e trasversalmente rispetto al gruppo di appartenenza, emerge quale tratto comune dell'esperienza sindacale europea la consapevolezza della centralità delle dinamiche negoziali nell'attuazione del principio di parità nel mercato del lavoro. Parimenti centrale è ritenuta la funzione di integrazione e supporto che l'azione sindacale svolge rispetto agli strumenti normativi e alla struttura del sistema di welfare che i diversi sistemi garantiscono.

Nell'ottica rappresentata appare indicativo il Programma delle azioni della Confederazione dei sindacati europei per il quinquennio 2019-2023 ⁽⁸³⁾ che, nell'individuare le priorità dell'azione sindacale in continuità con le strategie del quinquennio precedente, indica il rafforzamento della contrattazione collettiva quale strumento di contrasto alle diseguaglianze e di innalzamento della qualità del lavoro per tutti. Per quanto specificamente riguarda il tema della discriminazione di genere, la Confederazione propone, parallelamente al potenziamento di azioni di indirizzo politico-culturale, di rafforzare la negoziazione di accordi volti a ridurre il differenziale retributivo, definire strumenti di flessibilità oraria e rimodulare le modalità organizzative del lavoro.

In proposito, si osserva che una recente indagine promossa dalla medesima Confederazione ⁽⁸⁴⁾ ha rilevato una comune tendenza dei sindacati affiliati a contrattare

tipico dei paesi dell'Europa meridionale che si affacciano sul Mediterraneo cui si aggiunge il gruppo delle economie di transizione dell'Europa centrale e orientale.

⁽⁸⁰⁾ EUROFOUND, *Mapping varieties of industrial relations: Eurofound's analytical framework applied*, 2017.

⁽⁸¹⁾ Democrazia industriale, competitività industriale, giustizia sociale e qualità del lavoro e dell'occupazione.

⁽⁸²⁾ A tale scopo, la ricerca ha individuato un set di 45 indicatori rappresentativi delle caratteristiche principali dei sistemi nazionali di relazioni industriali, ha quindi proceduto alla loro tipizzazione in ragione della rispondenza a uno più indicatori comuni e li ha infine raggruppati in classi omogenee. Il quadro che ne è risultato appare nelle sue grandi linee coerente con la classificazione di Visser ma, consentendo di rilevare in modo più puntuale la fisionomia delle diverse dimensioni nei singoli contesti, permette di mettere in evidenza e di analizzare la specificità dei singoli sistemi pur se classificati all'interno di un medesimo gruppo.

⁽⁸³⁾ Nell'ultimo congresso tenutosi a Vienna dal 21 al 24 maggio del 2019 la Confederazione, nata nel 1973 e attualmente composta da 89 organizzazioni sindacali nazionali di 38 paesi e 10 federazioni sindacali europee per rappresentare la voce dei lavoratori europei nel processo di definizione delle politiche economiche e delle politiche sociali dell'UE, ha adottato una Costituzione, un manifesto e un programma di azione per il quadriennio 2019_2023. Si veda in <https://www.etuc.org/en> *ETUC Action Programme 2019-2023*.

⁽⁸⁴⁾ Cfr. *Annual Gender Equality Survey 2019*, 12^a Indagine annuale sulla parità di genere curata dalla Confederazione *ETUC* che, nella seconda parte, raccoglie i dati relativi alle attività svolte dalle federazioni affiliate nel contrasto al divario retributivo di genere, tra cui è esplicitamente misurato il ricorso alla contrattazione collettiva. In particolare, l'indagine ha richiesto alle organizzazioni sindacali nazionali di esprimere la propria consapevolezza in merito all'uso, da parte dei propri aderenti, dello strumento negoziale ai fini della riduzione del divario retributivo di genere, identificando nove possibili aree di contrattazione sul tema: contrasto alla segregazione orizzontale e modifica dell'assegnazione delle

con maggiore facilità misure di natura conciliativa piuttosto che temi direttamente incidenti sull'incremento delle retribuzioni femminili e sul divario retributivo di genere⁽⁸⁵⁾.

Analoghe le conclusioni che la Confederazione ha tratto dagli esiti del progetto *Rebalance*⁽⁸⁶⁾ e che poi ha sottoposto, sotto forma di raccomandazioni, agli Stati membri

lavoratrici a mansioni sottopagate; incremento dei minimi salariali per le occupazione ad alta presenza femminile; promozione della trasformazione dei contratti a tempo parziale in contratti a tempo pieno o aumento della quota di ore lavorate; rinegoziazione in senso antidiscriminatorio dei criteri di definizione delle quote di retribuzione legate alla produttività; promozione della formazione e dello sviluppo professionale delle lavoratrici; rimodulazione dei criteri di valutazione e misurazione della prestazione di lavoro; misure di conciliazione vita-lavoro; incremento della flessibilità oraria; audit aziendali sul tema della retribuzione anche laddove non obbligatori. L'analisi delle risposte fornite dalle organizzazioni nazionali restituisce un quadro più ampio dell'oggetto diretto dell'indagine: pur se non è possibile evincere il livello negoziale di riferimento per i singoli paesi, i dati dimostrano, infatti, che la maggior parte delle esperienze nazionali si sono concentrate sulle misure conciliative o su contenuti indirettamente incidenti sul divario retributivo di genere, come la flessibilità oraria o la formazione permanente, e solo in minima parte hanno contrattato direttamente miglioramenti retributivi.

⁽⁸⁵⁾ Che la contrattazione collettiva in molti paesi europei scelga la disciplina di misure conciliative quale terreno privilegiato di promozione del lavoro femminile trova conferma in uno studio comparato curato dall'AGENZIA NAZIONALE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO, *Conciliazione vita lavoro: sviluppo di policy. Analisi comparata internazionale*, Collana biblioteca Anpal, 2019, n. 9, che analizza i dati sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro e ricostruisce le politiche di conciliazione vita lavoro in sei paesi dell'Unione europea – Finlandia, Francia, Germania, Paesi Bassi, Spagna e Regno Unito – attraverso la redazione di focus e questionari. Sulla base del presupposto che il divario occupazionale di genere ha la sua principale causa nella iniqua ripartizione degli impegni di cura familiare, lo studio esamina i risultati delle politiche conciliative nei diversi sistemi in tema di servizi di assistenza e cura all'infanzia, disciplina dei congedi, flessibilità oraria e riduzione dell'orario di lavoro, registrando misure e strategie delle principali esperienze di contrattazione nei diversi sistemi. Dall'analisi emerge che con la sola eccezione della Germania, dove le parti sociali sono motore dell'adozione di forme organizzative del lavoro innovative, il modello di *governance* dei paesi oggetto di indagine affida alla disciplina legislativa la definizione e gestione delle politiche conciliative e alla contrattazione collettiva riconosce una funzione prevalentemente attuativa/integrativa delle previsioni normative, a parziale conferma della distinzione tra sistemi di welfare privato a bassa incidenza – nei quali lo spazio di azione nella costruzione di forme di benessere lavorativo è ridotto in ragione della pervasività del sistema di sicurezza e di benessere sociale pubblico – e sistemi di welfare privato ad alta incidenza – nei quali gli spazi della negoziazione privata di misure di benessere lavorativo si inseriscono in modo complementare, quando non sostitutivo, del sistema pubblico. Si veda in proposito M. FAIOLI, *Proposte su un welfare privato per la famiglia. Indagine sulle dinamiche europee e italiane*, in M. FAIOLI, L. REBUZZINI (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working Paper Fondazione G. Brodolini, 2015, p. 23, in cui l'Autore indica i paesi di tradizione bismarkiana come appartenenti al primo gruppo, e la Francia, l'Italia e l'Olanda tra i sistemi del secondo gruppo. La distinzione opera, comunque, unicamente in riferimento alle grandi imprese atteso che, come già osservato, in quelle di piccole e medie dimensioni la partecipazione delle parti sociali alla definizione di misure di benessere organizzativo è affidata all'intermediazione di enti bilaterali e, solo, in alcuni casi, al livello intermedio della contrattazione territoriale.

⁽⁸⁶⁾ Si veda *REBALANCE: Strategie sindacali e buone pratiche per promuovere la conciliazione tra tempi di lavoro e di vita*, in <https://www.etuc.org/en/publication/rebalance-trade-unions-strategies-and-good-practices-promote-work-life-balance>. Il progetto analizza sei casi di contrattazione in Finlandia (quattro in materia di congedi e due in materia di flessibilità organizzativa), due contrattazioni aziendali in Francia (di cui una particolarmente significativa in quanto afferente a un settore ad alta concentrazione di lavoro maschile) e due in Germania (entrambe in materia di flessibilità organizzativa, quattro esperienze (due nel settore pubblico e due nel settore privato) in Lituania, due nei Paesi Bassi, tre in Portogallo (di cui due su misure conciliative e una in materia retributiva), due buone pratiche Slovene in tema di flessibilità oraria (di cui una in un settore, la pubblica sicurezza, in cui il tema della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro è particolarmente complessa), tre in Spagna (di cui due aventi ad oggetto la definizione dei Patti per la parità), una in Svezia in materia di divario retributivo conseguente al ricorso ai congedi parentali e sei

dell'Unione europea e alle parti sociali, nazionali ed europee ⁽⁸⁷⁾. Gli aspetti di maggiore interesse del progetto risiedono nell'individuazione, per ciascun modello e in relazione al relativo contesto normativo e istituzionale di riferimento, di buone pratiche in grado di supportare, attuare o integrare la cornice di sistema e di metterne in evidenza le criticità e alcuni spunti di riflessione comuni.

In particolare, per quanto qui rileva, si conferma, per ciascun contesto nazionale, l'influenza esercitata dalla cornice entro la quale si colloca il sistema delle relazioni industriali sull'esercizio dell'autonomia negoziale collettiva. In proposito, si evidenziano le osservazioni formulate dai ricercatori sulla relazione tra strumento contrattuale e strumento normativo: l'indagine da un lato rimarca il rischio che l'autonomia negoziale si appiattisca in funzione meramente attuativa della previsioni legislative e, dall'altro evidenzia la necessità che l'azione sindacale, attraverso il superamento di un approccio ideologico e il rinnovamento delle strategie negoziali ⁽⁸⁸⁾, divenga veicolo di innovazione anche laddove la legge, da sola, non produce il cambiamento dei comportamenti atteso, come accade a proposito del ricorso da parte degli uomini agli istituti conciliativi a sostegno della genitorialità.

