



# WelfareNet

La rete che produce benessere

## INDAGINE PER NUOVI MODELLI DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

### **Responsabili scientifici**

Emmanuele Massagli, Rosita Zucaro

### **Gruppo di ricerca**

Andrea Chiriatti, Carmen Di Stani, Immacolata Di Stani, Daniele Grandi,  
Roberta Monte, Isabella Oddo





## INDICE

<i>Prefazione. WelfareNet: un progetto per l'innovazione</i> .....	VII
<i>Premessa</i> .....	IX
<i>Nota metodologica</i> .....	XI

### Capitolo I LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

#### Sezione I Il quadro normativo

1. Le politiche di <i>work-life balance</i> dell'Unione europea.....	1
1.1. Modelli di welfare europei e buone prassi dei Paesi membri .....	6
2. Il contesto italiano: dalla riforma Fornero al <i>Jobs Act</i> .....	12
2.1. Il congedo di paternità: tra criticità e prospettive .....	18
2.2. La misura sperimentale dei voucher baby-sitting .....	21
2.3. Prospettive <i>de iure condendo</i> .....	23
3. La flessibilità lavorativa come strumento per armonizzare i tempi di vita e tempi di lavoro.....	28
3.1. Modelli flessibili di organizzazione degli orari nelle politiche d'impresa.....	31
3.2. Dal telelavoro allo <i>smart working</i> : percorsi evolutivi .....	35
3.3. Alcune buone prassi aziendali in ottica di <i>work-life balance</i> .....	39
4. Welfare aziendale: le correlazioni positive tra fringe benefit e conciliazione vita-lavoro .....	43
4.1. Origini e nuove applicazioni.....	43
4.2. Il trattamento fiscale in capo a dipendenti e datore di lavoro .....	44
4.2.1. Il trattamento fiscale del welfare aziendale dei dipendenti .....	45
4.2.2. Il trattamento fiscale del welfare aziendale dei datori di lavoro.....	47
4.3. Il welfare nella contrattazione: il caso ATM, Azienda trasporti milanesi .....	48

Sezione II  
**Le reti territoriali e d'impresa:  
nuovi scenari per la conciliazione vita-lavoro**

1.	Le reti territoriali di conciliazione e le sfide per l'innovazione sociale .....	50
2.	Una panoramica di alcune esperienze regionali .....	54
2.1.	La nuova strategia della Regione Lombardia .....	55
2.2.	Il welfare territoriale in Emilia Romagna .....	57
2.3.	I piani territoriali di conciliazione vita-lavoro della Regione Toscana.....	60
3.	Il ruolo dei diversi attori sociali nei piani territoriali di conciliazione e welfare .....	63
3.1.	Impresa e territorio: un patto sociale da ricostruire .....	64
3.2.	La bilateralità: un'esperienza tipica di welfare e conciliazione territoriale.....	66
3.2.1.	Le risposte alla crisi della bilateralità del Commercio.....	68
3.3.	Le cooperative e la funzione sociale .....	70
3.4.	Un caso innovativo di welfare e conciliazione locale: la Fondazione Welfare Ambrosiano .....	72
4.	Le reti d'impresa: nuovo modello di <i>work-life balance</i> .....	74
4.1.	La sperimentazione <i>Giunca</i> .....	76
4.2.	Il <i>BioNetwork</i> di Pavia .....	78
4.3.	Il network <i>Imprese e persone</i> (IEP) .....	80
4.4.	<i>Welfa-RE</i> .....	81

Capitolo II  
**LA REGIONE VENETO.  
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO**

1.	Posizione del problema: le esigenze di <i>work-life balance</i> nel territorio veneto .....	83
2.	Gli interventi adottati a livello regionale.....	85
3.	Alcune buone prassi: un esame in ottica di trasferibilità.....	90

Capitolo III  
**I RISULTATI DELL'INDAGINE.  
VERSO UN MODELLO DI RETE TERRITORIALE  
PER LE PROVINCE DI PADOVA E ROVIGO**

1. Le caratteristiche del campione esaminato.....	103
2. Le esigenze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici....	115
3. Il quadro aziendale in materia di conciliazione vita-lavoro .....	124
4. I servizi di cura e l'armonizzazione dei tempi negli enti pubblici .....	139
5. Parti sociali e terzo settore: stato dell'arte sul loro ruolo nelle politiche di <i>work-life balance</i> .....	149
6. Le buone prassi del territorio .....	156
Conclusioni .....	162
Nota bibliografica .....	166
Elenco delle aziende/esperienze citate .....	171
<i>Notizie sugli autori</i> .....	173
<i>Partner del progetto WelfareNet</i> .....	174



## **Prefazione.**

### ***WelfareNet: un progetto per l'innovazione***

La presente ricerca è stata realizzata nell'ambito del progetto *WelfareNet: la rete che produce bene-essere*, finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito del Fondo Sociale Europeo.

Il progetto prevede la creazione della **rete del welfare**, una rete tra enti bilaterali, enti pubblici locali, imprese, terzo settore e parti sociali, vale a dire tra tutti quei soggetti che a vario titolo erogano servizi che possono facilitare la conciliazione vita-lavoro, valorizzando le esperienze presenti nel territorio.

*WelfareNet* è inoltre un modello di welfare contrattuale, aziendale e territoriale, che mette in rete le PMI per realizzare piani di welfare aziendale, anche nelle realtà imprenditoriali più piccole, dando benefici sia all'azienda, in termini di produttività, organizzazione aziendale e risultati economici, che al lavoratore, con interventi mirati a soddisfare specifiche esigenze personali, migliorando il benessere e la conciliazione tra la sua vita personale e professionale.

L'Ente Bilaterale Veneto FVG ha coordinato, in qualità di capofila, il progetto *WelfareNet*, realizzando le attività progettuali insieme all'Ente Bilaterale Padova, Ente Bilaterale di Rovigo, Innova S.r.l., Confesercenti, Confcommercio, Confcooperative, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, CCIAA di Padova, ULSS 15, JobSelect ed ADAPT, che ha curato la ricerca e coordinato l'indagine sul territorio.

Nell'ambito del progetto sono stati realizzati 60 Piani di Welfare Aziendale a Piccole e Media Imprese per un bacino complessivo di circa 2000 lavoratori nei territori provinciali di Padova e Rovigo.

Sono state realizzate oltre 7.000 ore di attività di sensibilizzazione, formazione e consulenza individuale nell'ambito delle tematiche della conciliazione vita-lavoro rivolte ad imprese, cooperative di servizi territoriali, enti pubblici, consulenti del lavoro e parti sociali.

Inoltre è stato realizzato il portale web **www.WelfareNet.it** che permette alle aziende di gestire i Piani di Welfare Aziendale monitorando il



rispetto dei massimali definiti sulla base delle normative fiscali in materia e che mette a disposizione dei lavoratori delle aziende aderenti oltre 80 convenzioni e servizi innovativi di conciliazione vita-lavoro emersi dalla *rete del welfare*.

## Premessa

Il quadro socio-economico attuale, caratterizzato da una crisi quasi decennale, da cui conseguono una progressiva riduzione degli stanziamenti pubblici a favore delle politiche sociali e la diminuzione del potere d'acquisto da parte della popolazione, determina il necessario ripensamento del modello di *welfare state*.

L'evoluzione necessaria è la sperimentazione di sistemi d'integrazione del pubblico con il privato, in cui le imprese, unitamente alle parti sociali, agli enti locali e al terzo settore, studiano e realizzano, in azione congiunta, soluzioni innovative in risposta ai bisogni dei lavoratori e delle relative famiglie, ma al contempo anche in grado di generare valore per il territorio.

In questo percorso, le politiche di *work-life balance* costituiscono *asset* prioritario, in linea con quanto indicato dalla strategia *Europa 2020*, che ha disarticolato le stesse dall'ambito delle pari opportunità, per configurarle anche quali misure idonee a incidere nella soluzione di macro-problemi, quali il disequilibrio strutturale della popolazione e la crescita sostenibile.

Tale strategia europea è stata rafforzata di recente con la proposta avanzata dalla Confederazione delle organizzazioni familiari dell'Unione europea (COFACE) di designare il 2014 quale *Anno europeo della conciliazione tra la vita familiare e quella lavorativa*, i cui obiettivi mirano, oltre ad aumentare la consapevolezza dell'importanza del tema in Europa e negli Stati membri, anche a sollecitare gli sforzi politici a rispondere in modo adeguato ai problemi che interessano le famiglie, nonché a catalizzare l'attenzione verso la diffusione di buone pratiche fra gli Stati membri.

Il processo evolutivo e l'accresciuta importanza del ruolo che devono ricoprire le politiche di conciliazione vita-lavoro sono evidenti anche nelle analisi e nell'adozione di specifici indici internazionali, come lo *Human Development Index* e il *Better Life Index*, che valutano lo stato e il progresso di una società integrando misuratori economici con indicatori di carattere sociale.

L'Italia si è posta nel solco di tale esperienza attraverso l'adozione nel 2013 di un nuovo indicatore, il BES (benessere equo e sostenibile),

predisposto dall'Istat in collaborazione con il Cnel, il quale misura sia la partecipazione al mercato del lavoro che la qualità del lavoro, definendo l'occupazione in relazione a vari aspetti, fra cui la conciliazione vita-lavoro.

La crisi del *welfare state* unitamente all'accresciuta centralità del tema hanno costituito quindi le basi per l'avvio di nuove soluzioni di armonizzazione dei tempi di vita con quelli di lavoro.

Questo il contesto di riferimento in cui si colloca la presente indagine *Un'indagine per nuovi modelli di conciliazione vita-lavoro*, che costituisce, come accennato, una delle azioni del progetto *WelfareNet: la rete che produce bene-essere*, finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito del POR FSE 2007-2013, il cui obiettivo è mettere insieme e valorizzare il ruolo dei connessi *work-life balance* e welfare aziendale, territoriale e contrattuale, creando delle reti tra i vari soggetti interessati: lavoratori, aziende, parti sociali, enti territoriali e terzo settore.

Nel perseguimento di tale finalità, la ricerca fornisce innanzitutto una base di riferimento per quanto attiene al tema della conciliazione vita-lavoro e del welfare, essendo la consapevolezza passaggio preliminare a qualsiasi diffusione e implementazione, a cui segue, poi, l'indicazione degli esiti dell'indagine condotta sul territorio, da cui vengono tratte le esigenze specifiche di contesto e la fattibilità delle eventuali soluzioni d'intervento individuate.

## Nota metodologica

Il lavoro di ricerca, contenuto all'interno di questo report, ha mirato innanzitutto a ricostruire un quadro di riferimento in tema di conciliazione vita-lavoro.

Risultato atteso di questo *output* è il diffondere una corretta e completa conoscenza del tema nei suoi vari corollari, mettendone in luce gli obiettivi diretti e trasversali che possono essere realizzati.

L'accresciuta consapevolezza degli strumenti di *work-life balance* e delle connesse finalità sono *input* per una maggiore sensibilità al tema e alle sue potenzialità, che spinga alla concreta applicazione contribuendo, per tale via, a scardinare le concezioni tradizionali, se non addirittura erranee, le quali spesso costituiscono il primo elemento che ne bloccano la diffusione. In tal modo viene realizzato un passaggio fondamentale nel processo volto a favorire la sperimentazione e l'implementazione di modelli di armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il quadro generale sul tema ha costituito la "bussola" di riferimento per l'ideazione e la conduzione dell'indagine sul territorio delle Province padovana e rodigina.

La mappatura è avvenuta attraverso questionari modulati *ad hoc* sui diversi target che possono essere coinvolti nell'attivazione di politiche di *work-life balance*: lavoratori, interpellati anche nella duplice veste di cittadini e consumatori, aziende, enti territoriali, parti sociali e terzo settore.

Il questionario sottoposto alla popolazione aziendale si articola in 34 quesiti divisi in 2 sezioni: la prima è volta a tracciarne il profilo socio-lavorativo, con l'evidenziazione degli specifici bisogni, passaggio prodromico e necessario per la corretta realizzazione di piani di welfare e conciliazione vita-lavoro; la seconda, inerente nello specifico al tema della conciliazione vita-lavoro, indaga sia gli aspetti legati alla percezione dello stesso all'interno del contesto aziendale, in termini di misure attivate e benefici connessi, sia le esigenze dell'intervistato, promuovendo, in ottica proattiva, richieste d'intervento a riguardo. Questa sezione mette in evidenza anche specifiche preferenze del lavoratore, in termini di aperture

degli esercizi commerciali e degli sportelli pubblici, in quanto considerato al contempo come cittadino e consumatore.

Il questionario relativo all'azienda si articola in 20 domande, di cui la prima parte volta alla registrazione dei dati generali della medesima, mentre la seconda specificatamente inerente alle politiche di *work-life balance*, sia all'interno del contesto aziendale (soggetto promotore, motivazioni sottese, misure attivate, benefici concretamente ottenuti), sia in riferimento alla percezione del contributo offerto dai vari soggetti coinvolgibili in reti di conciliazione vita-lavoro, sia per quanto attiene al territorio, in termini di armonizzazione dei tempi delle città e riorganizzazione dei servizi.

Il questionario somministrato agli enti locali è composto da 24 domande sempre strutturate con una prima parte di delineazione generale del profilo del soggetto coinvolto nell'indagine e una seconda rivolta al sistema di welfare inerente alle politiche di *work-life balance* attivate o eventualmente attivabili.

Infine, l'ultimo questionario, rivolto a parti sociali e terzo settore e composto di 19 domande, dopo la parte sui dati generali, è strutturato in modo da mettere in luce il concreto o possibile apporto che tali *stakeholders* possono fornire al tema in un'ottica di rete.

Sul campo l'indagine è stata materialmente condotta, nei mesi da settembre a dicembre 2014, dagli enti bilaterali del territorio e dai partner del progetto *WelfareNet* e registrata, in via telematica, in un'area interamente dedicata al progetto, realizzata dal gruppo che ha curato tale ricerca, all'interno della piattaforma collaborativa *moodle.adaptland.it* di ADAPT, che ha consentito di monitorarne *step by step* gli sviluppi.

Nell'ambito delle attività di *action research*, i ricercatori ed esperti ADAPT, unitamente ai dottorandi della Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro ADAPT-CQIA dell'Università degli Studi di Bergamo, hanno supportato i partner in alcuni passaggi di somministrazione dei questionari.

Sono stati incontri particolarmente strategici per le finalità del progetto, utili all'obiettivo che l'indagine divenisse non solo attività di rilevazione dello stato dell'arte e delle esigenze, ma anche momento proattivo di trasferimento di conoscenze, in un circolo virtuoso, dove l'intervistato acquisisse maggiore consapevolezza di quanto eventualmente realizzato, anche in termini di obiettivi raggiunti o da raggiungere, e di quanto potrebbe ancora fare. Contribuendo, anche per tale via, a infrangere il muro di false o

erronee convinzioni, che si frappongono all'implementazione di dette misure, spesso ancora fortemente concepite come un costo, più che come politiche *win-win-win* in cui a vincere sono tutti: il lavoratore, l'azienda, ma anche il territorio.

Capitolo I  
**LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO.  
LO SCENARIO DI RIFERIMENTO**

Sezione I  
**Il quadro normativo**

**1. Le politiche di *work-life balance* dell'Unione europea**

L'Unione europea ha avuto un ruolo centrale nell'affermazione della conciliazione vita-lavoro, quale ambito d'intervento sia di politica legislativa che di management aziendale.

Il primo riferimento espresso al tema si rinviene nella comunicazione della Commissione delle Comunità europee del 1989, avente specificatamente come oggetto le politiche familiari (COM(89)363 def., 8 agosto 1989). Tale atto riconosce che la famiglia ha un ruolo sociale fondamentale in virtù dei "servizi" che reca al territorio. Pertanto è necessario tutelarla, mediante l'adozione di provvedimenti *ad hoc*, nonché assumendo iniziative che consentano ai lavoratori e alle lavoratrici una migliore conciliazione tra la sfera di vita personale e quella professionale.

Negli anni Novanta gli interventi di *work-life balance* assurgono a tema centrale dell'agenda politica europea. In tale decennio, infatti, avviene l'adozione dei principali documenti regolativi e d'indirizzo che hanno inizialmente circoscritto la materia all'interno delle politiche di pari opportunità. La tabella che segue riassume gli interventi essenziali a riguardo.

**Tabella 1 - Provvedimenti più significativi adottati negli anni Novanta**

ATTO	SINTESI
Raccomandazione 92/241/CEE, 31 marzo 1992, sulla custodia dei bambini.	Contiene alcune norme per l'organizzazione e il funzionamento dei servizi per la prima infanzia e incoraggia gli Stati membri a rendere accessibili tali servizi ai genitori che lavorano, seguono un corso di formazione o sono in cerca di occupazione. Viene fatto riferimento anche all'opportunità di promuovere una redistribuzione delle responsabilità lavorative, familiari e di cura tra uomini e donne.
Direttiva 92/85/CEE, 19 ottobre 1992, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento.	Primo provvedimento comunitario ad affermare il principio secondo cui le donne possono essere trattate diversamente, come gruppo, nel perseguimento dello scopo di ottenere una maggiore uguaglianza di opportunità.
Direttiva 96/34/CE ora abrogata e sostituita dalla direttiva 2010/18/UE, 8 marzo 2010, in materia di congedo parentale.	Riconosce il diritto individuale al congedo parentale per la nascita o l'adozione di un figlio per un periodo minimo di 4 mesi. Per promuovere la parità di opportunità e di trattamento tra gli uomini e le donne, si prevede che il congedo venga accordato, in linea di principio, in forma non trasferibile. Per incoraggiare una più equa ripartizione del congedo parentale tra i due genitori, almeno uno dei 4 mesi è attribuito in forma non trasferibile. Le modalità di regolazione della quota non trasferibile è lasciata alle legislazioni nazionali. Prevede inoltre il divieto di discriminazione per i lavoratori che hanno usufruito del congedo e la possibilità di avere una riduzione dell'orario di lavoro o una modifica dell'organizzazione del lavoro per un periodo stabilito, al rientro dal congedo.
Direttiva 97/81/CE, 15 dicembre 1997, relativa all'accordo-quadro sul lavoro a tempo parziale.	Stabilisce la parità di trattamento tra i lavoratori full-time e part-time e promuove il ricorso al part-time a tutti i livelli di responsabilità dell'impresa.