Le pagine che seguono intendono dare conto del raffronto tra esperienze di contrattazione di prossimità, nazionali ed europee, sui due dei temi di più diretto impatto sulle differenze tra occupazione femminile e maschile: la remunerazione e l'organizzazione delle prestazioni di lavoro.

esperienze in Italia in tema di contrattazione di misure conciliative e di flessibilità organizzativa di cui due afferenti anche ad aspetti di natura retributiva.

⁽⁸⁷⁾ Si veda *REBALANCE*, cit., pp.112 ss. A fondamento di tali conclusioni sono la lettura dei dati relativi alla distribuzione degli impegni di cura tra uomini e donne e l'assunto che dalla sproporzione rilevata a svantaggio delle une e a favore degli altri conseguano differenze quantitative e qualitative nella rispettiva partecipazione al mercato del lavoro. Ne discende l'interesse verso la disciplina negoziale di strumenti con funzione di riequilibrio, in particolare di congedi a sostegno della genitorialità (e in particolare il congedo di paternità e i congedi parentali), sussidi o incentivi economici, servizi per l'infanzia, misure di flessibilizzazione del lavoro, formazione e riqualificazione professionale.

⁽⁸⁸⁾ Al riguardo, ritenuto di rilevare una relazione tra incisività della contrattazione e superamento di una prospettiva maschile, il rapporto suggerisce il potenziamento della componente femminile nelle articolazioni organizzative delle parti, per promuovere l'assunzione, da parte maschile, delle responsabilità di assistenza e cura, un più organico coinvolgimento della base per la individuazione di piattaforme rivendicative aderenti alle reali esigenze dei lavoratori e la previsione di accurate misure di monitoraggio dell'efficacia degli strumenti contrattati. Le altre raccomandazioni riguardano la preferenza rilevata – sia con riferimento ai paesi che ai settori produttivi interessati – per la definizione di misure di flessibilità organizzativa. In proposito, si conferma, peraltro, la maggiore dinamicità, sotto questo profilo, delle relazioni industriali presso le grandi imprese come anche una più acuta sensibilità di alcuni sistemi, rispetto ad altri, sul tema della discriminazione di genere. Ulteriore rilievo in merito alle c.d. «barriere strutturali alla conciliazione» che il rapporto individua nel disallineamento tra tempi di vita e tempi di lavoro lungo tutto l'arco dell'esistenza personale e professionale degli individui, nella riduzione del tema conciliativo a una prospettiva esclusivamente femminista, piuttosto che nella sua riconduzione nell'alveo della cultura manageriale dell'organizzazione del lavoro, e nel mancato superamento di una visione unicamente maschile dello sviluppo professionale e del suo rapporto con la crescita e lo sviluppo personali.

2.2.2. Esperienze contrattuali a confronto in materia di divario retributivo di genere: i risultati del progetto europeo *Close the deal, Fill the gap*

Con riferimento al primo ambito di indagine, alcune considerazioni possono trarsi da uno studio comparato ⁽⁸⁹⁾, coordinato dalla Università degli studi di Verona, sulla negoziazione di misure di contrasto al divario retributivo.

La ricerca ha analizzato alcuni accordi stipulati in diversi settori produttivi, privati e pubblici, in tre Paesi europei – Regno Unito, Polonia e Italia – che sono stati scelti in ragione della loro riconducibilità a tre diversi sistemi di relazioni industriali, all’adozione di distinte strategie negoziali e a tre differenti strutture della retribuzione. L’interesse della ricerca risiede specificamente nei risultati emersi dall’indagine dei “casi di studio” – disomogenei per area di appartenenza (pubblico/privato) e settore economico, grado di democrazia e competitività industriale, giustizia sociale e qualità del lavoro, contesto normativo e struttura istituzionale di riferimento ⁽⁹⁰⁾ – e nella finalità di verificare la

⁽⁸⁹⁾ Al progetto, finanziato dal Programma Progress dell’Unione Europea ed emblematicamente denominato *Close the deal, Fill the gap*, hanno partecipato l’Università di Verona (Coordinatore), la Queen Mary University of London, la University of the West of England nel Regno Unito, la University of Silesia in Polonia e l’Istituto per le Ricerche Economiche e Sociali (IRES) in Veneto. La ricerca si è avvalsa dell’esperienza negoziale e dei contributi della Confederazione dei sindacati europei e delle principali organizzazioni sindacali nazionali. In rappresentanza dell’Italia ha preso parte ai lavori la Cgil (nelle sue articolazioni nazionale e per la Regione Veneto). Gli esiti dell’indagine sono riportati in D. GOTTARDI, M. PERUZZI, *Differenziali retributivi di genere*, cit.

⁽⁹⁰⁾ Nell’ambito del sistema britannico è di particolare interesse, ai fini del presente lavoro, il secondo caso analizzato dal gruppo di ricerca del Regno Unito che riguarda il contratto collettivo dei pubblici dipendenti delle autorità locali (The Single Status Agreement in UK Local Government 1997-2015). Il settore è caratterizzato da un alto tasso di sindacalizzazione, da una netta connotazione di genere delle mansioni di lavoro (*gender segregation*) – che si ricava dalla prevalente assegnazione alle donne dei servizi di cura e di assistenza all’infanzia e agli uomini di quelli afferenti alla tutela dell’ambiente e alla gestione urbanistica – nonché dall’adozione di un modello di *job evaluation* per misurare il valore del lavoro ai fini della applicazione del principio di parità retributiva. Determinante la sussistenza di un vincolo di invarianza finanziaria che ha costretto la contrattazione locale, incaricata dall’accordo collettivo nazionale del 1997 (the Single Status Agreement – SSA) di negoziare la parte di retribuzione eccedente la quota base uniformata a livello nazionale, nel circoscritto ambito della tutela delle posizioni più deboli e sotto inquadrate, inibendo il percorso verso un innalzamento dei livelli retributivi e favorendo, nei fatti, il livellamento delle retribuzioni verso il basso. Ne è, pertanto, risultata compromessa la possibilità che la negoziazione integrativa operasse quale strumento di realizzazione della parità retributiva tra i generi che, conseguentemente, è stata per lungo tempo attuata attraverso l’applicazione giudiziale della legge sulla parità (Equal pay act) piuttosto che per via negoziale.

Per quanto riguarda il sistema polacco, caratterizzato da una disciplina legislativa a tutela della remunerazione del lavoro puntuale e inderogabile *in peius* dalla contrattazione collettiva e dall’assunzione nel codice del lavoro (art.18) del principio della parità di retribuzione a parità di prestazione lavorativa, l’indagine ha riguardato tre diversi campi di osservazione: gli accordi collettivi registrati nel distretto di Katowice tra il 2009 e il 2015, il contratto collettivo aziendale di una compagnia privata di navigazione (settore privato) e il contratto collettivo stipulato in una facoltà universitaria (settore pubblico). Dall’indagine condotta si ricava il raro inserimento del tema della disparità retributiva di genere tra i contenuti della contrattazione; il diffuso ricorso alla presenza sul luogo di lavoro come indicatore della produttività della prestazione lavorativa e la sostanziale discriminazione indiretta che ne deriva; la asimmetrica distribuzione delle posizioni di vertice tra uomini e donne, anche in presenza di una più alto livello di istruzione, soprattutto se in settori ad alta concentrazione di lavoro maschile.

Per quanto riguarda l’Italia, oltre a una considerazione generale in merito al ridotto inserimento del tema della equità retributiva di genere tra le materie oggetto di contrattazione collettiva, si evidenzia: i) il diffuso ricorso a criteri di misurazione oggettivi ai fini del calcolo della retribuzione accessoria e la conseguente distribuzione discriminatoria della quota di retribuzione legata alla produttività; ii) il crescere del divario retributivo nei livelli di inquadramento più alti a causa delle ridotte opportunità delle donne di accedere a

possibilità di coniugare due diversi obiettivi politici dell'Unione europea, in parte tra loro divergenti: da un lato, la promozione di un più efficace coinvolgimento delle parti sociali nel superamento del divario retributivo di genere e, dall'altro, l'incentivo a decentrare, nonostante i rischi cui si è fatto cenno ⁽⁹¹⁾, la definizione negoziale degli elementi retributivi accessori legati alla qualità e al rendimento della prestazione di lavoro.

Gli esiti della ricerca hanno confermato il ruolo ambivalente della contrattazione di prossimità nel contrasto alla disparità retributiva: ne è risultata, infatti, rafforzata la consapevolezza che non di rado è proprio a tale livello che la definizione delle premialità ⁽⁹²⁾ consolida soluzioni potenzialmente in grado di compromettere la concreta attuazione della eguale valorizzazione del lavoro femminile e del lavoro maschile.

Il tema appare di particolare evidenza nelle ipotesi riconducibili ai fenomeni di così detta segregazione orizzontale ⁽⁹³⁾ per i quali il confronto tra retribuzioni differenti in presenza di differenti prestazioni avviene, nei vari sistemi, secondo modalità diverse sia per quanto riguarda la scelta del livello retributivo di riferimento per la retribuzione ritenuta discriminatoria ⁽⁹⁴⁾, sia per quanto attiene alla misurazione del (pari) valore nell'ambito del confronto tra prestazioni di lavoro di diversa natura ⁽⁹⁵⁾.

posizioni organizzative di vertice e del frequente ricorso da parte delle donne a contratti a tempo parziale; iii) la convertibilità delle premialità con l'accesso a strumenti di conciliazione vita-lavoro (per es. telelavoro o *smart working*) che, come già accennato, qualora utilizzato per consentire l'espletamento dei compiti di cura, stigmatizza un divario di disponibilità di tempo-lavoro, e conseguentemente di reddito, a sfavore delle donne.

⁽⁹¹⁾ Il riferimento è agli effetti indirettamente discriminatori per i quali si rinvia a M. PERUZZI, *Gender pay gap e decentralizzazione contrattuale*, cit., pp. 31 ss.

⁽⁹²⁾ La parità retributiva di base a parità di inquadramento e di mansioni è più comunemente acquisita nei diversi sistemi per via normativa o per negoziazione a livello centrale. In questo senso M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 33, e A. MATTEI, *Parità retributiva di genere tra istituzioni, giurisprudenza e contrattazione* in D. GOTTARDI, M. PERUZZI, *op. cit.*, pp. 14 ss.

⁽⁹³⁾ In questo senso cfr. N. MASIERO, *Figure del divario salariale. Uno studio di caso*, in D. GOTTARDI, M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 102, la quale riporta anche una schematica sintesi delle cause che determinano la segregazione occupazionale delle donne in L. ROSTI, *La segregazione occupazionale in Italia*, in A. SIMONAZZI (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica. Trasformazioni economiche e sociali in una prospettiva di genere*, Carocci, 2006, dalla quale emergono, tra le altre, i) una persistente connotazione di genere per alcune professioni nel campo dei servizi di assistenza e di cura, ii) una asimmetria negli oneri di assistenza e cura domestica cui corrispondono errate politiche conciliative aziendali, iii) frequente valorizzazione della presenza sul luogo di lavoro nei modelli organizzativi aziendali, iv) uno stereotipo culturale sfavorevole alla valorizzazione professionale delle donne. In merito è interessante notare che molti dei fattori individuati nella citata analisi risalente al 2006 dopo quasi quindici anni sono ancora attuali.

⁽⁹⁴⁾ Sul tema si rinvia a M. PERUZZI, *op. cit.*, che riconduce la derivazione del tema della corretta individuazione del termine di paragone alla interpretazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso diverso di cui all'art. 157 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE) operata dalla giurisprudenza della Corte di Giustizia che la subordina alla possibilità di individuare un'unica fonte cui ricondurre la diversità delle condizioni retributive, imputare la responsabilità e attribuire l'obbligo di ristabilire la parità. In proposito, l'autore sviluppa l'analisi comparativa tra il sistema britannico, nell'ambito del quale la comparazione tra retribuzioni diverse può essere effettuato soltanto tra dipendenti di un unico datore di lavoro (unica fonte della possibile discriminazione) e l'analisi della dottrina giuslavoristica italiana, che propone un'interpretazione più ampia riconducendo alla medesima contrattazione di settore la fonte unitaria cui la giurisprudenza della Corte di Giustizia fa riferimento. Il raffronto è interessante perché rispecchia la diversa struttura dei due sistemi, l'uno con una forte tradizione di contrattazione decentrata, l'altro nel quale la contrattazione è ancora fortemente centralizzata e il livello di negoziazione aziendale stenta ad affermarsi.

⁽⁹⁵⁾ Di particolare interesse il commento, in M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 37, degli esiti dell'analisi del caso britannico in merito all'adozione, in quel sistema, del metodo di valutazione analitica delle mansioni (*job evaluation*), negoziato in sede sindacale presso le autorità pubbliche locali e risultato particolarmente efficace in un contesto ad alta concentrazione di occupazione femminile. Nella sua analisi, l'autore richiama

Il tema della misurazione del lavoro di pari valore ricopre particolare rilevanza nell'analisi dei risultati della ricerca in quanto è proprio la sintesi tra l'oggettività e la trasparenza dei sistemi di valutazione analitica *ex ante*, da un lato, e la valorizzazione del merito e della professionalità propria della valutazione delle competenze *ex post*, dall'altro – e cioè la composizione sinergica di *job and skill evaluation* – la frontiera per il rinnovamento delle relazioni industriali/sindacali che, in presenza di prestazioni diverse per diversità di mansioni, siano in grado di contrastare la discriminazione di genere, e non solo.

In proposito, la ricerca, nel dare conto della quota percentuale di accordi sindacali che individuano parametri di misurazione della produttività *formalmente* oggettivi e degli strumenti di valutazione comunemente adottati a questo scopo in sede negoziale, pone in evidenza la potenzialità *sostanzialmente* discriminatoria di molti di questi accordi sottolineandone, come anticipato, l'ambiguità. Da un lato, infatti, la definizione in sede negoziale dei criteri di valutazione sembra fornire adeguata rassicurazione in merito alla possibilità di garantire parità di trattamento retributivo a prestazioni lavorative di pari valore, sia sotto il profilo della obiettività e neutralità dei parametri negoziati sia per la capacità di sottrarre spazio ad accordi individuali derogatori o a decisioni arbitrarie e poco trasparenti del datore di lavoro. D'altro lato, con eccessiva frequenza quei medesimi criteri, e pertanto gli accordi che li negoziano, si risolvono concretamente in una valutazione penalizzante per il lavoro femminile ⁽⁹⁶⁾.

i limiti di tale metodo che, pur se evoluto nei moderni contesti produttivi e attualmente spesso affiancato da criteri di valutazione *ex post* della prestazione lavorativa basati sull'analisi delle competenze (*skill evaluation*), risente del contesto industriale taylorista nel quale si è sviluppato. Tuttavia, proprio in ragione la sua natura di valutazione *ex ante* delle mansioni, classificate in base a fattori caratterizzanti quali le competenze, l'impegno e il grado di responsabilità richiesti per la loro esecuzione e le condizioni ambientali e organizzative di contesto, l'Autore ne sottolinea la potenziale efficacia, in termini di trasparenza e di imparzialità, della misurazione delle prestazioni lavorative anche in contesti privati. L'analisi prosegue indagando gli ostacoli del ricorso alla *job evaluation* quale strumento di contrasto alle potenziali discriminazioni retributive di genere nel modello di relazioni industriali italiane.

⁽⁹⁶⁾ Particolarmente indicativo, in questo senso, il parametro della presenza in servizio, penalizzante per le donne le quali fruiscono con maggiore frequenza rispetto agli uomini dei congedi familiari previsti nei diversi ordinamenti. Sul tema della distinzione tra discriminazione basata sul genere ovvero discriminazione basata sulla genitorialità nel senso della influenza del fattore presenza di figli, piuttosto che del fattore sesso, sulla conciliazione vita-lavoro nonché sulla persistenza di retaggi culturali a fondamento della iniqua distribuzione degli oneri di cura familiare si veda T. CANAL, V. GUALTIERI, *Genitorialità e work life balance. Non solo questioni di genere. Genitorialità e work life balance*, in *SINAPPSI Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche - Rivista quadrimestrale dell'Inapp*, 2017, I, pp. 35 ss. In particolare, le autrici riportano gli esiti di un'analisi statistica condotta attraverso l'elaborazione di un modello di regressione lineare utilizzando i dati della IV Indagine sulla qualità del lavoro in Italia condotta da Inapp dal quale emerge che «sia nel caso delle persone con figli che nel caso di quelle senza figli – a parità di altre condizioni – il genere non incide sui livelli conciliazione. Se le analisi descrittive, quindi, evidenziano una maggiore attitudine femminile a esprimere più elevati livelli di conciliazione, dalle analisi multivariate si riscontra invece come, controllando per le caratteristiche del lavoro, l'effetto di genere scompare. Tale risultato è indubbiamente in relazione con la nota segregazione lavorativa di genere che vede le donne come maggiormente impiegate in occupazioni che possono essere definite più “*family friendly*” (ossia su basi orarie ridotte, nel settore pubblico o nel terziario, con posizioni professionali medio-basse, ecc.), ma che sono, tuttavia, spesso associate anche ad un ridotto prestigio “simbolico ed economico” (minori redditi da lavoro, più contratti temporanei, ridotta presenza in posizioni apicali, ecc.)». Si rileva, peraltro, che l'adozione del criterio della presenza sul luogo di lavoro non appare in linea con le più recenti tendenze, anche normative – si veda il d.lgs. n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n.74/2017 – volte a valutare il rendimento del lavoratore subordinato, privato ma anche pubblico non più in termini di quantità di ore/giorni lavorati ma in termini di risultati e obiettivi raggiunti (cfr. M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 49).

L'effetto potenzialmente discriminatorio della disciplina dei premi di produttività emerge con ancora maggiore evidenza nelle intese che prevedono la possibilità di convertire la quota di retribuzione premiale con altri strumenti contrattuali a sostegno della conciliazione vita-lavoro ⁽⁹⁷⁾. Anche in questo caso la facoltà di scambio, particolarmente attraente per le lavoratrici ⁽⁹⁸⁾, rischia di acuire il divario retributivo non solo relativamente alla quota legata alla produttività ma anche rispetto agli effetti che discendono da una ridotta accessibilità alla progressione di carriera ⁽⁹⁹⁾ e, più genericamente, al tema della valorizzazione del merito ⁽¹⁰⁰⁾.

⁽⁹⁷⁾ Cfr. in proposito § 2.1 del presente lavoro e, ivi, nota n. 60. Tale possibilità è peraltro disciplinata dalla l. n. 208/2015 che dispone la esenzione dalla tassazione delle somme contrattate in sede aziendale o territoriale ma anche del valore dei servizi con cui queste siano stati eventualmente convertite, così come modificata, in senso ampliativo, dalla l. n. 232/2016 e dalla l. n. 205/2017 nonché dal d.i. 12 settembre 2017 (Ministero del lavoro e delle politiche sociali e Ministero dell'economia e delle finanze) recante *Misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata, in attuazione del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 80* che disciplina l'utilizzazione del Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione collettiva di secondo livello, destinate ai datori di lavoro del settore privato che abbiano sottoscritto e depositato contratti collettivi territoriali recanti almeno due misure di conciliazione innovative e migliorative, rispetto a quanto già previsto dai contratti collettivi nazionali di riferimento ovvero dalle disposizioni normative vigenti. Ai fini del presente lavoro le norme rivestono particolare interesse per il ruolo riconosciuto alla contrattazione di secondo livello.