Fonte: analisi della normativa indicata. Tabella a cura di Rosita Zucaro

Alla fine degli anni Novanta, prende avvio una nuova fase determinata dal riconoscimento da parte dell'Unione europea della strategia del *gender mainstreaming*, secondo cui la prospettiva di genere deve essere assunta come parte integrante di ogni scelta politica, economica e sociale, essendo la



parità tra uomo e donna non una questione a sé stante, ma parte della democrazia e dell'equità sociale. Pertanto istituzioni europee e Paesi membri devono tenere sempre in considerazione che le politiche, in qualsiasi ambito, possono avere effetti e risultati diversi per gli uomini e per le donne, in quanto differenti sono le loro condizioni, situazioni, priorità e bisogni. L'approccio di *mainstreaming* ha pertanto inciso nel determinare una rimodulazione delle politiche di *work-life balance*: dalla centralità attribuita alle donne e agli interventi specifici in favore delle medesime si è passati ad una prospettiva di genere, che considera la posizione relativa di uomini e donne e quindi le condizioni di potenziale svantaggio che colpiscono entrambi nelle varie sfere della vita sociale.

Questo rappresenta il substrato in cui viene adottata la risoluzione 2000/C218/02 sulla distribuzione equilibrata delle responsabilità familiari e lavorative di donne e uomini, nella quale tra le misure da adottarsi figurano: il riconoscimento ai lavoratori uomini di un diritto individuale e non trasferibile al congedo di paternità, dopo la nascita o l'adozione di un figlio; il riconoscimento agli uomini di diritti che consentano loro di fornire un maggior sostegno alla vita familiare; di rafforzare le misure che incoraggiano una ripartizione equilibrata tra i lavoratori uomini e donne delle cure dovute a bambini, anziani, disabili e altri familiari a carico; di rafforzare le misure che incoraggiano lo sviluppo di servizi di sostegno alle famiglie; di vagliare la possibilità di armonizzare gli orari scolastici e di lavoro; di promuovere campagne di informazione e di sensibilizzazione sui temi della conciliazione e dell'equilibrata distribuzione delle responsabilità familiari tra uomini e donne; di incoraggiare le imprese, in particolare le piccole e medie imprese, ad introdurre e intensificare pratiche gestionali che tengano conto della vita familiare dei propri lavoratori e lavoratrici.

Ebbene, se all'origine delle iniziative comunitarie in materia di conciliazione vi sono state norme del Trattato esclusivamente in tema di antidiscriminazione ed eguaglianza di genere, in seguito il discorso sulla conciliazione è apparso sempre più ancorato agli obiettivi politici più ampi dell'Unione che negli ultimi decenni sono emersi con sempre più enfasi all'interno di *Europa 2020*.

Tale *roadmap* d'intervento ha inquadrato la riduzione della quota di popolazione inattiva quale obiettivo strategico per garantire la crescita economica dei Paesi europei e tra le sue finalità prioritarie vi è la necessità di incrementare il tasso di occupazione, anche attraverso le politiche di

conciliazione vita-lavoro, e il ruolo assolto nella realizzazione delle stesse dai vari attori, *in primis* le imprese che, per tale via, possono aumentare la propria capacità di attrarre personale qualificato, accrescerne la motivazione, ridurre l'assenteismo, migliorando la produttività.

Pertanto, in seguito all'adozione del citato atto, la Commissione europea ha utilizzato la leva delle politiche di *work-life balance* principalmente come strumento per promuovere una maggiore presenza femminile nel mercato del lavoro, al fine di garantire una migliore organizzazione e una maggiore produttività. A partire da questa fase si ha quindi una disaggregazione delle politiche di conciliazione dall'ambito delle pari opportunità, per assumere la funzione principale di strumento di promozione dell'accesso al mercato del lavoro e di garanzia di migliori condizioni di lavoro per tutti lavoratori con carichi familiari in generale.

I cambiamenti che hanno interessato il mercato del lavoro e i nuclei familiari, con la loro incidenza sull'abbassamento dei tassi di fecondità, hanno inoltre indotto l'Unione europea a ritenere necessario il miglioramento delle condizioni di vita delle famiglie, anche nell'ottica d'incidere sui problemi del disequilibrio strutturale della popolazione europea.

Tra l'altro, lo sbilanciamento nel rapporto tra l'aumento della popolazione anziana e il ridursi della quota di popolazione in età giovanile non ha conseguenze solo a livello di struttura della popolazione, ma anche sui modelli di protezione sociale che vedono, da una parte, la riduzione nel futuro della quota di soggetti che potranno contribuire economicamente a supportare il sistema di welfare e, dall'altra, un aumento della domanda di assistenza. Pertanto, un disequilibrio di tale tipo comporta la necessità di assicurare una crescita dell'occupazione e, allo stesso tempo, garantire le condizioni per promuovere la fecondità.

La preoccupazione delle istituzioni europee per la questione demografica e la sua connessione con le politiche di conciliazione vita-lavoro viene espressa in diversi atti europei, sintetizzati nella tabella sottostante.

**Tabella 2 - Provvedimenti UE che connettono questione demografica e politiche di *work-life balance***

ATTI	SINTESI
Comunicazione della Commissione, <i>Il futuro demografico dell'Europa, trasformare una sfida in un'opportunità</i> , COM(2006)571 def., 12 ottobre 2006	Le politiche di conciliazione sono indicate come strumento fondamentale per contrastare il problema demografico, in quanto dovrebbero consentire di creare condizioni di lavoro migliori per le famiglie, che favoriscano le loro scelte riproduttive.
Comunicazione della Commissione, <i>Promuovere la solidarietà tra le generazioni</i> , COM(2007)244 def., 10 maggio 2007	Evidenza che, al di là del fatto che spetti agli Stati membri la competenza esclusiva in materia di politiche familiari, l'Unione europea può contribuire indirettamente alla loro modernizzazione e successo, in particolare basandosi sulla strategia di Lisbona, che mette l'accento sulla partecipazione delle donne al mondo del lavoro, sull'approfondimento del contesto relativo alla conciliazione fra vita professionale, vita familiare e sfera privata.
<i>Alleanza europea per la famiglia</i> del Consiglio europeo, 23 maggio 2007	Ha attivato una piattaforma di scambi e di conoscenze sulle politiche a favore delle famiglie e sulle buone prassi adottate negli Stati membri.

Fonte: Analisi della normativa indicata e tabella a cura di Rosita Zucaro

Le politiche di conciliazione vita-lavoro hanno assunto, quindi, a livello europeo diverse prospettive, che le configurano come *asset* d'azione trasversale, senza che vi sia un unico orientamento delle istituzioni europee sul tema. Infatti, in alcuni documenti, anche recenti, è ancora evidente il richiamo alla conciliazione come strumento principalmente orientato al perseguimento di pari opportunità tra uomini e donne.

Nell'ultimo patto europeo per la parità tra uomini e donne 2011-2020, adottato a 5 anni di distanza dal primo, esplicitamente è espressa, tra gli impegni del Consiglio in ottica di parità di genere, la volontà di favorire un miglior equilibrio tra vita professionale e vita privata per le donne e gli uomini lungo tutto l'arco della vita, e tra le misure da adottare concretamente a tal fine figurano nello specifico: migliorare la fornitura di servizi di assistenza all'infanzia adeguati, accessibili e di qualità elevata, destinati ai bambini in età pre-scolare, al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti al Consiglio europeo di Barcellona del marzo 2002, tenendo conto della relativa richiesta ed in linea con i modelli nazionali; migliorare la

disponibilità delle strutture di assistenza per altre persone non autosufficienti; promuovere formule di lavoro flessibili e varie forme di congedo sia per le donne, che per gli uomini.

In conclusione, la centralità del tema nell'azione europea si evince anche dalla circostanza che il 2014 avrebbe dovuto essere l'*Anno europeo della conciliazione tra la vita familiare e quella lavorativa*, in base a proposta presentata dalla COFACE, in cui si legge che il tema è funzionale a: contribuire a fare la differenza nella qualità della vita di tutti i cittadini europei, anche e soprattutto per i disabili, gli anziani e i loro familiari assistenti; realizzare concretamente pari opportunità; accrescere la motivazione e produttività dei lavoratori; prevenire la povertà; avere un impatto positivo sul benessere dei bambini<sup>1</sup>.

Il concetto di conciliazione vita-lavoro che traspare dal quadro europeo ha, quindi, una natura polisemica che inevitabilmente si riflette anche nei contesti nazionali.

### **1.1. Modelli di welfare europei e buone prassi dei paesi membri**

I diversi modelli di *welfare state* presenti in Europa, mutuando l'identificazione da letteratura consolidata sul punto<sup>2</sup>, possono essere rappresentati all'interno di quattro principali macro-aree:

---

<sup>1</sup> Tuttavia, sebbene il 7 febbraio 2013, il Parlamento europeo abbia adottato la dichiarazione scritta n. 32, chiedendo la designazione del 2014 come *Anno europeo per la*

<sup>2</sup> Si veda S. Leibfried, *Towards a European Welfare State? On Integrating Poverty Regimes into the European Community*, in C. Jones (a cura di), *New Perspectives on the Welfare State in Europe*, Routledge, 1993, 56-133. Successiva alla proposta tipologica di Leibfried è quella elaborata da M. Ferrera, *Modelli di solidarietà*, Il Mulino, 1993. Nel corso degli anni Novanta ampia parte della letteratura ha dedicato attenzione alla costruzione di tipologie per spiegare le differenze esistenti fra gli *welfare states* occidentali. Si veda anche G. Esping-Andersen, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University Press, 1990, e G. Esping-Andersen, *The Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, 1999. Molta della letteratura esistente in tema di analisi comparata dei sistemi di welfare si è concentrata sulla definizione di "tipi ideali", utili per la classificazione dei diversi modelli di protezione sociale: cfr. G. Bonoli, *Classifying welfare states: a two-dimension approach*, in *Journal of Social Policy*, vol. 26, n. 3, 1997, 351-372.

- il modello scandinavo, socialdemocratico, fondato sul principio universalistico delle prestazioni;
- il modello anglosassone del Regno Unito, liberale, residuale rispetto al mercato e con prestazioni di tipo assistenziale, basate sulla valutazione dello stato di bisogno;
- il modello continentale dell'area francofona-germanofona, corporativo, fondato sulla posizione lavorativa come condizione di accesso alle prestazioni e sulla sussidiarietà attiva dello Stato;
- il modello dell'area mediterranea, particolaristico-clientelare fondato sul ruolo centrale della famiglia e sull'erogazione di prestazioni limitate.

Questi, quindi, i substrati di riferimento, in cui vengono realizzate le misure di conciliazione vita-lavoro da parte dei Paesi membri dell'Unione europea.

Tali politiche costituiscono inoltre l'inevitabile riflesso delle diversità culturali, istituzionali e socio-economiche dei Paesi che le adottano, e differente è, altresì, il ruolo degli attori e degli strumenti attuativi.

I Paesi scandinavi si distinguono per la copertura o il sostegno economico, previsti in caso di periodi prolungati di assenza dal lavoro per ragioni personali o familiari, finanziati principalmente mediante le entrate fiscali dello Stato. Inoltre, le politiche di tali Paesi includono congedi di paternità obbligatori tra i più elevati nella media europea, che si aggiungono a congedi di maternità particolarmente favorevoli in termini economici e di tempi, oltre ad incentivi e programmi di rientro post maternità.

In alcuni casi il congedo può durare anche un intero anno: in Norvegia dura 46 settimane ed è accompagnato da un'indennità pari al 100% dello stipendio, mentre quello di paternità dura 14 settimane; in Svezia il congedo dura 480 giorni, con un'indennità calcolata sulla base dello stipendio per i primi 390 giorni (80% dello stipendio entro un tetto massimo) e un'indennità fissa negli ultimi 90 giorni; in Danimarca dura invece 32 settimane per ciascun genitore.

Alla luce del quadro descritto, non stupisce il noto dato che in tali realtà la partecipazione femminile alla forza-lavoro è tra le più alte al mondo e il gap retributivo tra i due generi è alquanto ridotto.

I tempi di crisi hanno comportato alcuni tagli alla spesa pubblica anche in questi Paesi, che nel complesso però non sono stati tali da sconvolgerne l'architettura. Infatti, i sacrifici per il contenimento della spesa sociale sono

stati ripartiti *erga omnes*, quindi non mediante l'intervento sui criteri di selettività delle spese sociali e la concessione dei benefici sulla base dell'effettivo bisogno, ma mediante tagli minimi a interi settori del welfare.

Il sistema inglese è connotato invece da un'accentuata residualità delle prestazioni sociali, da un limitato intervento del pubblico, e da una generale tendenza a favorire soluzioni di mercato. Inoltre, a partire dagli anni Settanta fino ad oggi, la tendenziale residualità dell'intervento pubblico ha conosciuto un costante ridimensionamento, mettendo in atto politiche sociali solo per la popolazione che non riesce ad integrarsi attraverso la partecipazione al mercato del lavoro. Se si esclude il settore della sanità, che a differenza di altre importanti aree della protezione sociale ha seguito criteri di regolazione ispirati all'universalismo delle prestazioni, i restanti pilastri della politica sociale mostrano chiaramente questo carattere selettivo degli interventi di protezione sociale. In questo senso si evidenzia come i congedi di maternità e tutte le prestazioni collegate siano oggetto di tutele minime, mentre i servizi per l'infanzia sono nella quasi totalità privatizzati, con un'alta percentuale di asili aziendali, il cui utilizzo è a pagamento e con rette molto alte. Si evidenziano, comunque, tra le politiche statali in vigore nel Regno Unito a sostegno della famiglia, i *Child Benefit*, ovvero gli "assegni familiari" di importi settimanali, il cui ammontare varia a seconda che si tratti di primo o secondo figlio, il *Child Tax Credit* (CTC) e il *Working Tax Credit* (WTC), corrisposti nella forma del "credito di imposta". Mentre il CTC supporta in generale le persone che hanno figli ed è concesso a chi si occupa del bambino, il WTC costituisce una misura rivolta ai lavoratori per il sostegno dei bassi salari, che prevede uno specifico elemento (*childcare element*) per il rimborso delle spese di cura sostenute dai genitori che lavorano, finalizzato peraltro a rendere comunque conveniente il lavoro femminile anche in presenza di bassi salari.

In materia di congedi è stata introdotta nel 2013 una modifica al "Piano famiglia" inglese, in virtù della quale vige oggi un innovativo congedo bi-genitoriale, orientato verso logiche di maggiore condivisione tra i due generi dei carichi familiari. Il congedo, che deve essere obbligatoriamente usufruito dalla madre è pari a 2 settimane mentre, per quanto attiene alle restanti, per un massimo di 50 possono essere fruito indifferentemente dalla lavoratrice madre o dal lavoratore padre.

Inoltre diverse sono le politiche aziendali che permettono la flessibilità oraria e di conseguenza il contemperamento delle esigenze familiari con la

vita professionale, oltre alla concessione da parte delle aziende dei *Childcare Vouchers*, erogati per pagare tutti i servizi rivolti ai minori fino a 15 anni (16 se disabili), o di *Directly Contracted Childcare*, apposite convenzioni con il fornitore del servizio, al fine di permettervi l'accesso da parte dei dipendenti.

Passando al modello continentale, anche quest'ultimo ha manifestato nel corso degli ultimi anni una diffusione di politiche rivolte alle famiglie come area di intervento trasversale, che comprende ambiti quali le prestazioni sociali, l'orario di lavoro e i servizi.

La Francia, ad esempio, ha recentemente introdotto l'*Accueil en relais* per contrastare una situazione in cui quasi 2,5 milioni di bambini tra 0 e 14 anni sono esposti al disagio determinato dagli orari lavorativi irregolari dei genitori.

Mentre in Germania è stato rafforzato per legge il diritto dei genitori ad usufruire dell'orario flessibile. Al riguardo è stato introdotto il diritto universale al lavoro a tempo parziale in tutte le imprese con oltre 15 dipendenti. Inoltre si è verificato un incremento della durata dei congedi previsti per legge.

In particolare, dal 2007, i genitori lavoratori hanno diritto a 12 mesi di congedo parentale (più un *bonus extra*, denominato *daddy month*, pari a 2 mesi se ad usufruirne è il padre) retribuito con indennità corrispondente al 67% della retribuzione. La durata massima totale del congedo (retribuito e non retribuito) è rimasta di 3 anni. Inoltre dal 2010 emerge la promozione di politiche *family-friendly* attraverso l'implementazione delle strutture per l'infanzia e il miglioramento delle prestazioni alle famiglie.

In Germania non vi è pertanto un congedo di paternità, ma l'incentivo attuato nel congedo parentale ha comportato un effettivo miglioramento nel riequilibrio dei carichi famigliari per entrambe le figure genitoriali. Infatti secondo i dati che emergono da uno studio sul tema del DIW, l'istituto tedesco per la ricerca economica, nel 2007 era il 3,5% dei padri ad usufruirne, nel 2012 la percentuale è salita al 25%.

Infine, nel sistema di welfare dell'area mediterranea, di cui fanno parte Italia, Portogallo, Spagna e Grecia, la famiglia ricopre un ruolo fondamentale a livello sociale, mentre le prestazioni erogate, a livello pubblico, sono limitate.

Tale modello non si è rilevato adeguato nell'affrontare la crisi globale e non è riuscito ad erogare un adeguato sostegno sociale. In questi Paesi il

*welfare state* ha coinciso con politiche volte al risparmio fiscale, le prestazioni sociali hanno subito drastici tagli e in alcuni casi sono state totalmente abolite.

Rispetto all'area europeo-continentale, infatti, si riscontra una maggiore carenza di un'adeguata e articolata rete di protezione minima di base, salvo che per la sanità, per la quale le prestazioni sono finanziate dalla fiscalità generale, in un'ottica di garanzia dei diritti fondamentali della cittadinanza.

Dall'analisi condotta, emerge anche un sistema poco efficiente relativo alle politiche attive del lavoro, ovvero quelle che possono coniugare in maniera efficace la flessibilità del lavoro con alti livelli di occupazione. Oltre a ciò, vi è un basso tasso di partecipazione femminile nel mercato del lavoro, soprattutto perché si riscontrano particolari difficoltà inerenti alla delega dei servizi di cura.

**Tabella 3 - Congedi: Paesi europei a confronto**

PAESE	MATERNITA'	PATERNITA'	PARENTALE
<b>Francia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 settimane (6 prima del parto e 10 in seguito; casi particolari per gravidanza patologica, gemellare, nascita del terzo figlio)</li> <li>• indennità pari al 100% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 giorni entro i primi 4 mesi dalla nascita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fino ai 3 anni del bambino: 12 mesi (un anno aggiuntivo in caso di disabilità o malattia del bambino)</li> <li>• importo forfettario; indennità di congedo parentale versata ai genitori con un solo figlio fino a 6 mesi dopo la fine del congedo di maternità</li> </ul>
<b>Germania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 settimane (6 prima del parto e 8 in seguito, che diventano 12 per parto gemellare)</li> <li>• indennità pari al 100% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nessun giorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fino ai 3 anni del bambino (l'ultimo anno può essere preso fino agli 8 anni del bambino): 156 settimane, di cui 52 pagate per entrambi i genitori</li> <li>• retribuzione proporzionale allo stipendio percepito; indennità di congedo parentale (67%) versata fino ad un massimo di 28 mesi</li> </ul>



<b>Regno Unito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 settimane obbligatorie, introdotto il c.d. congedo di “bi-genitorialità” secondo cui le restanti 50 settimane rimangono nella disponibilità di entrambi i genitori, potranno quindi essere fruite indifferentemente da padre e madre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 settimane da prendere in tranches di una settimana entro 8 settimane dalla nascita</li> <li>• facoltà di usufruire, al posto della madre del congedo di “bi-genitorialità” per 50 settimane massimo (in cui sono incluse le 13 settimane di congedo parentale non pagato)</li> <li>• retribuzione pari al 90% dello stipendio per le prime 6 settimane, che scenderà a sole 136,78 sterline (circa 164 euro) per le successive 33 settimane, mentre le ultime 13 non saranno retribuite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 settimane per ogni genitore (18 in caso di figlio disabile e se entrambi i genitori lavorano); massimo 4 settimane per ogni anno in tranches di almeno una settimana; da usufruirsi fino a 5 anni di vita del bambino</li> <li>• non pagato</li> </ul>
<b>Italia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 settimane (una o 2 prima del parto e 3 o 4 dopo)</li> <li>• indennità pari all’80% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un giorno obbligatorio di congedo di paternità retribuito e massimo 2 giorni facoltativi in sostituzione della madre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fino agli 8 anni del bambino: 10 mesi fruibili (sono aumentabili a 11 se il padre ne prende almeno 3)</li> <li>• fino ai 3 anni del bambino e per un periodo complessivo di 6 mesi (entrambi i genitori indennità al 30%)</li> </ul>
<b>Spagna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 settimane (prima o dopo la nascita) da condividere con il partner</li> <li>• indennità pari al 100% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 giorni immediatamente o al termine del congedo di maternità</li> <li>• indennità pari al 100% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fino al terzo anno compiuto del figlio</li> <li>• nessuna indennità</li> </ul>

<b>Svezia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 settimane (non pagate) riservate solo alle mamme, fruibili alla nascita del figlio, a cui si aggiungono 60 giorni per ciascun genitore</li> <li>• indennità pari all'80% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 giorni di congedo per il padre per la nascita del figlio che possono essere fruiti in concomitanza con la madre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogni genitore ha il diritto di prendere il congedo parentale fino ai 18 mesi di età del bambino, ma i 480 giorni di congedo retribuito possono essere presi fino all'età di 8 anni del bambino</li> <li>• i genitori hanno diritto di godere di un periodo massimo di 2 settimane in concomitanza</li> </ul>
<b>Danimarca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 settimane (4 prima del parto e 14 dopo)</li> <li>• indennità pari al 100% della retribuzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 settimane usufruibili durante le prime 14 settimane dopo la nascita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fino ai 9 anni di vita del bambino, 32 settimane per ciascun genitore</li> <li>• importo forfettario</li> </ul>

Fonte elaborazione su dati OECD, *Family database*, maggio 2014. Tabella a cura di Immacolata Di Stani e Rosita Zucaro.

## 2. Il contesto italiano: dalla riforma Fornero al *Jobs Act*

In Italia, la stretta relazione tra cambiamenti organizzativi e una nuova percezione della dimensione del tempo ha spinto il legislatore a predisporre interventi che vanno nella direzione di un maggiore bilanciamento tra le esigenze delle singole imprese e quelle dei lavoratori, interventi cui si affiancano gli sforzi continui della contrattazione collettiva, soprattutto decentrata, che il più delle volte è riuscita a potenziare questo benessere, anticipando la normativa specifica.

Nel procedere all'analisi delle suddette politiche legislative, dirette a promuovere un maggior equilibrio tra i tempi di lavoro e tempi di cura, di formazione e di relazione, è necessario conoscere non solo quale sia stato il criterio informatore, ma anche la modalità con cui è stata data attuazione al raccordo tra le due esigenze, nonché quale declinazione operativa i principi di equilibrio tra i tempi di lavoro e di cura, rinvenibili soprattutto negli articoli 1 e 9 della legge 8 marzo 2000, n. 53, hanno concretamente assunto all'interno delle singole realtà aziendali.

Andando con ordine, non c'è dubbio che siano state le crescenti esigenze di flessibilità delle imprese a rappresentare uno dei principali

criteri informativi degli interventi legislativi di adeguamento della disciplina, che sovrintende alla gestione dei rapporti di lavoro, poiché proprio le esigenze di flessibilità altro non sono che la conseguenza diretta del mutamento dei modelli organizzativi e dei processi produttivi, verificatosi negli ultimi anni per via della crisi economica e finanziaria.

Parallelamente, però, si è assistito all'affermarsi di crescenti e mutate esigenze che interessano anche i singoli lavoratori sempre più alle prese con la risoluzione di problematiche familiari, che spaziano dalla cura dei figli appena nati a quella delle persone non autosufficienti, fino al sostegno alle persone anziane.

I recenti interventi legislativi in tema di conciliazione vita-lavoro si pongono, quindi, su un duplice binario volto da una parte a potenziare il benessere dei lavoratori, dall'altra a contribuire alla perdita di produttività delle aziende.

Il quadro che emerge nel complesso manifesta, tuttavia, un difetto nel coordinamento tra le due citate linee d'intervento. Tale carenza comporta che, sebbene i datori di lavoro siano in numero crescente propensi a promuovere forme di welfare aziendale, essi preferiscono adottare soluzioni modulate sulle esigenze del singolo lavoratore, piuttosto che su quelle di tutta la popolazione aziendale. Infatti, a monte altro non c'è che la difficoltà di trovare soluzioni che favoriscano la gestione delle assenze senza impattare negativamente sull'organizzazione del lavoro.

Un esempio della sostanziale assenza di coordinamento tra le disposizioni sulla flessibilità del lavoro e la regolamentazione dei congedi parentali proviene dal CCNL 9 dicembre 2012 per l'industria metalmeccanica che, se da una parte ha ridefinito la disciplina dell'organizzazione del lavoro, introducendo modalità più incisive di determinazione aziendale dei regimi di orario, al fine di adeguarli alle necessità d'impresa (si pensi alla facoltà di collocazione della mezz'ora retribuita per la refezione per il personale turnista a inizio o fine turno o di procedere alla relativa monetizzazione o, ancora, all'incremento a 80 ore annue delle quote di straordinario comandabili), dall'altra, in merito alla regolamentazione dei congedi, all'articolo 5 della sezione IV, titolo VI, si limita a confermare l'applicazione della disciplina di cui all'articolo 32 del decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, con una sola annotazione

conclusiva, che introduce un tentativo di contemperamento con le esigenze organizzative datoriali<sup>3</sup>.

Sulla scorta di questo esempio si può affermare l'importanza che la contrattazione collettiva nazionale o di comparto potrebbe avere su questo versante, magari introducendo regolamenti o stipulando accordi che individuino soluzioni organizzative, applicabili a tutti i lavoratori coinvolti in quel settore.

La descrizione delle ultime novità normative, intervenute in vario modo sul tema della conciliazione vita-lavoro, non può essere condotta se non dopo aver ricostruito brevemente il quadro legislativo, che costituisce l'architrave in materia di tutela della genitorialità; un quadro legislativo, non di rado, arricchito di soluzioni giurisprudenziali e circolari interpretative aventi ad oggetto aspetti controversi, afferenti, soprattutto, all'impatto della fruizione dei congedi e dei permessi sull'organizzazione aziendale.

Ad oggi, la normativa cardine in tema di tutela della "genitorialità" è rappresentata ancora dalla legge n. 53/2000, *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*, anche se nel tempo è stata oggetto di non poche modifiche ad opera del legislatore.

Essa, oltre ad introdurre i congedi parentali favorendo un maggior coinvolgimento dei padri nella cura dei figli, ha focalizzato l'attenzione delle Regioni e degli enti locali sull'importanza di riorganizzare i tempi delle città, nonché promosso, tramite l'articolo 9, la sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro, attraverso la corresponsione di finanziamenti (rinnovabili ogni anno, nei limiti delle disponibilità delle risorse, in occasione della legge di Stabilità) in favore delle aziende che, tramite accordi sociali, potessero predisporre progetti articolati per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di usufruire di forme di flessibilità sia di orario che di organizzazione del lavoro, come ad esempio il part-time reversibile, il telelavoro, la banca delle ore, o per

---

<sup>3</sup> Nello specifico, viene previsto, a carico del lavoratore, un onere di programmazione delle assenze con preavviso di 15 giorni e l'indicazione scritta al datore di lavoro del programma di astensione dal lavoro. Tuttavia la previsione contrattuale concerne solo la "durata minima" del periodo di congedo fruito. Sono consentite eccezioni e comunque se il lavoratore risulta "oggettivamente impossibilitato" a rispettare i termini programmati ha facoltà di preavvertire il datore di lavoro per l'assenza, che risulta legittima, nonché a presentare la relativa certificazione fino a 2 giorni successivi all'inizio dell'astensione.

favorire il reinserimento in azienda del genitore dopo un periodo di assenza di oltre 60 giorni ed, infine, per favorire interventi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, magari con l'attivazione di reti territoriali tra enti, aziende e parti sociali<sup>4</sup>.

In seguito, la legge n. 53/2000 è stata oggetto di due riorganizzazioni normative: la prima avvenuta con il Testo Unico, introdotto per il tramite del decreto legislativo n. 151/2001<sup>5</sup>, che ha provveduto ad accorpate la disciplina originaria della tutela delle lavoratrici madri, ovvero la legge n. 1204/1971, con quella della legge n. 53/2000; la seconda, invece, ad opera del decreto legislativo n. 119/2011, attuativo della delega contenuta nell'articolo 23 della legge 4 novembre 2010, n. 183 – c.d. Collegato lavoro – con cui sono stati modificati diversi articoli sia del decreto legislativo n. 151/2001, che della legge n. 104/1992 (*Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate*). Mediante il decreto legislativo n. 119/2011 il legislatore ha effettuato diversi interventi, con lo scopo, da un lato, di chiarire e dirimere talune delicate questioni interpretative ed applicative e, dall'altro, di cercare di prevenire abusi e prassi fraudolente, nonché adeguare la disciplina vigente agli interventi legislativi più recenti e alle varie pronunce della Corte costituzionale.

Un primo gruppo di disposizioni ha riformato il decreto legislativo n. 151/2001 nella parte relativa al congedo di maternità nel caso di interruzione della gravidanza spontanea, ai congedi parentali, ai riposi e ai permessi per i genitori di figli con handicap grave e alle disposizioni in materia di adozioni e affidamenti; altre disposizioni, invece, hanno riformato articoli riguardanti l'assistenza dei soggetti portatori di handicap,

---

<sup>4</sup> L'art. 9 della l. n. 53/2000 è stato oggetto di una rivisitazione, ad opera dell'art. 38 della l. n. 69/2009, nella direzione non solo di un ampliamento della platea dei beneficiari, ma anche di un aggiornamento del novero degli interventi finanziari, tale da rendere necessaria l'emanazione di un nuovo regolamento di attuazione, pubblicato in *GU*, 3 maggio 2011, n. 101, ed entrato in vigore il 18 maggio 2011. In esso si fa espressamente riferimento alle misure di conciliazione, distinguendo quelle in favore dei dipendenti e quelle in favore dei lavoratori autonomi.

<sup>5</sup> Pertanto, ad oggi, nel d.lgs. n. 151/2001, quale Testo Unico, è contenuta tutta «la disciplina dei congedi, dei riposi e dei permessi e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori connessi alla maternità e paternità di figli naturali, adottivi e in affidamento, nonché il sostegno economico alla maternità e alla paternità».

le cure degli invalidi civili e l'aspettativa dei pubblici dipendenti per i dottorati di ricerca.

Va peraltro ricordato, per meglio comprendere lo spazio di intervento concesso al legislatore delegato, che, in coerenza con l'articolo 23, comma 3, della legge-delega, la riforma è stata realizzata senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica. Nello specifico, un primo intervento ha operato sulla c.d. astensione obbligatoria di 5 mesi, prevista dagli articoli 16 ss. del decreto legislativo n. 151/2001, integrato da parte del decreto in oggetto con un comma *1-bis*: con esso, per la prima volta, il caso di interruzione spontanea o terapeutica della gravidanza successiva al 180° giorno dall'inizio della gestazione non viene considerato più parto prematuro (malattia), con conseguente obbligo della madre di astenersi dal lavoro per 5 mesi, ma viene prevista la facoltà per le lavoratrici di riprendere in qualunque momento l'attività lavorativa dando al proprio datore di lavoro un preavviso di almeno 10 giorni prima del rientro e con l'attestazione, da parte del medico specialista del SSN e del medico competente, che ciò non sia pregiudizievole alla sua salute.

Un secondo intervento ha riguardato l'articolo 33, dedicato al prolungamento del congedo parentale per i genitori di minore con handicap in situazione di gravità: le modifiche apportate dall'emanando decreto chiariscono che tale diritto, da esercitarsi entro il compimento dell'ottavo anno di vita del bambino, fruibile in misura continuativa o frazionata, è per un periodo massimo di 3 anni, comprensivo quindi dei periodi di astensione facoltativa ordinaria prevista dall'articolo 32. Viene, inoltre, ammesso il diritto a fruirne anche se il bambino è ricoverato, purché sia richiesta dai sanitari la presenza del genitore.

Novità sono intervenute anche in tema di riposi e permessi per figli con handicap grave, regolati all'articolo 42 del medesimo decreto legislativo n. 151/2001: in esso si legge che fino al compimento del terzo anno del bambino con handicap in situazione di gravità, e in alternativa al prolungamento del periodo di congedo parentale, si applica l'articolo 33, comma 2, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, relativo alle 2 ore di riposo giornaliero retribuito.

Altre novità importanti hanno riguardato il congedo straordinario per assistenza a portatore di handicap e il congedo per le cure degli invalidi.

Nel primo caso la fruizione del congedo per assistere un familiare con handicap in situazione di gravità (anche se ricoverato a tempo pieno quando

la presenza del familiare è richiesta dai sanitari) spetta, entro 60 giorni dalla richiesta, al coniuge convivente, se manca, è deceduto o è affetto da patologie invalidanti spetta a entrambi i genitori che ne fruiscono alternativamente; se mancano, sono deceduti o affetti da patologie invalidanti spetta a un figlio convivente; se manca, è deceduto o è affetto da patologie invalidanti spetta a un fratello o sorella convivente. Il congedo dura al massimo 2 anni nell'arco della vita lavorativa, per ciascun portatore di handicap, e dà diritto ad un'indennità, corrisposta dal datore di lavoro, pari all'ultima retribuzione e a contribuzione figurativa per l'intero periodo di assenza, che non rileva per ferie, tredicesima e TFR. Il lavoratore può assistere più persone con handicap grave, se si tratta del coniuge o di un parente o affine entro il primo grado. Si arriva al secondo grado di parentela e affinità se i genitori o il coniuge della persona con handicap hanno compiuto i 65 anni o sono deceduti o affetti da patologie invalidanti.

I lavoratori mutilati e invalidi civili, con una riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%, invece, possono fruire ogni anno di un congedo, non rientrante nel periodo di comporto, per un massimo di 30 giorni, per cure di cui sia documentata la necessità rispetto all'infermità invalidante. In tal caso al dipendente spetta un trattamento economico calcolato in base al regime delle assenze per malattia, ma per contenere eventuali abusi la sottoposizione alle cure va documentata.

Il Testo Unico sulla maternità del 2001 ha subito ulteriori modifiche ad opera della legge 28 giugno 2012, n. 92, c.d. riforma Fornero, la cui *ratio* è stata quella sia di intervenire sulla disciplina delle dimissioni in bianco e risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, rese dal lavoratore durante il periodo della maternità e/o paternità, rafforzando la tutela accordata al medesimo dipendente, sia di favorire l'inclusione e la permanenza femminile nel mercato del lavoro e di incidere sul riequilibrio di genere nei carichi di cura.

Nel novero di quest'ultimo complesso di norme, rientra ad esempio la previsione delle misure di cui all'articolo 4, comma 24, legge n. 92/2012, disposte in via sperimentale per gli anni 2013-2015, ossia il congedo obbligatorio di paternità e il diritto, per le neo-mamme, di chiedere la corresponsione, nei limiti delle risorse disponibili, di voucher per la prestazione di servizi di baby-sitting, decorrenti dal termine della maternità obbligatoria e per gli 11 mesi successivi, ma solo in alternativa all'utilizzo del periodo di congedo di maternità facoltativo. Infine, tra le previsioni

normative con la medesima *ratio* rientra quella sancita nel comma 1-*bis*, articolo 32, decreto legislativo n. 151/2001 – come modificato dalla legge 24 dicembre 2012, n. 228 (legge di stabilità 2013) – ovvero la possibilità per madri e padri italiani di poter usufruire del congedo parentale “ad ore”.

È evidente che mediante l’introduzione del congedo obbligatorio di paternità il legislatore sta cercando di favorire un riequilibrio tra il ruolo materno e paterno, nell’interesse del minore ad avere una relazione con entrambe le figure genitoriali, oltre che per garantire sia al lavoratore, che alla lavoratrice equiparabili chance familiari e professionali.