⁽⁹⁸⁾ Nel senso di ritenere piuttosto un errore delle politiche aziendali la costruzione di modelli organizzativi di conciliazione orientati sostanzialmente alle donne cfr. T. CANAL, V. GUALTIERI, *op. cit.*, p. 48, secondo le quali un'analisi statistica degli effetti dell'adozione di politiche conciliative sembra suggerire che «un limite delle politiche organizzative aziendali e di conciliazione italiane in generale, come evidenziato anche in precedenti lavori (Canal 2016, 2014 e 2013) possa essere rappresentato dal fatto che continuano ad essere proposte come politiche *gender-oriented* ed in particolare rivolte alle donne».

⁽⁹⁹⁾ Nel senso di una impropria contaminazione tra natura solidaristica degli strumenti di welfare aziendale e natura premiale della quota variabile di retribuzione e sul rischio di discriminazione indiretta dei lavoratori D. GOTTARDI, *Ragionando di scambi tra retribuzione variabile e servizi di welfare*, in D. GOTTARDI, M. PERUZZI (a cura di), *op. cit.*, 59 ss. In particolare, l'Autrice evidenzia il rischio che «tanto più il welfare aziendale è rivolto a strumenti di conciliazione tra vita familiare e vita professionale (effetto positivo) tanto più verrà "opzionato" dalle lavoratrici più che dai lavoratori, aggravando ulteriormente i differenziali. E se così fosse, infatti, si finirebbe per ampliare – anziché ridurre, come sarebbe necessario – il differenziale retributivo e, in prospettiva, quello pensionistico» (*op. cit.*, p. 67).

⁽¹⁰⁰⁾ Significativi, in questo senso, gli accordi che disciplinano la conversione della retribuzione premiale nell'accesso a forme di organizzazione agile del lavoro. In assenza di un sistema di valutazione del merito basato sul rapporto tra programmazione degli obiettivi e monitoraggio dei risultati, tali previsioni si prestano a tradursi in strumenti che istituzionalizzano la rinuncia alla crescita e al successo professionali a favore della possibilità di assolvere gli obblighi di assistenza familiare; consolidano, anziché contrastare, la convenzione culturale che attribuisce tale rinuncia all'universo femminile e compromettono la potenzialità produttiva di cui una efficace flessibilità organizzativa è portatrice. In proposito, cfr. i risultati dell'Osservatorio *Smart Working* della *School of Management* del Politecnico di Milano nonché, per tutti, P. PROFETA, M. ANGELICI, *Smart-working: work flexibility without constraints*, CESifo Working Paper, 2020, n. 8165. Di particolare interesse la individuazione di un positivo rapporto tra esecuzione della prestazione di lavoro in modalità agile e produttività in grado di contribuire a ridurre il *gap* di genere. In questo senso (*op. cit.*, pp. 31-32) «the observed increase in productivity means that, for the same pay, smart-workers put more effort into their jobs than do non smart-workers. Smart workers are more focused and more active. This may be the result of different and more effective organization of their time, including a reduction of commuting time and a better use of time within the household. [...] The fact that job satisfaction increases even if workers apply more effort means that smart workers have a positive perception of the new form of work organization: they are ready to exchange more effort for more flexibility to maintain or even increase their job satisfaction. [...] Removing the constraints of space and time of work looks a promising way for a more efficient organization of working. Moreover, our results are stronger for women. Consistently with the view of Goldin (Goldin, 2014), our results suggest that the flexibility introduced by smart working may contribute to reducing gender gaps at work». Per una revisione critica

Per superare i limiti evidenziati ⁽¹⁰¹⁾ e assicurare maggiore attenzione al tema della trasparenza retributiva ⁽¹⁰²⁾ la ricerca segnala l'urgenza di un rinnovamento di obiettivi, tecniche e linguaggio della contrattazione collettiva ⁽¹⁰³⁾.

Il rilievo si basa in primo luogo sulla individuazione di alcuni caratteri che, in quanto riconducibili a prassi consolidate o ad autonome determinazioni delle organizzazioni dei lavoratori, sono ritenuti in grado di compromettere dall'interno l'efficacia dell'azione sindacale ⁽¹⁰⁴⁾. Si osserva, inoltre che la complessità della questione del lavoro femminile e, in particolare, dell'equità retributiva, richiede una strategia integrata, sotto il profilo istituzionale, normativo, giurisprudenziale, economico e statistico. In tale contesto, lo strumento negoziale consente, se rafforzato e rinnovato negli obiettivi e nelle metodologie, di individuare, in ciascuna comunità di lavoro, procedure e strumenti condivisi di valutazione delle competenze e delle attività e di abbandonare, ai fini della distribuzione delle premialità retributive, l'approccio riduttivo di una misurazione esclusivamente quantitativa dei giorni e delle ore lavorate in favore dell'adozione di criteri di valutazione del rendimento e dei risultati del lavoro di ciascuno, anche in presenza di diversità di mansioni assegnate, nel rispetto del principio della parità di retribuzione per parità di valore delle prestazioni erogate. L'oggettività e la sottrazione alla discrezionalità del datore di lavoro verrebbero garantite dal coordinamento e dalla vigilanza affidati a una commissione bilaterale paritetica che rispetti nella sua composizione la parità di genere.

dell'approccio ottimistico ai benefici derivanti dall'applicazione massiccia del lavoro agile si veda M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *DRI*, 2017, n. 4, pp. 921 ss. e riferimenti ivi contenuti.

⁽¹⁰¹⁾ A. MATTEI, *Parità retributiva di genere tra istituzioni, giurisprudenza e contrattazione* in D. GOTTARDI, M. PERUZZI, *op. cit.*, pp. 14 ss. Cfr., anche, P. TOMASSETTI, *Contrattazione collettiva, differenziali retributivi e disuguaglianze sociali*, *cit.* in particolare pp. 478 ss. ove l'Autore evidenzia che «Le politiche sindacali sulla parità di genere sono azionate dunque al di fuori delle dinamiche contrattuali» e che «Per converso, [...] non mancano alcuni interventi della contrattazione collettiva aziendale che producono effetti negativi per le lavoratrici donne, laddove le clausole contrattuali incentivino, ad esempio, l'assiduità nella prestazione lavorativa o, specularmente, disincentivino l'assenteismo».

⁽¹⁰²⁾ M. PERUZZI, *op. cit.*, p. 53. L'autore intende la trasparenza retributiva con particolare riferimento alle regole, ai criteri e alle procedure di classificazione del personale, alla valutazione del rendimento e alla retribuzione connessa al merito nonché alla necessità che il divario retributivo di genere si calcoli sull'intero arco temporale della vita lavorativa.

⁽¹⁰³⁾ Cfr. D. GOTTARDI, *op. cit.*, p. 72. In proposito, A. MATTEI, *op. cit.*, pp. 20 ss., evidenzia la scarsa incisività dell'attuale disciplina del Rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile di cui all'art. 46 del d.lgs. n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'art. 6 della l. 28 novembre 2005, n. 246). Sul tema si rinvia alle proposte di modifica della disposizione in parola sintetizzate nel quadro sinottico predisposto dal Cnel in occasione della più volte citata Audizione informale dei suoi rappresentanti presso la XI Commissione.

⁽¹⁰⁴⁾ A. MATTEI, *op. cit.*, p. 19. In particolare l'autore individua quattro fattori interni alle organizzazioni sindacali che ne influenzano negativamente le dinamiche contrattuali: a) il diffuso ricorso a forme di c.d. *sessismo linguistico*, e cioè all'uso esclusivo del genere maschile nei testi contrattuali; b) il mancato inserimento del rinnovamento dei modelli organizzativi tra gli strumenti di tutela della partecipazione femminile al mercato del lavoro e la riduzione delle strategie alla negoziazione di strumenti di bilanciamento tra vita professionale e vita familiare; c) l'istituzione di organismi separati, come a titolo di esempio le Commissioni per le pari opportunità, quali organi sui affidare la tutela del lavoro femminile, a testimonianza di una ancora attuale ritrosia alla trattazione integrata e complessiva del tema della efficiente e produttiva organizzazione del lavoro, d) l'inadeguata selezione e formazione degli apparati sindacali che si riflette, in particolare, nella scelta dei temi e delle questioni oggetto di negoziazione e di disciplina pattizia.

Lo studio si chiude con l'individuazione di alcuni indirizzi comuni, indicati come *Linee guida per le parti sociali* ⁽¹⁰⁵⁾, predisposti a supporto delle trattative negoziali in materia retributiva ⁽¹⁰⁶⁾. Dalla lettura delle indicazioni sembra emergere che nell'ambito delle strategie di contrasto al divario retributivo di genere possa ritenersi convalidata l'ipotesi, che qui si esamina, di attribuire un ruolo determinante alla negoziazione di secondo livello nella definizione di strumenti, in grado di concorrere a ridurre il differenziale di capacità di reddito delle donne che lavorano.

2.2.3. Esperienze contrattuali a confronto in materia di flessibilità organizzativa in funzione conciliativa: l'accordo di rinnovo del CCNL ABI, firmato a Roma il 19 dicembre 2019 e il contratto France Télévisions/CGT, firmato a Parigi il 7 dicembre 2017

Per quanto riguarda la negoziazione di misure che, in ottica conciliativa, disciplinano strumenti di flessibilità organizzativa, alcune considerazioni di interesse possono trarsi

⁽¹⁰⁵⁾ <https://www.fillthegap.eu/it/content/closing-gap-guidelines-social-partners>. Si veda anche la sintesi in calce a D. GOTTARDI, M. PERUZZI (a cura di), *op. cit.*, pp. 129 ss.