Ad ogni modo, attesa l’importanza e la centralità della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, quale fattore strategico in grado di garantire benefici tanto per i lavoratori, che la percepiscono come condizione di benessere, quanto per l’organizzazione aziendale, in termini di produttività e di qualità dei prodotti e dei servizi offerti, il legislatore prosegue nella sua opera di intervento, prefiggendosi nell’adottanda riforma del lavoro, denominata *Jobs Act*, di cui alla legge-delega 10 dicembre 2014, n. 183, l’obiettivo specifico di evitare che le donne debbano essere costrette ancora a scegliere fra l’essere madri e l’essere lavoratrici, e che sarà oggetto specifico di trattazione nel § 2.3.

## **2.1. Il congedo di paternità: tra criticità e prospettive**

Le misure sperimentali di sostegno all’occupazione femminile, previste dall’articolo 4, comma 24, lettere *a* e *b*, legge n. 92/2012, che hanno ricevuto concreta attuazione con il decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e del Ministero dell’economia e delle finanze 22 dicembre 2012, sono, come accennato, il congedo obbligatorio di paternità e i voucher baby-sitting per le neo-mamme.

In merito a criteri di accesso e di fruizione del congedo obbligatorio e di quello facoltativo, il decreto, individuando come termine di godimento il quinto mese di vita del bambino, introduce una novità rispetto al passato, in cui il padre poteva sì beneficiare del congedo parentale, ma solo in “alternativa” alla madre (per tutta la durata del congedo a lei spettante o per la parte residua) e solo per le ipotesi tassativamente previste dalla legge, quali la morte o la grave infermità della madre.



La misura in oggetto, dal carattere sperimentale di tre anni (2012-2015), rappresenta, seppur esigua, una primissima apertura del sistema nella direzione delle previsioni legislative di alcuni dei più virtuosi Paesi europei.

Per quanto attiene all'ambito di applicazione, l'articolo 1 del citato decreto istituisce in favore del padre per le nascite successive al 1° gennaio 2013:

- a) un congedo obbligatorio della durata di un giorno, aggiuntivo rispetto al congedo di maternità (e fruibile anche durante lo stesso);
- b) un congedo facoltativo, della durata massima di 2 giorni (non necessariamente continuativi) e fruibili dal padre (anche adottivo e/o affidatario) in "sostituzione" del congedo obbligatorio della madre.

Questo significa, per la mamma, rinunciare alla fruizione di tanti giorni di congedo parentale, quanti ne sceglierà il padre, con una conseguente anticipazione del termine finale del congedo *post partum*, per il rientro al lavoro.

Il trattamento economico e previdenziale, invece, è disciplinato dagli articoli 22, 29 e 30 del decreto legislativo n. 151/2001 a cui l'articolo 4, comma 24, lettera a, del decreto interministeriale espressamente rinvia, precisando che la modalità di erogazione sarà a carico dell'Inps nella misura del 100% della retribuzione e che, in relazione al trattamento previdenziale del congedo di maternità, non è prevista alcuna anzianità contributiva pregressa ai fini dell'accreditamento dei contributi figurativi per il diritto alla pensione e per la determinazione della misura della stessa.

Oltre all'esiguità della durata, ulteriore passaggio critico attiene alla modalità di fruizione del congedo di paternità. Nello specifico, si prevede l'onere a carico del padre di comunicare al datore di lavoro – con almeno 15 giorni di preavviso, possibilmente prima della nascita del bambino o della data presunta del parto – i giorni nei quali intende usufruire del congedo, sia obbligatorio che facoltativo, nonché l'allegazione della dichiarazione della madre della fruizione di tanti giorni di congedo quanti saranno quelli fruiti dal padre.

Anche sul tema del congedo è intervenuta la contrattazione collettiva decentrata di alcune aziende che, in favore della figura maschile e non solo femminile, alcune volte ha introdotto pattuizioni relative a quello di paternità migliorative rispetto a quanto previsto dalla legge. È il caso, ad esempio, dell'accordo aziendale di Gucci – *Luxury goods*, area *retail* – siglato nell'ottobre del 2012, in cui al punto 7.4 si prevede espressamente

che, «in aggiunta a quanto previsto dall'articolo 4, comma 24, della riforma Fornero, in occasione della nascita del figlio/figlia verrà riconosciuto in favore del padre un ulteriore giorno di permesso retribuito, nel rispetto di alcune condizioni, tra cui la fruizione del congedo entro il 15° giorno dal parto e la presentazione del certificato di nascita del figlio»<sup>6</sup>.

Altro tassello importante è la possibilità di poter fruire del congedo parentale frazionandolo a ore. Questa previsione è frutto del recepimento, da parte della legge n. 228/2012, delle disposizioni del decreto-legge n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE che ha appunto ampliato la possibilità di fruizione dei congedi parentali, anche a ore, secondo le disposizioni adottate dai contratti collettivi.

Si tratta dei congedi che spettano a ciascun genitore lavoratore, nei primi 8 anni di vita del figlio, fino ad un periodo massimo di 6 mesi di astensione (continuativo o frazionato). L'astensione complessiva di entrambi i genitori non può comunque superare i 10 mesi, salvo il caso in cui il padre lavoratore eserciti il diritto di astenersi dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3 mesi: in questa ipotesi il limite complessivo dei congedi parentali è elevato a 11 mesi.

In secondo luogo, è stato precisato che la comunicazione con cui il lavoratore è tenuto ad avvisare il datore di lavoro sull'intenzione di fruire del periodo di congedo parentale (almeno 15 giorni prima) deve contenere anche l'indicazione dell'inizio e della fine del periodo di congedo. Durante il periodo potranno anche essere concordate adeguate misure di ripresa dell'attività lavorativa, osservando quanto eventualmente disposto dai contratti collettivi, anche decentrati.

Così come chiarito dal Ministero del lavoro, in risposta all'istanza di interpello 22 luglio 2013, n. 25, di Cgil, Cisl e Uil, le modalità di fruizione del congedo "orario" potranno essere regolate non solo dalla contrattazione collettiva di settore, ma anche da quella di secondo livello che dovrà stabilire le modalità di fruizione su base oraria, i criteri di calcolo, l'equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa. Lo spazio di manovra delle intese di secondo livello è incondizionato, atteso

---

<sup>6</sup> Per ulteriori esempi sul punto si veda la tabella 3, § 3.3 di questo capitolo; R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, 38-39.

che lo stesso non è stato circoscritto nemmeno da deleghe della contrattazione nazionale nei confronti del livello inferiore. L'attuazione concreta di tale norma, tuttavia, al momento sembra ancora in stand-by, nonostante il Ministero del lavoro (rispondendo all'interpello citato) abbia chiarito che anche i contratti collettivi di secondo livello possono stabilire modalità di fruizione del congedo parentale a ore.

## **2.2. La misura sperimentale dei voucher baby-sitting**

Il citato decreto interministeriale 22 dicembre 2012 interviene, oltre che sul congedo di paternità, anche con altre misure, prevedendo, in favore delle neo-mamme, al termine del congedo di maternità obbligatorio e per gli 11 mesi successivi, nonché in "alternativa" al congedo parentale, la possibilità di avvalersi di voucher.

Questi ultimi – utilizzabili, alternativamente, per l'acquisto di servizi di baby-sitting o per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati – hanno un importo variabile, modulabile sulla base di parametri ISEE, ed erogabile dall'Inps. Nello specifico, l'importo previsto è stato pari a 300 euro mensili e per un massimo di 6 mesi nel 2013, mentre la circolare 16 dicembre 2014, n. 169, relativa al biennio 2014-2015 lo ha elevato a 600 euro.

La decisione della mamma di usufruire dei voucher, in alternativa al congedo parentale, comporta, tuttavia, la conseguenziale riduzione di un mese del periodo di congedo parentale per ogni quota mensile richiesta.

La sperimentazione dei voucher baby-sitting, che nasce con l'obiettivo di agevolare la conciliazione vita-lavoro, soprattutto per favorire il rientro della donna dopo la maternità ed evitare ripercussioni sulla carriera lavorativa, ad ogni modo prevede delle limitazioni.

Sono, infatti, escluse dal beneficio le madri totalmente esentate dal pagamento della rete pubblica dei servizi per l'infanzia o dei servizi privati convenzionati, nonché quelle che usufruiscono dei benefici di cui al Fondo per le politiche relative ai diritti e pari opportunità (articolo 19, comma 3, decreto-legge n. 223/2006 convertito con modificazioni dalla legge n. 248/2006). Nella categoria degli esclusi rientrano anche le lavoratrici part-time, in ragione della ridotta entità della prestazione lavorativa, e le lavoratrici iscritte alla gestione separata Inps, sino a un massimo di 3 mesi.

**Tabella 4 - Riepilogo degli strumenti di conciliazione vita-lavoro alla luce delle recenti novità legislative**

MISURE	DISPOSIZIONI	SINTESI DEI CONTENUTI
<b>Congedo di maternità</b>	Art. 1, d.l. n. 34/2014, convertito con modificazioni dalla l. n. 78/2014	<p>Se intervenuto nell'esecuzione di un contratto a termine presso la stessa azienda, <b>concorre a determinare il periodo di attività lavorativa utile a conseguire il diritto di precedenza all'assunzione.</b></p> <p><b>A queste lavoratrici è anche riconosciuto il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo determinato</b>, effettuate nei successivi 12 mesi, con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei precedenti rapporti a termine.</p>
<b>Congedo di paternità</b>	<p>Art. 4, comma 24, lett. a, l. n. 92/2012</p> <p>Artt. 1-3, d.m. 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. a, l. n. 92/2012)</p>	<p><b>Un giorno obbligatorio</b>, aggiuntivo rispetto al congedo di maternità (e fruibile anche durante lo stesso) e <b>2 giorni facoltativi</b> (non necessariamente continuativi) e fruibili dal padre (anche adottivo e/o affidatario) in "sostituzione" del congedo materno.</p> <p><b>Trattamento economico, normativo e previdenziale:</b> indennità giornaliera a carico dell'Inps, pari al 100% della retribuzione.</p> <p><b>Comunicazione al datore di lavoro con almeno 15 giorni di preavviso</b>, del numero di giorni di congedo, allegando la dichiarazione della madre con la rinuncia alla fruizione di tanti giorni di congedo quanti sono quelli fruiti dal padre.</p>
<b>Congedo parentale frazionato ad ore</b>	L. n. 228/2012, recettiva delle disposizioni del d.l. n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE	<p><b>Possono fruirne entrambi i genitori</b></p> <p><b>I CCNL o i contratti collettivi decentrati stabiliscono:</b> a) <b>modalità di fruizione su base oraria;</b>  b) criteri di calcolo;  c) equiparazione di un determinato monte ore alla singola giornata lavorativa.</p> <p><b>Durante il periodo potranno anche essere concordate adeguate misure di ripresa dell'attività lavorativa</b>, osservando quanto eventualmente disposto dai contratti collettivi, anche decentrati.</p>

<b>Voucher per acquisito di servizi di <i>baby- sitting</i> o per pagamento degli oneri dei servizi pubblici e/o privati</b>	Artt. 4-7, d.m. 22 dicembre 2012 (attuativo dell'art. 4, comma 24, lett. b, l. n. 92/2012)	<p><b>Le neo-mamme, al termine del congedo di maternità e per gli 11 mesi successivi, in “alternativa” al congedo parentale possono avvalersi dei voucher:</b></p> <p>a) per acquisto di servizi di baby-sitting; b) per assolvere agli oneri della rete pubblica dei servizi per l’infanzia o dei servizi pubblici e/o privati accreditati.</p> <p><b>L’importo erogato dall’Inps è pari a 600 euro mensili.</b></p>
<p>Fonte: elaborazione della l. n. 92/2012, d.i. 22 dicembre 2012 (attuativo dell’art. 4, comma 24, lett. b, l. n. 92/2012), l. n. 228/2012, recettiva delle disposizioni del d.l. n. 216/2012 di attuazione della direttiva 2010/18/UE, d.l. n. 34/2014 convertito in legge con modificazioni il 15 maggio 2014. Tabella tratta da R. Zucaro, <i>La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali</i>, in E. Massagli (a cura di), <i>Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva</i>, ADAPT University Press, 2014</p>		

### 2.3. Prospettive *de iure condendo*

Come anticipato all’inizio di questo paragrafo, il legislatore ha deciso di intervenire nuovamente in materia, evidenziando quindi la centralità del tema nell’agenda politica italiana, in conformità agli impegni dettati a livello di Unione europea.

La conciliazione vita-lavoro, infatti, figura tra gli assi portanti dell’adottanda riforma del lavoro, denominata *Jobs Act*, di cui alla legge-delega 10 dicembre 2014, n. 183, espressamente rubricata *Deleghe al Governo in materia di riforma degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e delle politiche attive, nonché in materia di riordino della disciplina dei rapporti di lavoro e della attività ispettiva e di tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*.

In una prima fase la rubrica presentava solo il riferimento alla maternità e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro mentre, a seguito dell’approvazione degli emendamenti nella Commissione Lavoro alla Camera, nonostante i contenuti in merito siano rimasti immutati, è stata modificata in modo più coerente con il significato completo delle politiche di *work-life balance*, che inglobano al loro interno anche le misure di sostegno ad entrambe le figure genitoriali.

Ad ogni buon conto, la legge-delega, al di là della citata rimodulazione,

si lega comunque strettamente a quella visione della conciliazione vita-lavoro che la inserisce all'interno delle politiche di pari opportunità. Infatti, vi è uno spostamento d'asse rispetto alla riforma Fornero: in quest'ultima c'era una prima timida apertura al riequilibrio di genere nei carichi di cura, introducendo un congedo di paternità obbligatorio; mentre nel *Jobs Act* il baricentro torna ad essere la tutela della maternità, nell'ottica di favorire per tale via l'occupazione femminile.

Il legislatore, quindi, si concentra sulla tutela della maternità, indicando nel primo criterio direttivo che occorre procedere ad una ricognizione delle titolari della relativa indennità in «prospettiva di estendere, eventualmente anche in modo graduale, tale prestazione a tutte le categorie di donne lavoratrici» e prosegue sul punto disponendo alla lettera *b* che bisogna perseguire la «garanzia per le lavoratrici madri parasubordinate del diritto alla prestazione assistenziale anche in caso di mancato pagamento dei contributi da parte del datore di lavoro».

Sempre nell'ottica di favorire l'occupazione femminile, si prevede l'incentivo fiscale del *tax credit* per le donne lavoratrici, anche autonome, con figli minori o disabili non autosufficienti e che si trovano al di sotto di una determinata soglia di reddito individuale complessivo e l'armonizzazione del regime per le detrazioni per il coniuge a carico.

Al punto *g*), il legislatore prevede un'altra ricognizione, quella «delle disposizioni in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, ai fini di poterne valutare la revisione per garantire una maggiore flessibilità dei relativi congedi obbligatori e parentali, favorendo le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro anche tenuto conto della funzionalità organizzativa all'interno delle imprese».

Tale previsione sembra tracciare la strada, come da primi commenti di autorevole dottrina, di «una revisione significativa del TU del 2001 orientata alla flessibilità (non è chiaro se solo dell'utilizzo o anche delle condizioni per accedere ai congedi) per favorire la conciliazione senza incidere sulla funzionalità organizzativa delle imprese. [...] Il risultato regolativo finale pare, inoltre, condizionato dagli esiti della ricognizione che non sembrano ancora conosciuti dal legislatore a priori, così come non sembrano conosciuti gli esiti della ricognizione delle categorie di lavoratrici beneficiarie dell'indennità di maternità nella prospettiva di estendere, eventualmente anche in modo graduale, tale prestazione a tutte le categorie

di donne lavoratrici»<sup>7</sup>.

Per quanto attiene poi all'incentivazione di modalità flessibili di organizzazione del lavoro, in ottica di *work-life balance*, questa passa attraverso la contrattazione collettiva volta a favorire, nello specifico, «la flessibilità oraria e dell'impiego dei premi di produttività, allo scopo di favorire la conciliazione tra l'esercizio delle responsabilità genitoriali e dell'assistenza alle persone non autosufficienti e l'attività lavorativa, anche attraverso il telelavoro».

Quest'ultima previsione avrebbe potuto contenere un'apertura maggiore, facendo riferimento non solo al telelavoro, ma in generale a modalità di flessibilità organizzativa, come lo *smart working*, che sebbene non ancora normate si stanno affermando a livello aziendale, incentivando soluzioni innovative, in ottica sussidiaria e migliorativa. Inoltre non vi sono cenni ai fondi dai quali verrebbero tratte le risorse incentivanti.

È interessante poi evidenziare, alla luce del lavoro che si sta conducendo nell'ambito del progetto *WelfareNet*, quanto indicato dal legislatore alla lettera *f*, in cui si propone di «favorire l'integrazione dell'offerta di servizi per l'infanzia forniti dalle aziende o dai fondi o enti bilaterali nel sistema pubblico-privato di servizi alla persona, anche mediante la promozione dell'utilizzo ottimale di tali servizi da parte dei lavoratori e dei cittadini residenti nel territorio in cui sono attivi».

La lettera *e* dispone «l'eventuale riconoscimento, compatibilmente con il diritto ai riposi settimanali e alle ferie annuali retribuite, della possibilità di cessione fra lavoratori dello stesso datore di lavoro di tutti o parte dei giorni di riposo aggiuntivi, spettanti in base al contratto collettivo nazionale, in favore del lavoratore genitore di figlio minore, che necessità di presenza fisica e cure costanti per le particolari condizioni di salute»<sup>8</sup>.

Si propone poi l'estensione dei principi indicati nel comma descritto, salvo la compatibilità degli stessi e senza che ci siano nuovi o maggiori

---

<sup>7</sup> L. Calafà, *La delega alla conciliazione dei genitori al tempo dell'austerità*, in F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del Governo Renzi. Atto II*, ADAPT University Press, 2014, 154.

<sup>8</sup> Tale intervento ha la propria fonte d'ispirazione nella legge francese del 9 maggio 2014, denominata *Loi Mathys* che prevede una rinuncia anonima e senza alcun corrispettivo a giorni di ferie di cui beneficavano i colleghi che hanno lo stesso datore di lavoro, con un figlio di meno di 20 anni gravemente malato, handicappato o vittime di un incidente, il quale necessita di cure e di una presenza rafforzata dei genitori.

oneri per la finanza pubblica, «ai rapporti di lavoro alle dipendenze della pubblica amministrazione, con riferimento al riconoscimento della possibilità di fruizione dei congedi parentali in modo frazionato e alle misure organizzative finalizzate al rafforzamento degli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» (lettera *h*).