⁽¹⁰⁶⁾ La prima indicazione consiste nella necessità di aumentare la consapevolezza che la differenza di retribuzione a sfavore delle donne non costituisce un tema esclusivamente femminile ma abbraccia un orizzonte culturale più ampio che richiede una nuova distribuzione dei compiti di cura tra i due generi, una rimodulazione dell'organizzazione del lavoro e un riequilibrio dei redditi da lavoro da misurare sull'intero arco della vita lavorativa maschile e femminile. Il secondo indirizzo promuove l'inserimento della parità retributiva quale tema centrale della contrattazione collettiva, suggerendo l'avvio di percorsi di formazione sull'argomento destinati ai negoziatori e l'integrazione di ciascuna delle parti negoziatrici con un componente femminile e un esperto in discriminazioni di genere. La terza indicazione punta l'attenzione sul linguaggio; promuove, anche nella redazione normativa, l'abbandono di formule convenzionali viziate da un pregiudizio di genere; raccomanda l'adozione di un lessico *neutrale* quale strumento di promozione di pratiche di parità volte a superare la ripartizione convenzionale degli oneri di cura tra uomini e donne. Le indicazioni successive intervengono più specificamente sui contenuti propri della contrattazione, in particolare suggeriscono di: i) negoziare puntualmente i criteri di assegnazione dei premi con l'obiettivo di ridurre gli spazi per il consolidarsi di prassi aziendali, spesso unilaterali, di carattere discriminatorio; ii) evitare il diffuso e anacronistico rapporto tra riconoscimento del premio e calcolo delle assenze con l'obiettivo di superare l'associazione negativa tra fruizione di congedi per carichi di cura (genitorialità, malattia dei figli), e produttività; iii) promuove l'applicazione di eguali criteri per i lavoratori a tempo pieno e lavoratori (spesso lavoratrici) a tempo parziale. Sul tema della valutazione di mansioni diverse ma di pari valore, soprattutto in contesti caratterizzati da fenomeni di segregazione orizzontale, si propone di affidare alla contrattazione aziendale la definizione di sistemi neutri di *job evaluation* sottoposti al monitoraggio e alla vigilanza di una commissione bilaterale paritaria. Nei sistemi a contrattazione centralizzata, l'adozione di metodi di valutazione analitica delle mansioni dovrebbe essere affiancata da una revisione a livello di settore del modello di classificazione delle mansioni. L'obiettivo è la definizione negoziale di un sistema trasparente di ri-parametrizzazione della produttività del lavoro sulla base di criteri diversi dal numero dei giorni o dal numero delle ore lavorate, imparziali e neutri sotto il profilo di genere. Si esorta, infine, l'istituzione di commissioni bilaterali paritarie cui affidare la negoziazione della disciplina degli avanzamenti di carriera al fine di ridurre il divario di accesso a posizioni di vertice (c.d. segregazione verticale) e, conseguentemente, la capacità reddituale complessiva delle lavoratrici. In particolare, il documento fa riferimento all'istituto della flessibilità oraria, alla regolazione del rientro post maternità, alla disciplina dell'accesso a corsi di formazione e allo sviluppo delle competenze, all'introduzione o all'implementazione di un audit di parità. Le ultime due linee guida attengono a misure di sistema e suggeriscono la diffusione di strumenti di rendicontazione trasparente delle politiche di genere adottate dalle singole imprese e la necessità di un sostegno normativo alle regolamentazioni contrattuali.

dal raffronto di due intese che, rispettivamente in Italia e in Francia, hanno affrontato il tema con modalità e strategie diverse.

Il primo caso oggetto di attenzione è l'accordo di rinnovo del CCNL del settore creditizio⁽¹⁰⁷⁾, settore che, tradizionalmente, è caratterizzato dal più ampio differenziale retributivo. Seguendo l'ordine dell'articolato dell'accordo, e focalizzando l'attenzione sulle novità di maggiore interesse ai fini del presente lavoro, si evidenzia, in primo luogo, la revisione dell'istituto del contratto a tempo parziale⁽¹⁰⁸⁾ a tutela delle esigenze di genitori di figli disabili. In linea con quanto considerato a proposito della negoziazione sui temi retributivi⁽¹⁰⁹⁾, le misure in esame, delle quali non può non riconoscersi la portata di attenzione alle esigenze personali dei lavoratori⁽¹¹⁰⁾, si prestano a un'applicazione indirettamente discriminatoria qualora si risolvano, nella prassi, nella istituzionalizzazione di una ripartizione squilibrata delle responsabilità familiari di cura.

Ulteriore innovazione dell'accordo è la disciplina del lavoro agile⁽¹¹¹⁾ inteso, secondo l'intenzione delle parti, come modalità organizzativa della prestazione di lavoro in grado di perseguire, a un tempo, l'efficienza e la produttività dell'impresa e la tutela delle esigenze personali dei dipendenti⁽¹¹²⁾. In proposito, al di là delle soluzioni di contenuto,

⁽¹⁰⁷⁾ L'accordo interviene in modifica del Ccnl per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali del 31.3.2015 ed è stato firmato il 19 dicembre 2019 dall'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative del settore (Fabi; First-Cisl; Fisac-Cgil; Uilca; Unisi; Falcri-Silcea-Sinfub).

⁽¹⁰⁸⁾ L'intesa presenta diversi profili di interesse ai fini del presente lavoro sia in merito alle soluzioni concordate sia sotto il profilo delle considerazioni, esplicite o sottese, sulla disciplina dei più diffusi strumenti conciliativi. In proposito, il nuovo accordo i) introduce il diritto dei dipendenti alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale in caso di necessità di assistenza a figlio disabile (l'art. 10 dell'accordo, ad integrazione dell'art. 35 del Ccnl 31 marzo 2015); ii) individua la presenza di "comprovati motivi personali o familiari di rilevante gravità" – la sussistenza di patologie oncologiche croniche riguardanti il coniuge, il figlio, i genitori del richiedente, la necessità di assistere il coniuge o il genitore convivente gravemente inabile o anche il coniuge, la figlia o il genitore donna vittima di molestia o violenze di genere – quali cause di priorità nell'accoglimento delle domanda di conversione contratto di lavoro a tempo pieno in contratto a tempo parziale; iii) espunge il limite originario della quota del 20% per l'attivazione di detta tipologia di contratti; iv) introduce la raccomandazione per la quale «Considerato che il lavoro a tempo parziale costituisce uno strumento che riveste una importante valenza sociale in quanto misura di effettiva conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ABI e le organizzazioni sindacali invitano le imprese ad accogliere le domande di passaggio a tempo parziale».

⁽¹⁰⁹⁾ Cfr. nota 102 e T. CANAL, V. GUALTIERI, *op. cit.*, p. 48.

⁽¹¹⁰⁾ In questo senso, *Conciliazione vita lavoro e pari opportunità*, sintesi di commento all'accordo disponibile in <https://www.firstcisl.it/2020/03/conciliazione-vita-lavoro-e-pari-opportunita-le-novita-nel-ccnl-abi/>.

⁽¹¹¹⁾ L'art. 11 dell'accordo recita: «L'evoluzione tecnologica rende possibile adottare soluzioni organizzative utili a favorire nuove forme di flessibilità della prestazione lavorativa capaci di realizzare un adeguato equilibrio tra gli obiettivi di efficienza e produttività delle imprese e le esigenze personali e familiari delle/dei dipendenti. È intendimento delle Parti sostenere il diffondersi di modelli organizzativi che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, determinando altresì favorevoli impatti ambientali e sulle mobilità delle persone». Sulla implementazione, in tempo di emergenza sanitaria, degli accordi regolativi di tale forma di lavoro in sede di contrattazione aziendale cfr. note n. 76 e 77.

⁽¹¹²⁾ Su questo fronte, l'accordo disciplina, in particolare, i criteri generali per la costituzione del rapporto di lavoro agile nonché le modalità di svolgimento della prestazione, i diritti e i doveri e gli strumenti a tutela della salute e della sicurezza dei dipendenti che, volontariamente, vi accondono rinviando la disciplina puntuale dei diversi aspetti (individuazione della sede di svolgimento del lavoro, durata, modalità di adesione, revoca e recesso, numero massimo di giornate mensili di lavoro da svolgere in modalità agile) alla contrattazione aziendale o di gruppo. Nella forma non cogente di dichiarazione delle parti, l'accordo prevede inoltre che in modalità agile possa essere svolta, grazie al ricorso all'uso delle tecnologie, anche la formazione. In particolare, in calce all'art. 72 del Ccnl del 2015 vengono inserite dichiarazioni delle parti circa l'opportunità di: i) creare le condizioni organizzative per la fruibilità della formazione attraverso

sembra interessante rimarcare, sotto il profilo della tecnica negoziale, il ruolo che l'accordo affida al secondo livello di negoziazione cui è rimessa l'articolazione puntuale della disciplina dell'istituto in esame al fine di incidere in modo più significativo sulla qualità della partecipazione femminile al mercato del lavoro.

Un ulteriore intervento degno di nota riguarda l'introduzione di alcune disposizioni migliorative ⁽¹¹³⁾ in materia di permessi e congedi, finalizzate a consentire lo svolgimento dei compiti di assistenza e cura familiare del coniuge, ma anche del convivente more uxorio o della parte di unione civile ⁽¹¹⁴⁾, del figlio e del genitore ricoverato, di figli in condizioni di disagio o affetti da patologie dell'apprendimento ⁽¹¹⁵⁾ nonché della possibilità, per lavoratori/lavoratrici, di ridurre la durata dell'intervallo per la colazione previsto dal contratto ⁽¹¹⁶⁾.

All'art. 23 dell'accordo è di particolare interesse l'introduzione di linee guida per l'istituzione della c.d. Banca del tempo cioè di un bacino di ore messe a disposizione dai dipendenti, a titolo di solidarietà ⁽¹¹⁷⁾, a favore di colleghi/colleghe che, in presenza di

l'utilizzo dei canali digitali; ii) disciplinare, in sede di contrattazione aziendale, forme di formazione flessibile, anche a distanza, (*smart learning*) al fine di promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

⁽¹¹³⁾ L'art. 17 dell'accordo introduce tre nuovi commi alle disposizioni di cui all'art. 57 del Ccnl del 2015 disponendo che «I 3 giorni di permesso di cui all'art. 4 della l. 8 marzo 2000, n. 53, spettano alle lavoratrici/lavoratori anche in caso di ricovero del figlio o del coniuge o del genitore limitatamente ai giorni di effettivo ricovero. Le imprese valuteranno con particolare attenzione, ai fini della concessione di permessi, periodi di congedo, aspettativa non retribuita di cui al presente articolo, le situazioni familiari che comportino la necessità di assistenza di figli in condizioni di disagio (es.: bullismo, tossicodipendenza, anoressia/bulimia). I permessi per l'assistenza ai figli affetti da patologie legate all'apprendimento (BES con certificazione pubblica, tra cui DSA) accordati durante l'anno scolastico ai sensi di quanto previsto all'appendice n. 4 del Ccnl 31 marzo 2015, sono retribuiti».