La lettera *l* dispone poi che si persegua «la semplificazione e razionalizzazione degli organismi, delle competenze e dei fondi operanti in materia di parità e pari opportunità nel lavoro e riordino delle procedure connesse alla promozione di azioni positive di competenza del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, ferme restando le funzioni della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di parità e pari opportunità».

Nel Consiglio dei Ministri del 20 febbraio 2015 è stato approvato, in via preliminare, il relativo decreto attuativo.

Il provvedimento conferma l'impianto della legge-delega n. 183/2014 che, come detto, colloca gli interventi di *work-life balance* prevalentemente nell'ambito delle politiche di pari opportunità, dove al centro torna la tutela della maternità come via principale per favorire l'occupazione femminile.

La *ratio* emerge chiaramente all'articolo 1, inerente a oggetto e finalità del decreto, il quale dispone che sono introdotte misure sperimentali volte a tutelare la maternità delle lavoratrici e a favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il provvedimento interviene, innanzitutto, sulla fruizione del congedo obbligatorio di maternità in casi particolari, quali il parto prematuro o il ricovero del neonato. Nella prima ipotesi, i giorni non goduti di astensione obbligatoria prima del parto sono aggiunti al periodo di congedo di maternità *post partum*, anche qualora la somma dei due periodi superi il limite complessivo dei 5 mesi; nella seconda, invece, viene prevista la possibilità di fruire di una sospensione del congedo di maternità in presenza di idonea certificazione medica attestante il buono stato di salute della madre.

Si ha, inoltre, sempre in materia di congedi, un'estensione di quello parentale (anche in caso di adozione e affidamento, con decorrenza in tali ipotesi dall'ingresso del minore nel nucleo familiare) dagli attuali 8 anni di vita del bambino ai 12 anni. Nello specifico quello retribuito solo parzialmente (30%) viene elevato dai 3 anni di vita del minore ai 6; mentre quello non retribuito dai 6 ai 12 anni.

In ordine al congedo parentale su base oraria, si prevede che in caso di



mancata regolamentazione, da parte della contrattazione collettiva, anche di livello aziendale, delle modalità di fruizione ciascun genitore può comunque scegliere tra la fruizione giornaliera e quella oraria. La prima è consentita in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga quadri-settimanale o mensile immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha inizio il congedo parentale. È esclusa la cumulabilità della fruizione oraria del congedo parentale con permessi o riposi regolati dal medesimo decreto legislativo.

Dando seguito agli indirizzi giurisprudenziali sul punto, si ha l'introduzione di norme poste a tutela della maternità e della paternità, in caso di adozioni e affidamenti, che estendono a tali ipotesi quelle già previste per i genitori naturali. Tra queste vi è l'inserimento della lettera *b-bis* all'articolo 53, comma 2, che aggiunge tra le ipotesi di lavoratori e lavoratrici non obbligati a prestare lavoro notturno anche «la lavoratrice madre adottiva o affidataria di un minore, nei primi tre anni dall'ingresso del minore in famiglia, e comunque non oltre il dodicesimo anno di età o, in alternativa ed alle stesse condizioni, il lavoratore padre adottivo o affidatario convivente con la stessa».

Il decreto inoltre estende il congedo di paternità nei casi in cui la madre sia impossibilitata a fruirne per motivi naturali o contingenti a tutte le categorie di lavoratori.

Nel testo normativo seguono gli altri interventi rientranti nella macrocategoria della conciliazione vita-lavoro, non direttamente inerenti alla tutela della genitorialità.

Innanzitutto, per favorire l'utilizzo del telelavoro per motivi legati a esigenze di cure parentali in forza di accordi collettivi, viene previsto un incentivo normativo, consistente nell'esclusione dei lavoratori ammessi a tale misura dal computo dei limiti numerici previsti da leggi e contratti collettivi per l'applicazione di particolari normative e istituti.

A ulteriore conferma di un particolare *focus* della delega incentrato su politiche di genere, anche l'articolo 23 prevede un congedo per le donne vittime di violenza e inserite in percorsi di protezione debitamente certificati. Nello specifico, viene introdotta la possibilità per queste lavoratrici di astenersi dal lavoro per un massimo di 3 mesi, garantendo l'intera retribuzione, la maturazione delle ferie e degli altri istituti connessi. Viene anche introdotto il diritto di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a parziale, a richiesta della lavoratrice. Le collaboratrici a

progetto hanno diritto alla sospensione del rapporto contrattuale per analoghi motivi sempre per un massimo di 3 mesi.

Le misure citate sono tutte introdotte in via sperimentale per il 2015, mentre la sperimentazione avviene per un arco temporale triennale (2016-2018), per quanto attiene alla previsione secondo cui una quota pari al 10% del Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello è destinata alla promozione della conciliazione vita professionale-vita privata, in virtù dei criteri e delle modalità di utilizzo che verranno definiti con un decreto ministeriale, il quale conterrà anche ulteriori azioni e modalità di intervento in materia, pure attraverso l'adozione di linee-guida e modelli finalizzati a favorire la stipula di contratti collettivi aziendali.

La scelta di fare riferimento ad una “conciliazione tra vita professionale-vita privata”, esprime, rispetto al più *tranchant* “conciliazione vita-lavoro”, la forte interconnessione tra le due sfere, in linea con il mercato del lavoro attuale, in cui le nuove tecnologie determinano sinergie, nemmeno immaginabili nel passato, ma soprattutto con il dettato costituzionale, in cui il lavoro è uno degli ambiti fondamentali per lo sviluppo della persona.

Si attendono, quindi, i futuri scenari per verificare se tale scelta definitiva si porrà come una bussola, orientando soluzioni effettivamente innovative, in grado di generare un valore, che va al di là del rapporto privatistico, per divenire uno dei fattori in grado di contribuire alla crescita economico-sociale del Paese o rimarrà invece niente più che un semplice sinonimo<sup>9</sup>.

### **3. La flessibilità lavorativa come strumento per armonizzare i tempi di vita e tempi di lavoro**

La flessibilità del lavoro, quale leva strategica di politiche aziendali orientate al *work-life balance*, è intesa nelle sue potenzialità di flessibilizzare l'adempimento della prestazione lavorativa in termini di orari e di spazi. Trattasi della c.d. flessibilità funzionale, la quale si realizza

---

<sup>9</sup> Si veda sul punto R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act. Un primo commento al decreto attuativo*, in *Bollettino ADAPT*, 23 febbraio 2015, n. 7.

«attraverso cambiamenti organizzativi, cambiando collocazione e compiti dei lavoratori all'interno dell'azienda, secondo una logica di mercato del lavoro interno»<sup>10</sup>. Costituisce, pertanto, uno strumento di ridefinizione dell'orario di lavoro attraverso il bilanciamento tra le esigenze aziendali e produttive e quelle dei lavoratori e delle lavoratrici.

Tale obiettivo viene perseguito mediante l'adozione di istituti *ad hoc* previsti dalla normativa sul lavoro o contrattualmente pattuiti, ma spesso scarsamente o non adeguatamente utilizzati. In particolare, tra gli altri, si tratta degli istituti della banca delle ore, del telelavoro, della flessibilità in entrata e uscita, del part-time, dello *smart working* o lavoro agile o *home working*.

I citati istituti rispondono contemporaneamente all'interesse da una parte del datore di lavoro di aumentare i livelli di produttività attraverso la riduzione dell'assenteismo, l'aumento della motivazione al lavoro e della propensione all'autonomia e all'assunzione di responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi, che riduce la difettosità del prodotto e ne incrementa la qualità, dall'altra della popolazione aziendale, accrescendone il benessere lavorativo, consentendo una migliore armonizzazione dei tempi e incidendo anche in termini di salute e sicurezza sul lavoro, contenendo il rischio di contrazione di malattie professionali, quali quelle derivanti dallo stress da lavoro correlato.

---

<sup>10</sup> A. Cortese, docente di Sociologia del lavoro, Università degli Studi di Catania.

Figura 1 - Flessibilità oraria e organizzativa



Elaborazione e figura a cura di Rosita Zucaro

Un ruolo strategico, in questo percorso di flessibilizzazione, è affidato alla contrattazione collettiva, in particolare quella decentrata, che funge da collante e rappresenta uno degli strumenti sui quali le aziende possono fare leva per attivare adeguate politiche conciliative, creare sviluppo, occupazione, equità sociale, sistemi integrati di welfare<sup>11</sup>.

Un sistema di relazioni industriali volto al perseguimento di una flessibilità concertata favorisce, nel lungo periodo, l'efficienza e un migliore funzionamento del sistema economico. Gli aspetti da considerare sono, infatti, sia le esigenze delle aziende sempre più spinte a continui processi di innovazione e cambiamento, sia quelle dei lavoratori, in un contesto caratterizzato da cambiamenti culturali, sociali e demografici, cambiamenti

---

<sup>11</sup> Relativamente al ruolo strategico della contrattazione collettiva per le politiche di *work-life balance*, si veda I. Senatori, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del Welfare aziendale*, QFMB Saggi, 2012, n. 2; S. Costantini, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *LD*, 2009, n. 1, 121-142.

nella fisionomia dei nuclei famigliari, invecchiamento della popolazione e crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro<sup>12</sup>.

Quest'ultimo fattore determina una diversa organizzazione del lavoro al fine di migliorarne la qualità, accrescendo il benessere del lavoratore e della lavoratrice con interventi attenti alle differenze di genere, come ad esempio la possibilità di convertire il rapporto di lavoro da tempo pieno a part-time quando i bisogni familiari lo impongono e/o viceversa<sup>13</sup>.

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

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

### **3.1. Modelli flessibili di organizzazione degli orari nelle politiche d'impresa**

È comprovato come sia i datori di lavoro, sia i lavoratori traggono benefici da un'organizzazione flessibile degli orari di lavoro, così come dall'esistenza di un rapporto triangolare tra tale flessibilità, il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita familiare e il rafforzamento della motivazione, nonché delle condizioni psico-sociali<sup>14</sup>.

Uno tra gli strumenti normativi che consente una flessibilità dei tempi di lavoro, modulabile in ottica di conciliazione, è il **part-time** di cui al decreto legislativo 28 gennaio 2000, n. 61, a seguito del recepimento della direttiva 97/81/CE. Esso assume tre diverse configurazioni: orizzontale, con

---

<sup>12</sup> La quota di occupazione femminile è cresciuta di quasi 15 punti percentuali negli ultimi anni, passando dal 66,9% del 1977 all'81,7% del 2012. Dati del report *Occupati e disoccupati. Dati ricostruiti dal 1977*, Istat, 24 aprile 2013.

<sup>13</sup> F. Bergamante, *La modulazione dei tempi di lavoro. Uno strumento di conciliazione*, in *Osservatorio Isfol*, 2011, n. 2, 87-88.

<sup>14</sup> *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions. Overview Report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2012.

orario di lavoro corrispondente ad una parte della settimana lavorativa standard; verticale, con prestazione a tempo pieno per un limitato periodo della settimana, del mese o dell'anno; mista, ovvero un mix delle precedenti configurazioni.

In coerenza con la contrattazione collettiva di riferimento, sono ammesse clausole flessibili che consentono la variazione della collocazione temporale della prestazione stessa (spostamento dell'orario). Nei rapporti di lavoro a tempo parziale di tipo verticale o misto possono essere stabilite anche clausole elastiche relative alla variazione (in aumento) della durata della prestazione lavorativa. Il lavoratore, con riferimento alle clausole flessibili o elastiche, ha la facoltà di rifiutare le proposte di modifica datoriali e deve essere in ogni caso avvisato con congruo preavviso.

Con la riforma Fornero viene, invece, conferita ai contratti collettivi la facoltà di stabilire «condizioni e modalità che consentono al lavoratore di richiedere l'eliminazione ovvero la modifica delle clausole flessibili e delle clausole elastiche». In sostanza il lavoratore può recedere dal consenso che aveva dato in precedenza alla variazione della collocazione della sua prestazione o all'aumento dell'orario di lavoro part-time. Alla stessa stregua, per talune categorie di lavoratori (con familiari affetti da patologie, piuttosto che lavoratori studenti) è concesso di revocare il consenso allo svolgimento della prestazione ad orario parziale in forma elastica o flessibile.

Il decreto attuativo della legge-delega n. 183/2014, relativo alla semplificazione delle tipologie contrattuali, approvato in via preliminare nel citato Consiglio dei Ministri del 20 febbraio, contiene un'ulteriore novella in materia di part-time. Nello specifico, vengono definiti i limiti e le modalità con cui, in assenza di previsioni in merito da parte della contrattazione collettiva, il datore di lavoro può chiedere al lavoratore lo svolgimento di lavoro supplementare e le parti possono pattuire clausole elastiche o flessibili. Si attribuisce, inoltre, al lavoratore la facoltà di richiedere il passaggio al part-time in caso di necessità di cura connesse a malattie gravi o, in alternativa, la fruizione del congedo parentale.

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

soddisfacente. Costituisce, inoltre, uno strumento di flessibilità oraria particolarmente apprezzato dai datori di lavoro, in quanto consente di migliorare l'efficacia e l'efficienza aziendali, riducendo il turnover e accrescendo la motivazione.

L'**orario scorrevole**, invece, consente al lavoratore di variare l'orario di ingresso e/o di uscita o l'orario di inizio o di fine della pausa, garantendo la copertura del numero delle ore previste dal contratto. Tale strumento di flessibilità si sta diffondendo sempre di più nei contesti aziendali e generalmente si oscilla tra flessibilità di soli 10 minuti ed una elasticità di qualche ora, tra flessibilità gestibili su base giornaliera (con obbligo di prestare un numero di ore fisso al giorno) e flessibilità settimanali/mensili (con obbligo di rispettare un monte ore su base settimanale o mensile).

Esso costituisce uno strumento ampiamente utilizzato per posizioni all'interno di organizzazioni che non prevedono un contatto diretto con il pubblico e che, pertanto, non necessitano di orari fissi di apertura e chiusura. Varianti di tale misura sono la **settimana concentrata**, che consiste nel raggruppare l'orario complessivo settimanale in meno di 5 giorni lavorativi, allungando la durata giornaliera complessiva, e l'**annualizzazione dell'orario**, che prevede la fissazione da parte dell'azienda di un monte ore complessivo che il lavoratore deve sostenere durante l'anno, senza definirne in maniera rigida la sua distribuzione temporale. Da questo strumento il lavoratore riesce ad ottenere molti benefici, primo tra tutti quello di organizzare al meglio i suoi tempi lavorativi e alternare periodi di maggior lavoro con periodi di maggiore libertà.

La **banca delle ore** è, invece, un istituto contrattuale che prevede la possibilità per il lavoratore di "depositare" su un conto virtuale le ore lavorate in più (straordinario) e poi, nel corso dell'anno, attingervi per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva. Queste ore, pertanto, formano un monte ore speciale (credito di ore) dal quale attingere nel caso in cui si necessiti di permessi e riposi aggiuntivi.

Alcune aziende hanno reso ulteriormente "flessibile" tale strumento, concedendo ai dipendenti di fruire di una sorta di "fido ore", che permette l'utilizzo preventivo di ore prima di averle accantonate. Oppure sono stati previsti conti a lungo termine che consentono recuperi non soltanto su base settimanale o mensile, bensì annuale o pluriennale (è possibile accantonare per anni e poi recuperare nel momento in cui si necessita di lunghi congedi).

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

Il *job sharing* ha costituito, purtroppo, una tipologia contrattuale che, nonostante le evidenti potenzialità in ottica di *work-life balance*, ha avuto uno scarso utilizzo. Ad ogni modo, però, esistono dei casi molto interessanti di sua applicazione, come la particolare forma introdotta per la prima volta nel 2011 nel contratto integrativo aziendale Luxottica, consistente nel c.d. *job sharing familiare*, di cui si parlerà nel capitolo III, § 2, nella parte dedicata a tale buona prassi.

Tuttavia, questo strumento di flessibilità, introdotto per via amministrativa con la circolare Treu n. 43/1998 e poi disciplinato dagli articoli 41-45 del decreto legislativo n. 276/2003, verrà presumibilmente abolito, stante quanto emerge dal citato decreto legislativo, attuativo della legge-delega n. 183/2010, volto alla semplificazione delle tipologie contrattuali.

Ulteriore strumento presente in alcune grandi realtà aziendali, come ad esempio nel gruppo Auchan o Ikea, sono le c.d. “**isole di lavoro**”, che consentono di conciliare le esigenze individuali di gestione del tempo di “non lavoro” con quelle organizzative dell'azienda. Il modello, concretamente, prevede la suddivisione dei lavoratori in gruppi, chiamati appunto “isole”, secondo una logica di complementarietà, ossia attraverso una analisi preventiva dei bisogni individuali e familiari (età, composizione del nucleo familiare, distanza dal luogo di lavoro, fattori sociali, fattori di rigidità/flessibilità). Nel rispetto della c.d. curva di carico di lavoro previsionale dell'azienda il personale, nell'ambito della propria isola, si impegna ad osservare un orario individuale di lavoro (in termini di durata, giorni e fasce orarie) con un sistema di credito/debito da riportare annualmente a somma zero. I vantaggi per l'azienda sono l'adeguamento della presenza del personale al flusso cliente e il miglioramento del clima con conseguente riduzione dell'assenteismo, per il lavoratore una migliore gestione del proprio tempo.



### 3.2. Dal telelavoro allo *smart working*: percorsi evolutivi

Nell'ambito degli strumenti inerenti ad una flessibilità non solo oraria ma anche spaziale figura il **telelavoro**, definito nell'accordo-quadro del 2002 come «una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta al di fuori dei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa». Esistono diverse tipologie di telelavoro, distinte in base al tempo e allo spazio.

In ordine al primo vi sono telelavoratori **full-time**, **part-time**, con **orario fisso o flessibile**. Per quanto attiene alla variabile spaziale, invece, sussistono quattro differenti modalità:

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

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

I conseguenti esiti positivi per l'azienda sono, invece, un aumento della produttività e una riduzione dei tassi di assenteismo.

Nonostante i comprovati benefici, il telelavoro è uno strumento ancora scarsamente utilizzato nelle imprese italiane. Un recente studio del Politecnico di Milano riporta che tale tipologia di flessibilità spaziale è presente nel 20% delle imprese, ma disponibile per tutti i lavoratori solo nel

2% dei casi, e nel 2013 la percentuale dei telelavoratori, per più di 1/4 del loro tempo lavorativo, è stata appena il 6,1%<sup>15</sup>. La causa si rinviene, innanzitutto, in una normativa molto rigida e restrittiva, che non tiene conto dell'evoluzione degli strumenti tecnologici e che espone l'impresa interessata all'utilizzo di tale strumento di flessibilità a costi e rischi troppo elevati, ad esempio in materia di sicurezza sul lavoro.

In virtù di ciò si è assistito ad una recente evoluzione del telelavoro in una nuova modalità lavorativa, che trae origine dallo stesso per poi distinguersene: lo *smart working*<sup>16</sup>.

L'innovazione di tale *modus* di svolgimento della prestazione lavorativa consiste in un allontanamento dai vincoli tradizionali di spazio fisico, orari e strumenti di lavoro, determinando in concreto l'attivazione di un nuovo modello organizzativo.

Lo *smart working* è alla base della proposta di legge recante *Norme finalizzate alla promozione di forme flessibili e semplificate di telelavoro*, depositata il 29 gennaio 2014, il cui obiettivo è superare i blocchi creatisi intorno all'utilizzo del telelavoro, incentivando un profondo cambiamento culturale nella concezione del lavoro: il passaggio dal lavoro "a timbratura di cartellino" al lavoro per obiettivi, dove al lavoratore viene lasciata ampia libertà di auto-organizzarsi, a patto che porti a termine gli obiettivi stabiliti nelle scadenze previste<sup>17</sup>.

Lo *smart working* rappresenta un modello organizzativo che consente un risparmio energetico, di costi di struttura, agendo al contempo anche in ottica di maggiore sostenibilità ambientale e responsabilità sociale di impresa, ottimizzando tempi e rendendo il sistema più efficiente.

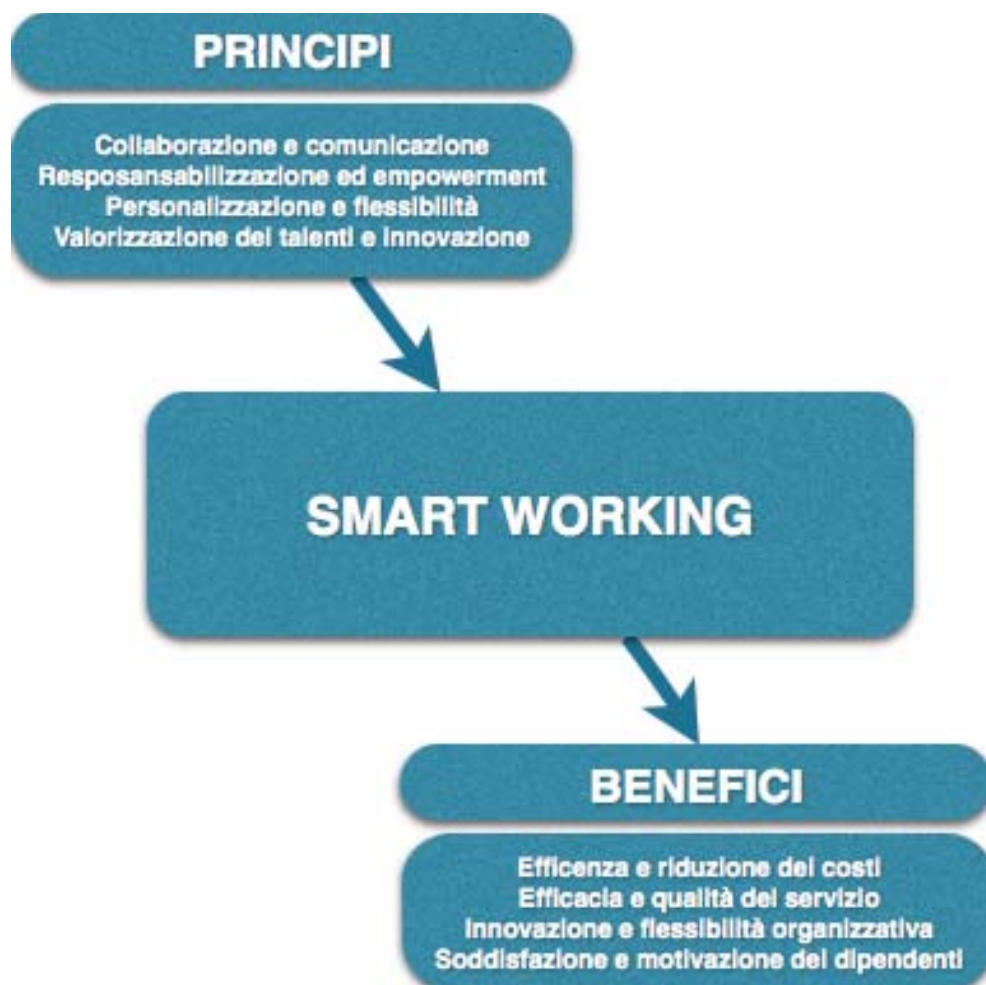
---

<sup>15</sup> Osservatorio *Smart Working* della School of Management del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*, novembre 2012.

<sup>16</sup> R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, cit., 38 ss.

<sup>17</sup> Per approfondimenti sulla proposta di legge si veda R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, cit., 38-39.

Figura 2 - Il sistema di *smart working*



Fonte: dati tratti dall'Osservatorio *Smart Working* della School of Management del Politecnico di Milano, *Smart working: ripensare il lavoro, liberare l'energia*. Figura a cura di Rosita Zucaro

Anche in questo caso, ad anticipare le iniziative del legislatore, c'è la contrattazione aziendale. In merito è interessante quanto contenuto nell'ultimo rinnovo dell'integrativo del gruppo Barilla, siglato nel novembre 2014 e relativo al periodo 2014-2016, il quale prevede la possibilità di svolgere la prestazione in *smart working*, procedendo in particolare nella direzione già tracciata da Nestlé e Solvay, rispettivamente negli accordi del 2012 e del 2013 (il riferimento ai contratti è contenuto nella tabella 3).

Dall'accordo si evince che l'introduzione di tale innovativa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa avviene per un triplice obiettivo: da una

parte il “win” dell’impresa, ossia per migliorarne le performance e per il raggiungimento di più sfidanti risultati di business, in un quadro di maggiore responsabilizzazione, autonomia e orientamento al risultato dei lavoratori e delle lavoratrici coinvolte; dall’altra il “win” della popolazione aziendale, ossia per contribuire ad un miglior bilanciamento vita-lavoro; infine il “win” del territorio, per la realizzazione di impatti positivi sui fattori ambientali.

Dando seguito all’impegno concertato nell’integrativo 2014-2016, il 2 marzo 2015 è stato siglato un accordo *ad hoc* che disciplina le modalità puntuali di svolgimento dello *smart working*. Nello specifico, viene previsto che «l’attività di *smart working* dovrà fare riferimento ad una serie di attività di pianificazione e di comunicazione con il proprio responsabile diretto, in relazione alla necessità di accertare la compatibilità dell’esercizio della prestazione in *smart working* con le caratteristiche specifiche (anche temporanee) del ruolo e della mansione, l’impatto sulle esigenze di business, sulle dinamiche di team e organizzative, nonché sulla collaborazione con le altre funzioni aziendali».

Sulla base di quanto sopra, vengono definite dalle parti le modalità operative di programmazione ed esecuzione della prestazione, nonché una puntuale disciplina delle condizioni in base alle quali usufruire delle ore di *smart working*.

Interessante, infine, ricordare che il 6 febbraio 2014 è stata realizzata a Milano la prima giornata del **lavoro agile**: un esperimento del nuovo Piano territoriale degli orari per promuovere un’organizzazione del lavoro che segua le trasformazioni della città. La sperimentazione, che ha avuto una larga adesione<sup>18</sup>, rappresenta uno *step* importante per verificare in concreto i benefici di nuove modalità di lavoro, non solo per lavoratori e aziende, ma anche in termini di esternalità positive quali la riduzione dell’inquinamento e il risparmio energetico nel contesto di una città metropolitana.

---

<sup>18</sup> Hanno aderito alla giornata del lavoro agile 103 tra aziende grandi, medie e piccole, cooperative e studi professionali, enti pubblici come i Comuni di Torino e Cremona, oltre, ovviamente, al Comune di Milano che ha visto 200 tra lavoratrici e lavoratori svolgere oggi le proprie mansioni al di fuori del proprio ufficio; 5.679 gli impiegati, i dipendenti, i professionisti che hanno sperimentato nella giornata la formula di lavoro, svolgendo le proprie mansioni da casa o da altri luoghi, rigorosamente “altrove”.

### 3.3. Alcune buone prassi aziendali in ottica di *work-life balance*

Nella tabella seguente sono riassunte alcune buone prassi aziendali in tema di conciliazione vita-lavoro, realizzate attraverso la contrattazione collettiva decentrata.

**Tabella 5 - Alcune buone prassi in materia di conciliazione vita-lavoro**

AZIENDA		
<b>NESTLE'</b>	<b>SETTORE</b>	Alimentare
	<b>N. DIPENDENTI</b>	5.400 In Italia 1.600 ca. in S. Pellegrino
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo integrativo di gruppo (Nestle' Italia e San Pellegrino) 13 Marzo 2012
	<b>MISURE</b>	Congedo di paternità' elevato a 4 giorni Telelavoro Lavoro agile Flessibilità oraria Part-time

AZIENDA		
<b>SOLVAY</b>	<b>SETTORE</b>	Chimico-farmaceutico
	<b>N. DIPENDENTI</b>	2.270 ca. In Italia
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo integrativo aziendale 29 novembre 2013
	<b>MISURE</b>	- Congedo di paternità prolungato - Integrazioni su permessi retribuiti e non - Assistente sociale - Convezioni e contributo asilo nido - Colonie estive - Premio per diritto allo studio - Borse di studio - Convenzioni a sostegno del potere d'acquisto - Sportello bancario con consulente dedicato - Flessibilità oraria - Telelavoro - Home working

AZIENDA		
<b>ORÉAL ITALIA</b>	<b>SETTORE</b>	Chimico-farmaceutica
	<b>N. DIPENDENTI</b>	350 ca. a Settimo Torinese
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo integrativo aziendale 2011-2013 1 aprile 2011
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flessibilità orario fino al terzo anno di vita del bambino</li> <li>- Part time orizzontale di 30 ore settimanali fino al 2° anno di vita del bambino</li> <li>- Integrazione del trattamento Inps che sale così al 45%</li> <li>- Permessi retribuito per visite mediche utilizzabili per il bambino fino al 3° anno di età</li> <li>- Contributo mensile di 130 euro per l'asilo nido fino al 3° anno di vita del bambino.</li> </ul>

AZIENDA		
<b>MONDELEZ</b>	<b>SETTORE</b>	Alimentare
	<b>N. DIPENDENTI</b>	700 ca. in Italia
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo integrativo di gruppo 19 giugno 2014
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congedo speciale di paternità di 7 giorni consecutivi di calendario</li> <li>- Previsione di un' anticipazione del TFR per le spese da sostenere per gravi patologie del figlio ovvero spese familiari</li> <li>- Permessi retribuiti di mezza giornata (4 ore) per visite specialistiche e di altri 2 permessi di 4 ore ciascuno per le visite pediatriche del figlio minore</li> <li>- Flessibilità di orario</li> <li>- Borse di studio</li> </ul>

AZIENDA		
<b>LUXOTTICA</b>	<b>SETTORE</b>	Terziario
	<b>N. DIPENDENTI</b>	8.000 ca. in Italia
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Intesa del 31 maggio 2013 Contratto integrativo del 29 giugno 2011 Accordi 2009
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carrello della spesa</li> <li>- Rimborso testi scuola-università per merito</li> <li>- Borse di studio</li> <li>- Corsi di recupero</li> <li>- Microcredito di solidarietà</li> <li>- Ascolto e counselling</li> <li>- Job sharing familiare</li> <li>- Banca ore</li> <li>- Banca ore a supporto di maternità/paternità</li> <li>- Part-time</li> <li>- Orientamento scolastico/professionale</li> <li>- Offerta di tirocini formativi retribuiti</li> <li>- Soggiorni estivi all'estero per i figli di dipendenti</li> </ul>

AZIENDA		
<b>SAN BENEDETTO</b>	<b>SETTORE</b>	Alimentare
	<b>N. DIPENDENTI</b>	1.800 ca. in Italia
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	26 aprile 2011
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medico aziendale</li> <li>- Sostegno allo studio (spese scolastiche per i figli)</li> <li>- Somministrazione bibite</li> <li>- Mensa aziendale</li> <li>- Bonus di vario tipo (matrimonio/nascita figlio/pacco natalizio ecc.)</li> <li>- Contributo asilo nido</li> <li>- Flessibilità oraria per studenti lavoratori</li> <li>- Gita ogni 2 anni</li> <li>- Bonus matrimonio/figlio</li> </ul>

AZIENDA		
<b>UNIPOL BANCA SpA</b>	<b>SETTORE</b>	Credito e Assicurazioni
	<b>N. DIPENDENTI</b>	2.313

AZIENDA		
<b>UNIPOL BANCA SpA</b>	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo aziendale 10 settembre 2014
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somma del valore di 400 euro da utilizzare per</li> <li>- frequenza di asili nido;</li> <li>- iscrizione alla scuola materna;</li> <li>- iscrizione alle scuole pubbliche e private di ogni ordine e grado nell'ambito dell'intero ciclo scolastico;</li> <li>- iscrizione ai servizi di pre e post scuola;</li> <li>- acquisto di testi scolastici ed universitari;</li> <li>- iscrizione ad università pubbliche o private riconosciute ed a scuole di specializzazione, nonché master;</li> <li>- corsi di lingua straniera svolti in Italia e/o all'Estero da istituti/enti certificati riconosciuti;</li> <li>- iscrizione ai corsi presso il conservatorio o presso istituti per alta formazione e specializzazione artistica e musicale;</li> </ul>

AZIENDA		
<b>UNIPOL ASSICUREAZIONI</b>	<b>SETTORE</b>	Credito e Assicurazioni
	<b>N. DIPENDENTI</b>	4.649
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo integrativo 8 ottobre 2011
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flessibilità della pausa pranzo</li> <li>Permessi per accudire i figli</li> <li>Permessi e contributi economici di varia natura</li> <li>Servizi "taglia tempo"</li> </ul>

AZIENDA		
<b>SEA AEREPORTI MILANO</b>	<b>SETTORE</b>	Trasporti
	<b>N. DIPENDENTI</b>	Più di 5.000
	<b>CONTRATTAZIONE</b>	Accordo integrativo 6 ottobre 2011
	<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centri e campi estivi per bambini e adolescenti</li> <li>- Flessibilità Oraria</li> <li>- Permessi per visite specialistiche</li> <li>- Servizi di ascolto e help desk anziani</li> </ul>

Fonte: analisi della contrattazione aziendale indicata. Tabella a cura di Isabella Oddo e Rosita Zucaro



#### **4. Welfare aziendale: le correlazioni positive tra fringe benefit e conciliazione vita-lavoro**

Uno dei pilastri su cui si fondano le buone prassi di welfare aziendale moderno è il tema della conciliazione vita privata (famiglia)-vita professionale (lavoro), meglio conosciuto come *work-life balance*.

Negli ultimi anni le aziende sempre più frequentemente pianificano politiche di valorizzazione dei dipendenti, mettendo a punto misure attraverso le quali rispondere ai loro bisogni, inevitabilmente personalizzati ed eterogenei.

I piani di *work-life balance* si dividono prevalentemente in due aree: la prima comprende le iniziative concordate dall'impresa con le organizzazioni sindacali; la seconda annovera quelle assunte dalle aziende come risposta diretta ai fabbisogni del personale. In quest'ultima "area di intervento" rientrano strumenti conosciuti come fringe benefit, intendendo con tale termine le erogazioni che il datore di lavoro può riconoscere al dipendente a vario titolo e che si sostanziano, nei fatti, in remunerazioni in natura, aggiuntive rispetto alla retribuzione monetaria, per le quali il legislatore, nel rispetto di determinate condizioni, prevede un trattamento fiscale agevolato.

##### **4.1. Origini e nuove applicazioni**

Il welfare aziendale è un fenomeno eterogeneo, analizzabile da diverse prospettive disciplinari: economia e gestione aziendale, diritto del lavoro, diritto tributario, sociologia. Non è quindi semplice darne una definizione chiara, precisa e, soprattutto, completa.

Sotto il profilo strettamente regolatorio, il welfare aziendale può includere la previdenza contrattuale, l'assistenza integrativa (sanitaria e non sanitaria) e ogni forma di sostegno non monetario.

Il welfare aziendale, inteso come innovativa misura gestionale, affonda le radici nell'epoca moderna, caratterizzata da grandi trasformazioni socio-economiche che stanno determinando un progressivo aumento dei bisogni e una loro crescente differenziazione. Negli anni si è creata una domanda sociale non soltanto più ampia di quella considerata dal welfare storico, ma anche diversa nei contenuti e necessitante risposte personalizzate. Accanto ai soggetti beneficiari del sistema di welfare tradizionale (bambini, famiglie

e anziani), sono apparsi sulla scena nuovi protagonisti bisognosi non solo di prestazioni monetarie e servizi standard, ma anche di misure completamente nuove.

Nella prospettiva aziendalistico-organizzativa, il welfare aziendale concerne il rapporto tra *caring* e *control*<sup>19</sup>: tra la cura del “benessere” del lavoratore (*caring*), spinta fino alla più ampia nozione di *well-being*<sup>20</sup> e le azioni a presidio dell’efficienza dell’organizzazione aziendale (*control*). L’idea di welfare aziendale si basa quindi sul presupposto implicito che la relazione di lavoro debba includere il soddisfacimento di esigenze non esaurientemente soddisfatte dal compenso monetario.

#### **4.2. Il trattamento fiscale in capo a dipendenti e datore di lavoro**

Gli strumenti di welfare aziendale sono disciplinati dalle disposizioni inerenti alle forme di retribuzione non monetaria, c.d. *fringe benefit*<sup>21</sup>, che, in sostanza, sono l’output finale derivante dall’adozione di politiche di welfare aziendale. Misure di questo tipo spiegano i loro effetti sia in capo ai dipendenti, che in capo al datore di lavoro.

Il decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986 (di seguito TUIR), in particolare agli articoli 51, 95 e 100, è la fonte delle disposizioni in merito al loro trattamento fiscale e in termini di limiti e condizioni di deducibilità in sede di determinazione del reddito di impresa.