⁽¹¹⁴⁾ Desumibile dall'interpretazione combinata della clausola negoziale con l. n. 53/2000, art. 4, e l. n. 76/2016 nonché da quanto esplicitamente aggiunto in calce all'art. 20 dell'accordo secondo il quale «Al fine di assicurare l'effettività della tutela dei diritti e il pieno adempimento degli obblighi derivanti dall'unione civile tra persone dello stesso sesso, si considerano integralmente e, ad ogni conseguente effetto, le disposizioni previste dalla legge 20 maggio 2016, n. 76».

⁽¹¹⁵⁾ Nel primo caso i permessi possono essere utilizzati, per i giorni di effettivo ricovero, per qualsiasi tipo di degenza senza necessità di documentare, a differenza di quanto previsto dalla legge, la grave infermità. Nel secondo caso, l'attenzione per le situazioni di disagio giovanile costituisce una novità di particolare rilievo in considerazione dell'ampliarsi dei fenomeni cui l'accordo, a titolo esemplificativo, fa riferimento e cioè il bullismo, le tossicodipendenze e i disturbi alimentari. In merito alle situazioni di difficoltà connesse all'apprendimento la novità dell'accordo riguarda non solo la previsione della retribuità dei permessi ma anche l'estensione alle ipotesi di Bisogni Educativi Speciali dei casi coperti da accesso ai permessi. Si tratta di norma migliorativa rispetto alla disposizione legislativa, in quanto estende le fattispecie tutelate e anche le forme di tutela, ed anche rispetto a quella contrattuale che dovesse prevedere la fruibilità di analoghi permessi che, in ragione della disposizione del citato art. 17, sarebbero retribuiti anche in assenza di specifica disposizione del contratto aziendale.

⁽¹¹⁶⁾ Il medesimo art. 19 introduce il comma per il quale «Compatibilmente con le esigenze di servizio, l'impresa può accordare durante il primo anno di vita del bambino alle lavoratrici/lavoratori che ne facciano richiesta, una riduzione della durata dell'intervallo di cui all'art. 104, fermo quanto previsto dalla legge in materia di pause».

⁽¹¹⁷⁾ L'istituto trova regolamentazione nell'art. 23, *Cessione dei riposi e delle ferie*, del d.lgs. n. 15/2015 per il quale «1. Fermi restando i diritti di cui al decreto legislativo 8 aprile 2003, n. 66, i lavoratori possono cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie da loro maturati ai lavoratori dipendenti dallo stesso datore di lavoro, al fine di consentire a questi ultimi di assistere i figli minori che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, nella misura, alle condizioni e secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale applicabili al rapporto di lavoro».

specifiche situazioni familiari, abbiano necessità di fruire di una dotazione di congedi ulteriore rispetto a quella personalmente maturata ⁽¹¹⁸⁾.

L'accordo, all'art. 25 interviene, inoltre, sul tema dell'accesso femminile alle posizioni apicali a modifica dell'art. 73 del CCNL 2015, *Sviluppo professionale e di carriera*. In particolare, si prevede l'esplicito impegno a escludere correlazioni negative tra genere femminile e progressione in carriera ⁽¹¹⁹⁾; la disciplina del computo, ai fini della progressione professionale, dei congedi parentali e della cumulabilità dei medesimi con il congedo di maternità ⁽¹²⁰⁾; e, in calce all'articolo, la raccomandazione di «rafforzare modalità di sviluppo idonee a promuovere le pari opportunità di genere in tutta l'organizzazione aziendale, anche al fine di diffondere la piena ed effettiva partecipazione femminile con particolare riferimento alle posizioni più elevate» ⁽¹²¹⁾.

Il secondo caso analizzato è l'Accordo in favore dell'eguaglianza professionale tra le donne e gli uomini siglato il 7 dicembre 2017 tra l'azienda pubblica *France Télévisions* e le organizzazioni sindacali rappresentative nell'impresa ⁽¹²²⁾.

La prima osservazione riguarda contenuto e struttura dell'intesa. L'accordo si articola in capitoli, ciascuno dei quali dedicato a una delle tematiche più esposte al rischio di discriminazione di genere ⁽¹²³⁾ e organizzato per obiettivi e strumenti di supporto alla

⁽¹¹⁸⁾ L'accordo, che fa esplicito riferimento a una tradizione di buone pratiche presente nel settore del credito, si rivolge alle imprese che non hanno ancora adottato lo strumento e pertanto non hanno una propria regolamentazione, al fine di definire modalità, tempi, limiti e presupposti per la richiesta e la erogazione delle ore. La previsione rileva per il contenuto, in merito al quale si evidenzia l'ampliamento delle ipotesi cui è riconnessa la possibilità di richiedere l'accesso alla Banca del tempo; mentre la legge prevede che la cessione di ore o di giorni sia finalizzata a consentire ai lavoratori/lavoratrici di assistere figli che necessitano di cure costanti, l'accordo in esame si riferisce molto più genericamente a «lavoratori/lavoratrici che, per motivazioni differenti, necessitano di sostegno e supporto in maniera più intensa in determinati momenti della loro vita». E rileva anche per la tecnica negoziale; a questo proposito si osserva, in particolare, che i) si conferma il ruolo svolto dalla negoziazione sindacale nella definizione delle politiche conciliative; ii) si delinea una particolare relazione tra i diversi livelli di contrattazione, nel senso che il contratto nazionale funge da sprone e da indirizzo alla negoziazione, a livello aziendale, di uno strumento conciliativo che, qualora modulato sulle specifiche caratteristiche di contesto delle singole realtà organizzative, potrebbe vedere amplificata la propria efficacia.

⁽¹¹⁹⁾ La nuova formulazione dell'art. 73, comma 2, del Ccnl recita «Pertanto le imprese si impegnano a valorizzare e sviluppare le capacità professionali, evitando ogni discriminazione diretta o indiretta che possa incidere sulle progressioni di carriera, secondo il principio delle pari opportunità ed in coerenza con le scelte strategiche, le esigenze organizzative e produttive delle imprese stesse, tenendo anche conto dell'evoluzione delle tecnologie, soprattutto informatiche, e dei bisogni formativi del personale».

⁽¹²⁰⁾ La dichiarazione delle parti recita «Le Parti si danno atto che, ai fini dell'esperienza pratica di lavoro di cui al comma 3, lett. b) del presente articolo, ivi inclusa quella utile per i percorsi professionali ove definiti: => i periodi di congedo parentale (già astensione facoltativa) sono utili per un massimo di 5 mesi; => il cumulo dei medesimi periodi di congedo parentale con i congedi di maternità non può comunque essere utile per più del 50% del periodo di esperienza pratica di lavoro eventualmente previsto».

⁽¹²¹⁾ Si rileva, in proposito, il giudizio negativo della FISAC (Federazione Italiana Sindacato Assicurazione Credito) Cgil secondo la quale il tema della disparità di accesso alle posizioni di vertice a carico delle donne avrebbe richiesto un intervento più incisivo di una raccomandazione. Si veda in proposito *Ipotesi di accordo per il rinnovo del CCNL ABI del 19 dicembre 2019 Analisi dell'articolato contrattuale Versione 5.0*, in <http://agorasindacale.altervista.org/>.

⁽¹²²⁾ L'accordo, originariamente in vigore fino al 31 dicembre 2020, è stato prorogato, da apposita intesa modificativa del 17 dicembre 2020, fino alla stipulazione di un nuovo accordo o al massimo fino al 30 giugno 2021 per consentire alle parti le necessarie negoziazioni.

⁽¹²³⁾ Il primo capitolo dell'accordo è dedicato alle condizioni di accesso all'impiego, il secondo alla formazione professionale, il terzo allo sviluppo professionale, il quarto alla retribuzione, il quinto alla conciliazione tra attività professionale e vita personale, il sesto alla diffusione della cultura della parità. Il capitolo settimo e ottavo dell'accordo ne disciplinano l'applicazione e le disposizioni finali.

realizzazione della effettiva parità di trattamento in attuazione del principio di non discriminazione contenuto nel Codice del lavoro francese ⁽¹²⁴⁾.

Con riferimento al tema generale della partecipazione femminile al mercato del lavoro, al fine esplicito di garantire parità di accesso e di mobilità a tutti i candidati e le candidate, obiettivo prioritario dell'accordo, l'impresa assume l'impegno di: i) reclutare una quota di donne superiore al 50%; ii) definire la costituzione di *équipes* di lavoro miste come criterio essenziale di selezione del personale e di contrasto al fenomeno della segregazione orizzontale, fissando percentuali di riequilibrio dell'occupazione maschile e femminile nelle diverse fasce di inquadramento professionale dell'azienda; iii) incrementare la quota femminile di posizioni di vertice, fissando target di incremento percentuale per l'anno 2020 sia per il profilo professionale tecnico che per quello dei giornalisti. Parallelamente, l'accordo individua strategie e azioni concrete per perseguire gli obiettivi fissati in merito alla gestione delle candidature ⁽¹²⁵⁾, all'avvio di azioni di sensibilizzazione sul tema della equa distribuzione delle mansioni della struttura risorse umane ⁽¹²⁶⁾ e dell'intera organizzazione ⁽¹²⁷⁾. Sulla base della considerazione che la mobilità costituisce un'opportunità di crescita professionale e di acquisizione di nuove competenze, l'azienda si impegna, inoltre, a istituire una piattaforma digitale per la redazione, l'elaborazione e la condivisione dei curricula del personale al fine di rendere più fluida la gestione dei percorsi professionali dei dipendenti ⁽¹²⁸⁾ anche nell'ottica di favorire la conciliazione vita-lavoro.

⁽¹²⁴⁾ L'art. L1132-1 recita «Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de nomination ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de son exercice d'un mandat électif, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français».