---

<sup>19</sup> T.J. Watson, *The Personnel Managers. A Study in the Sociology of Work and Employment*, Routledge, 2011.

<sup>20</sup> Definito dall’OMS, in occasione dell’approvazione della sua costituzione, il 22 luglio del 1946, a New York, come «uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità [...] una risorsa per la vita quotidiana, non l’obiettivo del vivere. La salute si raggiunge allorché gli individui sviluppano e mobilitano al meglio le proprie risorse, in modo da soddisfare prerogative sia personali (fisiche e mentali), sia esterne (sociali e materiali). [...] capacità del soggetto di interagire con l’ambiente in modo positivo».

<sup>21</sup> Con il termine *fringe benefit* si intende l’insieme delle utilità e dei vantaggi accessori che i lavoratori subordinati possono ottenere ad integrazione dello stipendio e della remunerazione in denaro.

#### **4.2.1. Il trattamento fiscale del welfare aziendale dei dipendenti**

Secondo quanto disposto dall'articolo 51 TUIR, «il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo di imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro». La chiave che consente una giusta interpretazione del concetto di reddito di lavoro dipendente si legge proprio tra le righe del comma 1 dello stesso articolo, e nell'espressione «tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo di imposta»<sup>22</sup>. Tale principio (c.d. di onnicomprensività) comporta la potenziale imponibilità di tutto ciò che il dipendente riceve in relazione al rapporto di lavoro dipendente in essere, anche da soggetti terzi. In riferimento ai valori di cui parla il TUIR, il legislatore ha specificato che, oltre alle erogazioni in denaro, sono da far rientrare nel computo del reddito anche erogazioni di beni e servizi, purché opportunamente valorizzate. Le utilità che concorrono alla formazione del reddito dipendente devono essere valorizzate in base al loro valore normale, per esso si intende il prezzo o il corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi analoghi, ossia della stessa specie o simili, negoziati in mercati di libera concorrenza, nel tempo e nel luogo in cui i beni e/o i servizi sono stati acquistati o prestati<sup>23</sup>.

Orbene, sulla base di quanto disposto dal TUIR, sono dunque oggetto di imposizione anche i benefit<sup>24</sup> attribuiti dal datore di lavoro ai dipendenti che, rispondendo ad un loro prevalente interesse, assumono in capo ai medesimi natura retributiva.

---

<sup>22</sup> In verità l'art. 51 TUIR prevede il c.d. "principio di cassa allargato" dal momento che concorrono a formare reddito non solo le somme percepite durante il periodo di imposta (coincidente, nella maggior parte dei casi, con l'anno solare), ma anche le somme percepite entro e non oltre il 12 gennaio dell'anno seguente al periodo di imposta, purché si riferiscano al periodo precedente.

<sup>23</sup> Per i beni e/o servizi che il datore di lavoro dovesse acquistare ad un prezzo ridotto, ad esempio in forza di alcuni accordi con i fornitori, l'amministrazione finanziaria con risoluzione n. 26/E ha disposto che in conformità a quanto disposto dal TUIR si può ritenere che il valore normale possa essere costituito dal prezzo scontato del bene e/o servizio, valore che il fornitore pratica sulla base di apposite convenzioni stipulate con il datore di lavoro.

<sup>24</sup> Non tutti i benefit: si prosegua nella lettura per comprendere meglio il concetto.

Al contrario, non concorrono a formare la retribuzione imponibile tutte le erogazioni che, seppure arricchiscano il “patrimonio” del lavoratore, sono promosse ad interesse esclusivo e prevalente del datore di lavoro, per esemplificare, si pensi alle spese sostenute per la formazione professionale del dipendente.

Il principio di onnicomprensività parla espressamente di benefici in capo ai lavoratori dipendenti. È quindi importante chiarire a quale tipologia di trattamento sono soggetti i benefit erogati nell’ambito di piani di welfare aziendale, chiarendo la tipologia di trattamento a cui sono assoggettati.

Il legislatore ha espressamente previsto delle specifiche deroghe al principio di onnicomprensività, prevedendo che alcuni benefit che caratterizzano i piani di welfare non concorrono (o concorrono solo parzialmente) alla formazione del reddito di lavoro dipendente.

Nello specifico, sono da escludere:

- beni e servizi erogati dal datore di lavoro con specifica finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o di culto;
- prestazioni di servizi di trasporto collettivo, anche se affidate a terzi (compresi gli esercenti di servizi pubblici);
- frequenza di asili nido e colonie climatiche da parte dei familiari dei dipendenti, nonché borse di studio a favore dei familiari medesimi;
- contributi di assistenza sanitaria ed erogazioni riferibili ad alcune spese sanitarie.
- benefit il cui valore non superi l’importo di 285,23 euro.

Secondo l’Agenzia delle entrate, ai fini dell’esclusione delle erogazioni in parola dalla formazione del reddito di lavoro dipendente, devono ricorrere congiuntamente le seguenti tre condizioni:

- deve trattarsi di opere e servizi messi a disposizione della generalità o di categorie di dipendenti;
- le opere e i servizi devono perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto;
- la spesa deve essere sostenuta volontariamente e non in adempimento ad un vincolo contrattuale.

#### **4.2.2. Il trattamento fiscale del welfare aziendale dei datori di lavoro**

Le spese per prestazione di lavoro dipendente sono ordinariamente deducibili dal reddito di impresa anche se sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori (articolo 95, comma 1, TUIR). Però, nel caso in cui le erogazioni rientrassero nel disposto dell'articolo 100 TUIR, ossia attenessero a spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, queste sarebbero deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille delle spese sostenute per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi. Quindi, nel caso in cui i benefici fossero riconosciuti *ad personam* e non alla generalità o ad una categoria di dipendenti, i costi sostenuti dal datore di lavoro sarebbero da considerarsi interamente deducibili in base al principio di deducibilità disposto dall'articolo 95, comma 1, TUIR.

Molto delicata appare la “questione Irap”, la cui base imponibile è pari alla differenza fra valore dei costi della produzione relativi alla gestione caratteristica, con esclusione di alcuni costi espressamente previsti dal legislatore. In particolare non sono deducibili i costi sostenuti per il personale dipendente classificabili nella voce B9 dello schema di conto economico previsto dall'articolo 2425 c.c.<sup>25</sup>. Tuttavia, l'amministrazione finanziaria con circolare dell'Agenzia delle entrate n. 27/E/2009 ha affermato che le spese sostenute dall'azienda per acquistare beni e servizi da destinare ai dipendenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa sono da considerarsi deducibili «nella misura in cui costituiscono spese funzionali all'attività d'impresa e non assumono natura retributiva per il dipendente». Pertanto, sono indeducibili dal reddito le somme erogate dal datore di lavoro per la frequenza di asili nido e colonie climatiche da parte dei familiari dei medesimi lavoratori, in quanto esse risultano iscrivibili in conto economico fra le spese del personale di cui alla voce B9) dello schema di conto economico previsto dall'articolo 2425 c.c.

---

<sup>25</sup> Tale regola è stata parzialmente modificata dalla legge di stabilità 2015, che ha escluso dalla base imponibile il costo del lavoro del personale assunto a tempo indeterminato.

### 4.3. Il welfare nella contrattazione: il caso ATM, Azienda trasporti milanesi

L'Azienda trasporti milanesi (ATM) è una società per azioni di proprietà del Comune di Milano nata nel 1931, ispirata già in origine a valori di natura etica, quali la crescita professionale dei dipendenti, la trasparenza, la qualità della vita dell'intera comunità.

Già nei primi anni Venti, con la vecchia Azienda tranviaria municipale, i dipendenti disponevano di strutture come la Cassa speciale di previdenza e la Cassa soccorso e malattia.

Nel dicembre del 1997 fu creata la Fondazione ATM, presieduta da un Consiglio di amministrazione composto da 4 membri eletti dai lavoratori e 3 nominati dall'azienda.

Nello stesso periodo l'allora presidente Elio Catania ha spinto l'ufficio Risorse umane a promuovere iniziative di welfare in ottica di conciliazione vita-lavoro. ATM ha così realizzato numerosi servizi come l'asilo nido aziendale, campagne di prevenzione medica e piani di flessibilità per i genitori.

Ad oggi le macro-aree di intervento a cui si riferiscono i servizi offerti sono:

- **assistenza sociale.** Viene offerta consulenza gratuita su problematiche familiari, abitative, lavorative per orientare e promuovere l'accesso a risorse e servizi offerti da enti, istituzioni e dall'impresa stessa;

- **famiglia.** Rientrano azioni di conciliazione dei tempi lavorativi e familiari (*work-life balance*) e servizi di sostegno ai ruoli familiari/genitoriali in risposta ai relativi bisogni;

- **casa.** Sono proposti interventi di *housing* sociale e una rilevazione del fabbisogno socio-abitativo, già in fase di selezione del personale. Il servizio si rivolge a dipendenti neo-assunti, provenienti dal Centro e Sud Italia e a soggetti già assunti che presentano rischi di emarginazione;

- **salute.** Sono promosse iniziative di promozione della salute, del benessere psicofisico, della formazione, di sensibilizzazione, di stili di vita salutari e di una corretta alimentazione.

Di seguito si propone una tabella riassuntiva delle misure di welfare attive in azienda.

Tabella 6 - Caso ATM

<b>AZIENDA</b>	<b>ATM SpA</b>
<b>DIPENDENTI</b>	9.283
<b>SETTORE</b>	Trasporti
<b>MISURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Asili nido aziendali</b> con l'obiettivo di sostenere e favorire la genitorialità e la conciliazione dei tempi famiglia-lavoro</li> <li>• <b>Integrazione dello stipendio per le lavoratrici in maternità</b>, sia in periodo obbligatorio sia in quello facoltativo</li> <li>• <b>Abbonamento</b> ai mezzi di trasporto scontato per i familiari</li> <li>• <b>Fondo di Previdenza Complementare "Priamo"</b>, riservato ai lavoratori addetti ai servizi di trasporto pubblico e ai lavoratori dei settori affini. Lo scopo del Fondo, la cui adesione è facoltativa, è di fornire agli associati trattamenti pensionistici complementari al sistema obbligatorio di base, grazie anche al contributo economico dell'azienda di appartenenza</li> <li>• <b>Polizza Infortuni</b> professionali ed extraprofessionali per i funzionari</li> <li>• <b>Sportello Amico</b> per l'erogazione di prestiti, mutui, borse di studio per i dipendenti e per i loro figli</li> <li>• <b>Mensa aziendale</b></li> <li>• <b>Sale relax</b>, nate dopo la ristrutturazione, sono presenti in tutti i depositi ad uso del personale viaggiante per riposare tra i turni e socializzare con i colleghi</li> <li>• <b>Assistenza fiscale gratuita</b> per la compilazione e presentazione del modello 730 (anche on line)</li> <li>• <b>Vaccinazione antinfluenzale gratuita</b></li> <li>• <b>Convenzioni</b> per spettacoli teatrali, ingressi ai musei, iniziative in città</li> </ul>
Fonte: Analisi del contratto aziendale e tabella a cura di Carmen di Stani.	

Sezione II

**Le reti territoriali e d'impresa:  
nuovi scenari per la conciliazione vita-lavoro**

**1. Le reti territoriali di conciliazione e le sfide per l'innovazione sociale**

La crisi economica ha determinato pesanti ripercussioni sul sistema di welfare, con tagli nel livello di copertura del fabbisogno di beni e servizi primari come la salute, l'istruzione e i servizi sociali. Al contempo è emersa l'inadeguatezza di un impianto incentrato su offerte statali standardizzate rispetto a bisogni sempre più eterogenei.

Il descritto contesto spinge a individuare soluzioni innovative che vadano nella direzione di un deciso cambiamento di prospettiva, in grado di superare l'abituale visione meramente redistributiva, basata sul modello dicotomico Stato-mercato, in cui al mercato si chiede l'efficienza, cioè produrre quanto più profitto possibile al netto delle risorse e delle conoscenze tecnologiche disponibili; allo Stato invece spetta il compito primario di provvedere alla redistribuzione di quella ricchezza per garantire livelli accettabili di equità, prelevando attraverso la fiscalità generale, le risorse che poi destina ai vari capitoli di welfare. Un modello che non è più in grado di funzionare innanzitutto per l'insostenibilità economica, atteso che i costi dei servizi di welfare sono destinati ad aumentare nel tempo e la pressione fiscale non riesce a garantire una copertura adeguata alla stessa velocità.

Si assiste pertanto all'affermarsi di un'esigenza sempre più preponderante di un **welfare di comunità**, che prevede l'azione congiunta e condivisa dei differenti attori della società: pubblica amministrazione, imprese *for profit*, terzo settore, parti sociali.

Il tema è legato, quindi, a come le istituzioni pubbliche si pongano nei confronti di questo bisogno di secondo welfare, quali possano essere le

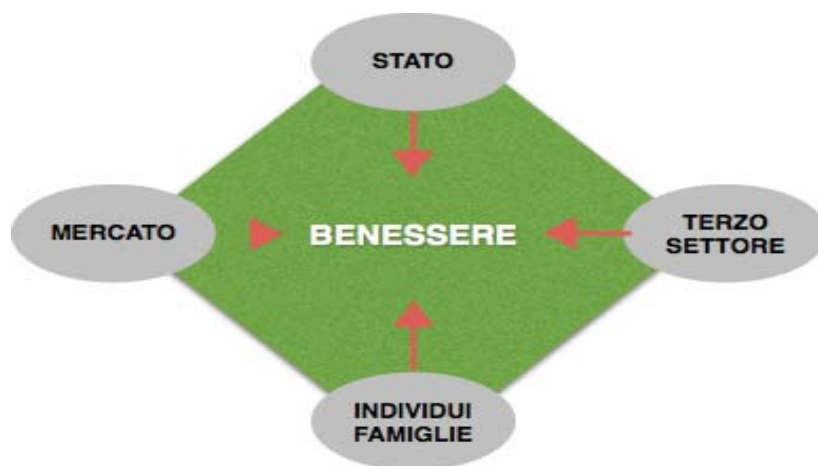


strategie da mettere in campo per promuoverne la diffusione e in che modo le istituzioni pubbliche possano stimolare e/o integrarsi con i soggetti privati che operano nel sociale: fondazioni bancarie, imprese, associazioni datoriali, sindacati, imprese sociali, terzo settore e volontariato.

Il quadrilatero costituito da Stato, famiglia, mercato del lavoro e mondo associativo è denominato “**diamante del welfare**”<sup>26</sup> e il sistema di relazioni formali e informali fra le quattro punte del diamante è a sua volta definito *welfare mix*.

Come suggerisce la figura 3, lo Stato gioca un ruolo predominante e sovra-ordinato all’interno del diamante: da un lato, è il “contenitore” di tutti i processi di produzione di benessere, formali e informali, pubblici e non pubblici; dall’altro, è il “regolatore sovrano” di questi processi (come indicano le frecce che collegano gli angoli del contenitore statale con le tre sfere). Il “diamante del welfare” mostra come gli attori che operano all’interno dell’“arena del welfare” – il mercato, la famiglia, le associazioni intermedie – si relazionino con un quarto attore, lo Stato, e siano al tempo stesso in esso “contenuti”<sup>27</sup>.

Figura 3 - Il "diamante del welfare"



Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, 2006

<sup>26</sup> M. Ferrera, *L'analisi delle politiche sociali e del welfare state*, in M. Ferrera (a cura di), *Le politiche sociali*, Il Mulino, 2012, 11-54.

<sup>27</sup> F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013, 50.

Per un sistema strutturato di welfare sussidiario è opportuno sottolineare che, nel riparto delle competenze del governo multi-livello, il livello nazionale garantisce i servizi di base che riguardano le prestazioni essenziali riconosciute dalla legge, mentre quello locale diviene la sede più equilibrata in cui i soggetti del “diamante”, in funzione delle esigenze del territorio articolano adeguati strumenti e modelli di secondo welfare, individuando le soluzioni più idonee a fornire risposte adeguate ed efficaci ai bisogni sociali esistenti.

Il tema delle reti territoriali per la conciliazione vita-lavoro s’innesta, quindi, in un reale cambio di paradigma culturale diretto a un effettivo impegno delle istituzioni, delle imprese e delle organizzazioni di rappresentanza ad andare oltre il semplice rispetto degli obblighi previsti dalla legge, sperimentando una forma nuova e strutturata di responsabilità sociale: l’**innovazione sociale**.

Per queste ultime si intendono «le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che vanno incontro ai bisogni sociali e che allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società, sia che accrescono le possibilità di azione per la società stessa»<sup>28</sup>.

È evidente come tale cornice definitoria offra all’innovazione sociale un ruolo essenziale nel processo di ripensamento e ristrutturazione dell’intero modello di welfare così come fino ad oggi conosciuto. Quando si parla di *social innovation* si fa riferimento, infatti, ad «una nuova soluzione per un problema sociale che sia più effettiva, efficiente e sostenibile, o una soluzione esistente per cui il valore creato arriva in primo luogo alla società considerata come un tutto più che ai singoli individui. Un’innovazione sociale può essere un prodotto, un processo di produzione o una tecnologia (come le innovazioni in generale), ma può anche essere un principio, un’idea, un passaggio di una legislazione, un movimento sociale, un intervento o alcune combinazioni di questi»<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> R. Murray, J. Caulier Grice, G. Mulgan, *Il libro bianco sull’innovazione sociale*, National Endowment for Science Technology and the Arts (NESTA), 2011.

<sup>29</sup> J.A. Phillips Jr., K. Deiglmeier, D.T. Miller, *Rediscovering Social Innovation*, in *Stanford Social Innovation Review*, 2008, vol. 6, n. 4.

L'attenzione verso questi temi, da parte degli attori interessati, diventa sempre maggiore: assicurare ai lavoratori le condizioni necessarie a garantire la cura nei confronti dei propri familiari – siano essi bambini, anziani o disabili – nonché un accrescimento del proprio benessere, unitamente al miglioramento del proprio tempo libero rappresentano, tra l'altro, la vera sfida per garantire alle aziende un capitale umano produttivo e competitivo.