⁽¹²⁵⁾ Il § 1.2.1 prevede, per tutte le procedure di selezione, l'adozione il principio del favore per il genere sotto rappresentato per ciascun profilo professionale in occasione di selezioni o procedure di mobilità; in merito all'inquadramento in profili professionali tradizionalmente maschili, poi, l'azienda si impegna a inserire almeno una candidatura femminile in fase di preselezione e a perseguire l'obiettivo della parità delle nomine effettuate nelle procedure di mobilità; nei settori caratterizzati da sotto inquadramento e segregazione di genere, si determina di preferire candidature di genere e, per le funzioni tecniche, a garantire il rispetto della parità di genere.

⁽¹²⁶⁾ Al § 1.2.2 l'accordo prevede, tra le altre misure, l'inserimento dell'obiettivo della parità di genere in tutte le procedure di selezione e il rilascio mensile di un bilancio di parità con un focus "uguaglianza" dedicato alla copertura delle posizioni.

⁽¹²⁷⁾ Al § 1.2.3 l'accordo prevede l'avvio di una campagna di comunicazione interna finalizzata alla pubblicizzazione del valore delle posizioni professionali maggiormente affette dal tema della diseguale distribuzione tra i generi congiuntamente ad un rafforzamento dei rapporti di partenariato con le scuole al fine di diffondere la cultura della parità di genere e favorire la pari attrattività tra i generi dei diversi profili di inquadramento.

⁽¹²⁸⁾ Nell'accordo al § 1.3.

Per quanto riguarda la formazione, constatata la maggiore difficoltà delle lavoratrici di fruire delle opportunità offerte dall'azienda, l'impresa, attraverso la propria università interna ⁽¹²⁹⁾ si impegna a pianificare le attività formative in modo da facilitarne l'accesso alle dipendenti ⁽¹³⁰⁾, a implementare iniziative di sensibilizzazione di tutti i lavoratori, soprattutto di coloro che svolgono funzioni nell'ambito del reclutamento e della gestione delle risorse umane, sui temi della diversità, delle pari opportunità e del contrasto alla discriminazione di genere ⁽¹³¹⁾.

Nell'ottica di promuovere la crescita professionale dei dipendenti, l'impresa si impegna, inoltre, a programmare per ciascun lavoratore piani di verifiche periodiche attraverso i quali individuare eventuali percorsi di riconversione e di riqualificazione personalizzati funzionali alla crescita professionale e al raggiungimento di posizioni più qualificate. In particolare, per colmare il divario di accesso delle donne alle posizioni di vertice dell'organizzazione sono individuate specifiche misure tese ad innalzare la percentuale delle lavoratrici inquadrare in posizioni di comando ⁽¹³²⁾.

L'accordo disciplina, inoltre, misure volte a contenere il differenziale di retribuzione ⁽¹³³⁾ e misure finalizzate ad evitare che tale divario si alimenti attraverso una incontrollata politica di regolazione dei livelli retributivi. Al riguardo, è di particolare interesse la previsione per la quale la retribuzione dei lavoratori con contratto a tempo parziale è misurata sulla base delle competenze e delle responsabilità afferenti alla funzione, a prescindere dal fattore tempo. Ne consegue che a parità di competenze e di responsabilità

⁽¹²⁹⁾ Dal testo dell'accordo si ricava l'esistenza di una struttura interna all'azienda destinata alla formazione dei dipendenti identificata come *Université France Télévisions*.

⁽¹³⁰⁾ Al § 2.1 l'accordo prevede la programmazione dei tempi – solo nella giornata di mercoledì – e della locazione – nella sede più vicina ai partecipanti ai corsi –, la pianificazione dei turni di sostituzione in occasione delle assenze per la formazione, la combinazione con la formazione a distanza allo scopo di garantire alle dipendenti le stesse opportunità formative e, conseguentemente, di sviluppo professionale accessibili ai dipendenti.

⁽¹³¹⁾ Le disposizioni appaiono di particolare interesse in quanto la pianificazione delle attività di formazione si basa sulla rilevazione statistica e puntuale dei bisogni formativi ed è finalizzata alla definizione di percorsi personalizzati di sviluppo professionale orientati all'attribuzione di posizioni di responsabilità in settori e comparti tradizionalmente coperti da uomini. In particolare l'accordo, che prevede l'individuazione delle destinatarie della formazione sulla base dei dati rilevati, dispone che i criteri di accesso che regolano la partecipazione alle attività formative si riferiscano al tempo intercorso dall'ultima formazione effettuata e al settore di appartenenza nell'ambito della struttura organizzativa dell'azienda in quanto indicativa di una sopra rappresentazione di personale femminile meno qualificato e adibito a mansioni di inferiore livello di inquadramento. Interventi analoghi sono disposti a favore di tutti i dipendenti più deboli come le lavoratrici e i lavoratori in rientro da congedi di genitorialità o a quelli inquadrati in ruoli meno qualificati.

⁽¹³²⁾ Il § 3.2 individua misure di accompagnamento in forma di tutoraggio, mentorato, e addestramento e la riduzione di fattori e/o presupposti idonei a limitare l'assunzione di incarichi di responsabilità (es. la mobilità geografica).

⁽¹³³⁾ Il § 4.1 indica l'elaborazione, da effettuarsi di concerto con le organizzazioni sindacali, di un'indagine statistica che, nell'ambito di gruppi o categorie affette da una discriminazione retributiva media superiore al 3%, è in grado di identificare i singoli e concreti casi di violazione del principio della parità di trattamento ai fini della rinegoziazione da effettuarsi nell'anno successivo. L'iniziativa prevede, a questo fine, il monitoraggio della dinamica retributiva oltre che per i contratti di lavoro parziale di cui si riferisce nel testo, anche in alcune fasi critiche del percorso di lavoro: i) in occasione del reclutamento, per il quale si prevede una apposita raccolta statistica di dati per tutte le articolazioni organizzative dell'impresa da consegnare alla commissione di controllo e vigilanza sull'applicazione dell'accordo medesimo; ii) al momento della valutazione/valorizzazione delle professionalità, in merito alla quale l'obiettivo dichiarato è di garantire l'equa ripartizione tra i generi della progressione retributiva; iii) al rientro successivo alla fruizione di congedo di genitorialità, al cui riguardo esplicitamente si conferma l'impegno a non penalizzare l'avanzamento salariale dei dipendenti in conseguenza dell'evento nascita o adozione di un figlio, principio peraltro garantito in sede legislativa dall'art. 1.1225-26 del Codice del lavoro.

la retribuzione va riconosciuta in pari misura tra lavoratori a tempo parziale e lavoratori a tempo pieno.

Il quinto capitolo dell'accordo è dedicato alla disciplina degli strumenti di conciliazione. Al riguardo, una prima considerazione è di metodo. La negoziazione interviene non solo sulla disciplina di specifici istituti a tutela di straordinarie situazioni familiari o personali dei dipendenti ma si propone di incidere sull'organizzazione dell'ordinario svolgimento della prestazione di lavoro nell'intento di «développer la qualité de vie au travail et la qualité du travail au quotidien, enjeu économique et social de France Télévisions»⁽¹³⁴⁾. Al di là delle concrete disposizioni previste in proposito dall'accordo⁽¹³⁵⁾, appare rimarchevole la visione sottesa alla finalità perseguita in quanto segno di una più ampia considerazione della tematica conciliativa, svincolata dal tradizionale impegno femminile nei compiti di cura e indicativa di una concezione del lavoro quale componente complementare, e non alternativa, al pieno sviluppo della personalità del singolo lavoratore, indipendentemente dal genere di appartenenza.

Una seconda osservazione riguarda i contenuti. L'accordo dedica un'intera sezione⁽¹³⁶⁾ alla tutela della genitorialità, individuando «misure concrete» che, dichiaratamente, devono essere accessibili in egual misura agli uomini e alle donne. Tra queste è degna di nota la possibilità riconosciuta a tutti i dipendenti, quale che sia la posizione, anche di responsabilità, ricoperta, di convertire il proprio rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale per assolvere agli impegni di assistenza e di cura dei figli. Alla previsione è associata l'esplicita puntualizzazione che l'opzione in tal senso non deve costituire un ostacolo alla crescita professionale del dipendente che la esercita né causa di dequalificazione della sua professionalità⁽¹³⁷⁾. L'accordo prevede inoltre una disciplina migliorativa del computo del periodo di congedo per l'educazione dei figli ai fini del calcolo dell'anzianità di servizio. In merito alla tutela della maternità e dell'adozione, tra le altre misure⁽¹³⁸⁾ si evidenzia la previsione di colloqui volontari di

⁽¹³⁴⁾ Tutto il capitolo è peraltro oggetto di una specifica campagna di comunicazione a favore dei futuri genitori.

⁽¹³⁵⁾ Ad esempio, l'impegno dell'impresa a rispettare l'orario abituale di lavoro dei dipendenti e a prevedere un congruo preavviso per la pianificazione delle riunioni e quello a rimodulare orari e pause di lavoro e piano di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori in conseguenza della massiva utilizzazione della tecnologia e del diffondersi del ricorso al telelavoro. In proposito, è degno di nota l'esplicito richiamo del diritto alla disconnessione come strumento di tutela della vita personale e della salute del lavoratore.

⁽¹³⁶⁾ Il § 5.2 al cui interno si rileva la sottoscrizione della Carta della genitorialità da parte di *France Télévisions*.

⁽¹³⁷⁾ Il § 5.2.1.1 afferma che «le travail à temps partiel lié à une situation parentale s'adresse aussi bien aux hommes qu'aux femmes et qu'il ne doit pas être un frein dans l'évolution professionnelle des salarié-e-s ni constituer un motif de dévalorisation. Il doit pouvoir s'exercer sur tous les postes y compris sur des postes à responsabilité». L'accordo prevede, inoltre, una puntuale disciplina del ricorso al tempo parziale per motivi di genitorialità in merito alla sua durata massima, alla modulabilità in funzione del calendario scolastico, alle procedure per la sua attivazione, ai criteri di priorità da applicare nei casi di pluralità di richieste in una medesima unità organizzativa, al monitoraggio ai fini di un'eventuale revisione degli accordi in materia, alla rinnovabilità, al computo dei contributi di vecchiaia.

⁽¹³⁸⁾ Il capitolo 5.2.4, intitolato *Maternité e adoption*, è dedicato alla disciplina degli istituti a tutela della genitorialità tra cui la possibilità di rimodulare orari e mansioni della lavoratrice in stato di gravidanza in seguito alla prescrizione del medico del lavoro, l'accesso per le medesime lavoratrici alle aree di parcheggio degli stabilimenti dell'azienda, la riduzione dell'orario di lavoro durante il periodo della gravidanza e dell'allattamento, il congedo retribuito di paternità per un periodo di 12 giorni, la retribuzione del capitale tempo di maternità pari a otto giorni per ogni gravidanza, il computo del periodo di congedo retribuito per procreazione assistita ai fini della anzianità di servizio. Una piccola notazione in merito alla disciplina pattizia di due istituti di matrice codicistica, il congedo di presenza genitoriale, in caso di malattia di un figlio minore di 20 anni, e di congedo di solidarietà familiare, in caso di necessità di assistenza a favore di

accompagnamento della lavoratrice/lavoratore, uno precedente e l'altro successivo all'evento nascita/adozione, al fine dichiarato di garantire che l'assenza legata al congedo previsto per questi eventi non sia di ostacolo allo sviluppo professionale dei dipendenti e ne garantisca la parità di trattamento rispetto a chi non ne fruisce. La misura sembra costituire un concreto intervento a sostegno dello sviluppo professionale delle donne lavoratrici che, come detto, pagano un prezzo molto alto per la scelta della maternità.

La terza e ultima considerazione riguarda il risalto dato alla necessità di combattere lo stereotipo culturale alla base dei fenomeni di discriminazione femminile sul lavoro. Più che nel sistema di misure contrattate dalle parti ⁽¹³⁹⁾, l'interesse dell'intesa risiede nella presa d'atto dell'urgenza di promuovere un cambiamento di mentalità senza il quale l'efficacia di qualsiasi strategia rischia di essere compromessa, e nel ruolo proattivo assegnato al datore di lavoro in questo cammino verso un nuovo modello di partecipazione al mercato del lavoro sia degli uomini che delle donne ⁽¹⁴⁰⁾.

Il confronto tra le due esperienze sinteticamente rappresentate offre più di uno spunto di riflessione. Seppure al netto delle differenze di ambiente, settore privato il primo e settore pubblico il secondo, entrambi i documenti analizzati affidano alla volontà delle parti sociali l'attuazione, nel concreto delle realtà lavorative, del principio, affermato a livello normativo, della parità di trattamento tra i due generi attraverso la definizione pattizia di modalità organizzative del lavoro tali da assicurare, o quantomeno promuovere, il superamento, o quantomeno la riduzione, della dicotomia tra sviluppo professionale e vita privata di ciascuno come via alla piena realizzazione personale.

Al di là del comune obiettivo dichiarato, e dei molti elementi di affinità circa gli istituti oggetto di regolamentazione e il tipo di soluzioni adottate ⁽¹⁴¹⁾, quel che interessa in questa sede è evidenziarne gli aspetti di maggiore divergenza.

Sotto il profilo della strategia e della tecnica negoziale, si osserva che mentre l'accordo ABI interviene in sede di rinnovo contrattuale e, pertanto, affida la definizione di interventi antidiscriminatori all'introduzione di disposizioni integrative di un impianto predefinito, il documento francese, di converso, costruisce, per il tramite di un accordo specificamente ed esclusivamente a ciò dedicato, un quadro sistematico alla luce del quale rivedere e riformulare alcune soluzioni negoziali pregresse, a testimonianza di una sensibilità più accentuata e di una pratica negoziale che appare più solida e più efficace. Ancora in merito all'aspetto metodologico, ai fini del presente lavoro, appare di particolare rilievo in entrambe le esperienze, e con particolare evidenza nell'accordo ABI, la scelta di accreditare la contrattazione di secondo livello quale luogo privilegiato per la regolamentazione concordata di strumenti conciliativi: una volta definiti i principi cardine per l'attuazione del principio di parità, la contrattazione nazionale affida alla contrattazione aziendale le modalità operative dei diversi istituti attraverso un esplicito

un familiare in situazione di estrema gravità: la negoziazione migliorativa della disciplina legislativa costituisce un ulteriore segno di quanto evidenziato nel testo in merito ad una più ampia interpretazione, rispetto a quella tradizionale, delle politiche conciliative.

⁽¹³⁹⁾ Il capitolo 6 dell'accordo prevede, tra le altre, l'avvio di una campagna di comunicazione, la revisione in senso neutro del linguaggio utilizzato in azienda, la creazione di una rete di donne e sanzioni disciplinari in presenza di comportamenti sessisti.

⁽¹⁴⁰⁾ Il § 6.1.1 recita «L'égalité entre les femmes et les hommes passant par l'évolution des mentalités, France Télévisions s'engage à mener des actions de communication interne pour promouvoir l'égalité professionnelle et lutter contre toute forme de discrimination».

⁽¹⁴¹⁾ È il caso, tra le altre, delle previsioni in materia di sostegno al congedo di paternità, di incentivazione della formazione e di disciplina del tempo parziale.

rinvio ⁽¹⁴²⁾ o anche prevedendo disposizioni migliorative in funzione di traino verso la loro adozione e/o più articolata rimodulazione a livello di singola azienda ⁽¹⁴³⁾.

Con riferimento al contenuto, il merito dell'accordo ABI è di intervenire su tutti i principali istituti tradizionalmente utilizzati a contrasto della discriminazione di genere come anche su alcune prassi, quali l'uso di un linguaggio poco neutrale ⁽¹⁴⁴⁾, spesso rivelatrici di un contesto socioculturale non ancora pronto a praticare il principio di parità. Ciò non di meno, non può non sottolinearsi che su alcuni temi, anche di particolare rilevanza, l'accordo si esprime in modo non cogente, senza spingersi oltre interventi di semplice indirizzo, nella formula di dichiarazioni o di raccomandazioni ⁽¹⁴⁵⁾ suscettibili di rimanere mere affermazioni di principio ⁽¹⁴⁶⁾. Di converso, degno di nota è l'approccio fortemente pragmatico, in parte anche innovativo, dell'accordo. L'intero patto si caratterizza, invero, per la concretezza della negoziazione, fondata in buona parte della sua articolazione sulle evidenze tratte da rilevazioni statistiche: le parti definiscono puntualmente gli impegni a carico dell'azienda, indicano gli strumenti e le strategie per realizzarli (*les outils*), individuano gli indicatori (*les indicateurs*) attraverso i quali valutarne l'efficacia e misurare i target effettivamente raggiunti rispetto a quelli pianificati.

In entrambi i contesti di riferimento, si conferma il limite della definizione negoziale di strumenti conciliativi che se da un lato sono adottati in quanto ritenuti idonei a rendere compatibili impegni professionali e impegni di assistenza familiare, dall'altro soffrono ancora del pesante pregiudizio che incide sulla piena realizzazione professionale e umana dell'universo femminile ma anche, e in egual misura, sulla innovazione del mercato del lavoro alla luce delle opportunità offerte dall'innovazione tecnologica. Il pregiudizio ha natura ideologica, per quanto riguarda il ruolo assegnato alla donna, e tecnica, in quanto ancorato ad un modello di misurazione della prestazione lavorativa di tipo quantitativo e formalistico che costringe il merito professionale nello spazio di assolvimento di prassi e obblighi convenzionali.

⁽¹⁴²⁾ L'art. 23 dell'accordo, riportato alla nota 116, in particolare affida agli accordi aziendali l'individuazione di «*ulteriori dotazioni*» di giorni da cedere volontariamente nella Banca del tempo a favore di esigenze conciliative.

⁽¹⁴³⁾ È il caso della disciplina del lavoro agile di cui al citato art. 11 dell'Accordo che, nell'introdurre l'istituto, non presente nel precedente contratto di settore del 2015, rimette agli accordi aziendali/di gruppo di stabilire «la durata (a tempo determinato o indeterminato) del ricorso al lavoro agile, le relative modalità di adesione, revoca e recesso; il numero delle giornate di tale prestazione è stabilito nel limite massimo di 10 giornate mensili, salvo diversi limiti stabiliti dagli accordi aziendali/di gruppo»; ma anche della formazione a distanza in merito alla quale l'art. 24 dell'accordo prevede che «Le Aziende e i Gruppi che non si siano già dotati di una propria regolamentazione potranno realizzare anche a titolo sperimentale modalità di formazione flessibile, intesa quale modalità innovativa di fruizione a distanza della formazione che si realizza, su base volontaria, in luogo diverso dalla sede di assegnazione attraverso l'utilizzo di strumenti informatici, senza pregiudizio sulla operatività delle unità di appartenenza dei lavoratori interessati».

⁽¹⁴⁴⁾ È interessante notare la sintonia con la terza delle linee guida redatte in esito alla ricerca *Close the deal, fill the gap* analizzate nel paragrafo precedente.

⁽¹⁴⁵⁾ Il riferimento è alla raccomandazione inserita in coda all'art. 25 in materia di sviluppo professionale e di carriera secondo la quale «Le Parti raccomandano alle imprese di rafforzare modalità di sviluppo idonee a promuovere le pari opportunità di genere in tutta l'organizzazione aziendale, anche al fine di diffondere la piena ed effettiva partecipazione femminile con particolare riferimento alle posizioni più elevate».

⁽¹⁴⁶⁾ Si richiama, a titolo di esempio, la valutazione negativa della FISAC (Federazione Italiana Sindacato Assicurazione Credito) Cgil secondo cui «Va sottolineato, con giudizio del tutto negativo, che il tema delle pari opportunità è stato affrontato con una semplice raccomandazione». In proposito cfr. nota n. 121

Il quadro che emerge dal raffronto sembra confermare l'esistenza di spazi di rinnovamento sia delle tecniche negoziali che dell'orizzonte culturale entro cui si realizza la partecipazione delle parti sociali nel ridefinire modalità di esecuzione delle prestazioni di lavoro che assicurino ad un tempo la redditività delle imprese/l'efficienza dell'azione amministrativa e la qualità di vita delle persone che contribuiscono a realizzarle.