Ciò non solo al fine di sostenere quello di cui le imprese italiane hanno bisogno per riguadagnare terreno nella competizione internazionale, bensì anche per arricchire il territorio in termini di produttività e di riscatto sociale. Tali i motivi che inducono a ripensare a un nuovo impianto delle politiche di conciliazione vita-lavoro facendo leva sulle reti territoriali e d'impresa come elemento cruciale e utile, anche, allo sviluppo del territorio. In questo contesto, la rete territoriale – intesa come l'insieme di quei soggetti locali, pubblici e privati, che promuovono nel territorio politiche, pratiche, misure, progettualità che supportino persone e organizzazioni nell'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro – ha quale finalità quella di innescare un cambiamento utile a diffondere un'attenzione reale e concreta verso il benessere organizzativo, oltre che alle pari opportunità tra uomo e donna nel mercato del lavoro, così come in ogni ambito della vita.

Disegnare processi innovativi per l'armonico contemperamento di tempi di vita e di lavoro, significa attivare meccanismi sociali virtuosi, in cui il territorio nelle sue articolazioni vitali diviene protagonista di risposte efficaci, che contribuiscono alla coesione sociale e allo sviluppo economico.

Tali processi rappresentano, del resto, l'occasione, per questi stessi soggetti, di maturare nuove visioni di contesto e strategie di azione, che si traducono in prospettive di sviluppo territoriale.

Esempio di attuazione di un modello di welfare di comunità è il progetto *WelfareNet*, il quale come accennato promuove il dialogo e mette in “relazione” tra loro non solo il mondo delle imprese, ma anche gli altri target strategici (enti pubblici locali, terzo settore, parti sociali) per le politiche di conciliazione vita-lavoro, al fine di realizzare dei partenariati pubblico-privato che partendo dalle concrete esigenze del territorio forniscano risposte modulate sulle stesse e condivise. Di grande interesse sarebbe monitorare gli effetti, atteso che al momento trattasi, per il tipo di sperimentazione in corso e di realtà coinvolte (in non pochi casi non solo PMI, ma anche micro-imprese), di un modello particolarmente innovativo,

con elementi che lo rendono idoneo a essere implementato anche in altri territori, presentando pertanto le caratteristiche per assurgere a buona prassi.

## **2. Una panoramica di alcune esperienze regionali**

In questo paragrafo sono trattate le azioni adottate, in alcune interessanti esperienze regionali, che presentano elementi di trasferibilità nel contesto oggetto d'indagine.

Innanzitutto, viene trattato il caso della Regione Lombardia, la quale, considerati i risultati raggiunti in via sperimentale dalle reti territoriali sulla conciliazione vita-lavoro, ha deciso di proseguire su questo indirizzo, emanando il 12 dicembre 2013 la deliberazione della Giunta regionale n. X/1081, nuove strategie territoriali di intervento in materia.

A seguire viene analizzata l'esperienza dell'Emilia Romagna, che, grazie ad una solida e importante rete di welfare, sviluppata e implementata sul territorio nel corso del tempo, si qualifica come una tra le Regioni più attive e lungimiranti in materia di welfare territoriale. In questo scenario si inserisce l'ultimo intervento regionale sul tema, con l'approvazione della legge regionale del 27 giugno 2014, rubricata, *Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere*, in cui, al titolo VII, si definiscono le strategie regionali in materia di conciliazione e condivisione delle responsabilità sociali.

Infine, sono trattate le politiche di conciliazione e i piani territoriali della Regione Toscana, anch'essa molto attiva nella ricerca di soluzioni concrete e funzionali, finalizzate al miglioramento della qualità della vita. Alcuni tra i progetti sui quali la Toscana sta puntando e su cui dovranno concentrarsi gli accordi territoriali sono i servizi in grado di promuovere la condizione socio-economica delle donne e la conciliazione vita-lavoro (servizi scolastici integrativi e trasporto sociale) ed interventi specifici di politiche *family friendly* (asili nido aziendali pubblici e privati, formule organizzative che possano facilitare la conciliazione vita-lavoro nelle imprese private, come flessibilità oraria e telelavoro).

## 2.1. La nuova strategia della Regione Lombardia

La Lombardia si è da sempre contraddistinta per essere un territorio particolarmente virtuoso nella diffusione e concreta applicazione di politiche in ambito di conciliazione tra vita familiare e lavorativa. L'attenzione su questi temi assurge, in tale contesto, ad una dimensione strategica trasversale rispetto ai vari settori della vita pubblica e privata, all'interno della quale si coinvolgono e si mettono in rete gli operatori pubblici e privati, al fine di valorizzare e orientare i servizi erogati dai soggetti del territorio. In questi obiettivi ambiziosi si riflette il forte investimento che, negli ultimi anni, la Regione Lombardia ha compiuto nella direzione di promuovere sull'intero territorio regionale efficaci politiche di conciliazione vita-lavoro, con lo scopo ultimo di offrire un valore aggiunto non soltanto per il territorio stesso ma, anche, per tutti gli attori coinvolti.

In un contesto così strutturato si inserisce la deliberazione della Giunta regionale n. X/1081<sup>30</sup>, emanata il 12 dicembre 2013, con la quale vengono approvati il nuovo programma attuativo e le linee-guida per la valorizzazione delle politiche territoriali, avviando per tale via il nuovo piano di azioni e misure nell'ambito della conciliazione tra vita e lavoro.

Idea di base della delibera è: accentuare la volontà della Regione di investire sul tema della conciliazione vita-lavoro, partendo dalle politiche già promosse in materia, a livello sia europeo e nazionale, sia regionale, in continuità con quanto fatto nel biennio precedente dalla stessa.

Gli interventi devono essere sviluppati sul territorio attraverso una nuova governance: il consolidamento delle reti territoriali di conciliazione e l'approvazione dello schema di accordo di partenariato pubblico-privato, finalizzato a sostenere la costruzione e lo sviluppo di politiche e di azioni integrate, volte a favorire la conciliazione famiglia-lavoro.

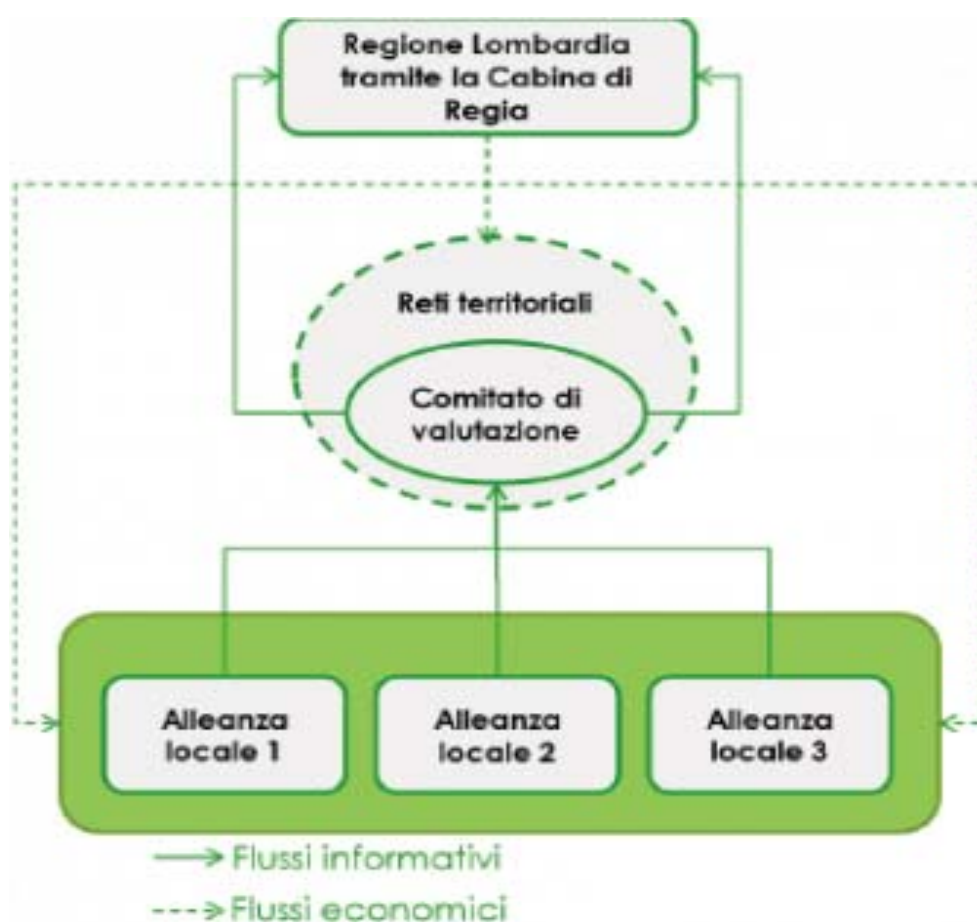
Inoltre, con questa delibera la Regione, oltre a pubblicare il nuovo programma attuativo, dettaglia l'azione di valorizzazione delle politiche territoriali, dando un forte impulso alle reti d'impresa, stanziando, per questa finalità, complessivamente 3.639.500 euro per il biennio 2014-2015.

---

<sup>30</sup> Deliberazione della Giunta regionale n. X/1081, *Disposizioni in ordine alla valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione, dei tempi lavorativi con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare.*

Il cuore del nuovo assetto sono le 15 reti territoriali di conciliazione – ciascuna delle quali ha come riferimento l’ASL di appartenenza – chiamate all’elaborazione di piani di intervento e alla promozione di alleanze locali, alle quali viene affidato il compito di avanzare proposte progettuali e garantirne l’attuazione; così, la dimensione territoriale diventa il *fil rouge* che unisce le politiche attuative con le esigenze di famiglie e imprese. Il nuovo assetto organizzativo, rivisto e modificato, prevede una struttura piramidale, cui vertice è la *Direzione Generale Famiglia, Solidarietà Sociale e Volontariato*, incaricata di monitorare e supervisionare il buon andamento del programma e lo sviluppo delle reti secondo lo schema a seguire.

Figura 4 - Nuovo assetto organizzativo e di governance delle reti territoriali



Fonte: linee-guida per la valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione famiglia-lavoro e delle reti di imprese 2014-2015

Tra gli obiettivi perseguiti più virtuosi: il promuovere interventi a favore delle politiche territoriali di conciliazione dei tempi lavorativi con le esigenze familiari attraverso lo sviluppo e il potenziamento dei partenariati finalizzati a rispondere ai bisogni locali; il puntare sulla contrattazione aziendale, quale leva strategica per aumentare salari e produttività, attraverso l'adozione di modelli organizzativi flessibili volti a favorire nuova occupazione, forme di conciliazione e di welfare aziendale; il consolidare misure per l'inserimento lavorativo delle donne, anche attraverso il sostegno all'autoimprenditorialità e sostenere l'occupazione femminile; migliorare l'offerta di servizi/interventi di cura e di altri servizi alla persona, tra cui i servizi socio-educativi per l'infanzia, rendendoli maggiormente accessibili, flessibili e modulabili in risposta alle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro.

Nel perseguimento dei citati obiettivi, i Piani di azione territoriali possono esplicarsi in più azioni, quali concessione di incentivi alle persone per il ricorso a servizi di cura e socio-educativi per l'infanzia; concessione di incentivi per attività sperimentali, che rispondano ad esigenze di conciliazione dei lavoratori e delle famiglie; sostegno alle imprese, che introducono nuove modalità di lavoro *family-friendly* (ad esempio flessibilità oraria); sostegno alle imprese che attuino nuovi interventi di welfare aziendale e interaziendale (ad esempio trasporto, baby-sitter o badante di emergenza, micro-nido aziendale o interaziendale); sostegno per la promozione di azioni volte a favorire piani personalizzati di congedo di maternità-paternità/parentali alle lavoratrici madri/lavoratori padri; concessione di incentivi diretti alle persone e alle imprese per attività sperimentali che rispondano ad esigenze di conciliazione dei lavoratori e delle famiglie; aggiornamento e orientamento per favorire l'occupazione nei servizi legati alla conciliazione famiglia-lavoro.

## **2.2. Il welfare territoriale in Emilia Romagna**

L'Emilia Romagna ha stanziato fondi per lo sviluppo di progetti territoriali utilizzando la normale prassi di trasferimento di risorse al livello locale per la progettazione e l'implementazione degli interventi, agendo nell'ambito delle finalità e linee prioritarie di azione tracciate dall'Intesa sulla conciliazione vita-lavoro del 2010.

Tra le esperienze di welfare innovativo si ricordano quelle dei Comuni di Ferrara, Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna, Forlì-Cesena, Rimini<sup>31</sup>.

Si tratta di un percorso iniziato nel 2011 dal Comune di Reggio Emilia che, partendo dalla consapevolezza che il welfare «non rappresenta un ostacolo alla crescita, perché investire sul capitale umano, sulle opportunità, sulle competenze è il fattore chiave della competizione di oggi»<sup>32</sup>, ha lanciato il Patto per il welfare con l'obiettivo di generare benessere in città coinvolgendo, da protagonisti, dai singoli cittadini, alle aziende pubbliche e private, al mondo dell'associazionismo. Dal Patto è nata una pluralità di progetti che possono essere suddivisi, a seconda dell'intervento, in tre tipologie: realizzare nuovi servizi territoriali rivolti a famiglie, bambini, anziani, disabili; favorire lo sviluppo di imprese sociali; diffondere la cultura della responsabilità sociale di impresa. La progettazione è stata realizzata da due gruppi di lavoro, partecipati dalla pluralità di attori coinvolti.

La Regione Emilia Romagna, sia nella costruzione sia nella riforma del sistema di welfare regionale, ha imboccato una strada che si basa sulla promozione della comunità, sul coinvolgimento e la messa a sistema di tutti gli attori sociali del territorio e la corresponsabilizzazione dei suoi abitanti, in un'ottica di welfare partecipato.

Altri interventi d'interesse nell'ambito sono quelli adottati dalla Regione sulla base dell'Intesa sulla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per il 2012 (detta Intesa 2).

A tal proposito l'Emilia Romagna ha focalizzato l'utilizzo delle risorse sull'accrescimento e il miglioramento dei servizi per la prima infanzia e gli altri servizi di cura per favorirne l'accesso e la flessibilità, distribuendo i fondi disponibili ai distretti per la realizzazione degli interventi. In seconda istanza, ha individuato, quale finalità prioritaria, l'aumento nell'utilizzo dei congedi parentali da parte dei padri, anche qui distribuendo i fondi ai distretti per la realizzazione degli interventi più adeguati alle esigenze del

---

<sup>31</sup> Per approfondire i tanti progetti portati avanti sul territorio della Regione Emilia Romagna si veda la *Banca dell'innovazione sociale*, in [sociale.regione.emilia-romagna.it](http://sociale.regione.emilia-romagna.it), area *Valori sociali*. Si tratta di un database delle esperienze innovative e utili per costruire un capitale di risorse e di competenze che provengono dal territorio regionale.

<sup>32</sup> Dichiarazione del 2011 dell'allora sindaco Graziano Delrio.



territorio e mantenendo in capo alla Regione un'azione di comunicazione e sensibilizzazione.

Nell'ambito delle politiche di *work-life balance* occorre citare i voucher alle famiglie per ridurre la retta dei nidi d'infanzia privati e aiutarli a conciliare i tempi di vita e di lavoro.

La Regione Emilia Romagna, poi, in attuazione della legge regionale n. 17/2005 ha messo a disposizione, per cinque anni consecutivi, voucher del valore massimo di 250 euro al mese da spendere in nidi individuati dai Comuni tramite avvisi pubblici. Si tratta di nidi, micro-nidi, sezioni primavera, nidi part-time, nidi aziendali, piccoli gruppi educativi ed educatrici domiciliari. Le strutture devono garantire un tempo di frequenza minimo di 6 ore giornaliere e i pasti, e devono essere aperte almeno 190 giorni all'anno.

Il progetto, approvato con la delibera n. 67 del 27 gennaio 2014, è cofinanziato dal Fondo sociale europeo e si pone come obiettivo quello di aiutare le famiglie in cui entrambi i genitori lavorano (o quelle con un solo genitore che lavora), al fine di conciliare esigenze lavorative e di cura dei figli più piccoli.

Ad accentuare l'impegno della Regione in questa direzione si inserisce la recente legge regionale 27 giugno 2014, n. 6, *Legge quadro per la parità e contro le discriminazioni di genere*, nella quale, al titolo VII, si definiscono le strategie regionali in materia di conciliazione e condivisione delle responsabilità sociali, ribadendo l'attenzione rivolta dalla Regione alla parità di genere, in particolare in relazione al contesto lavorativo e alla conciliazione vita-lavoro.

Nello specifico all'articolo 33 della citata legge, la Regione sottolinea ancora una volta che la conciliazione tra «vita lavorativa e familiare, tra tempi di lavoro retribuito, delle relazioni, della cura anche di sé, migliora la qualità della vita delle persone e determina un processo di riequilibrio nei ruoli assunti da donne e uomini nell'organizzazione della società, del lavoro, della sfera privata e familiare».

In un contesto così strutturato, l'Emilia Romagna promuove iniziative dirette a favorire la conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e di cura delle donne, l'armonizzazione dell'organizzazione delle città, delle imprese e dei servizi di interesse pubblico, nonché volte al riequilibrio dei carichi di cura all'interno della coppia, l'innovazione dei modelli sociali, economici e culturali per rendere compatibili sfera lavorativa e familiare, in una logica di

realizzazione completa della persona. Al fine di rendere possibile tutte le finalità e le politiche auspiccate dalla legge in commento, la Regione, in collaborazione con tutti gli attori coinvolti, «predisporre sistemi organizzativi integrati per rafforzare i servizi a supporto dei bisogni conciliativi, espressi da persone e famiglie, per individuare forme di flessibilità nell'assistenza agli anziani e nell'educazione dei bambini e delle bambine, per promuovere cultura della condivisione del lavoro di cura; promuove politiche di parità di genere all'interno delle famiglie e nei luoghi di lavoro, per neutralizzare gli stereotipi di ruolo; favorisce normative e azioni per il miglioramento dell'organizzazione dei servizi di pubblica utilità, del coordinamento dei soggetti istituzionali e sociali impegnati nella vivibilità delle città; sostiene esperienze innovative di condivisione del lavoro e di uso di nuove tecnologie; incentiva l'implementazione del sistema di conciliazione e di accesso ai servizi educativi, ai servizi integrativi e ai servizi sperimentali per l'infanzia e l'adolescenza, ai servizi di assistenza e di cura per anziani e malati a domicilio, anche mediante l'erogazione di assegni di servizio alle famiglie residenti nel territorio regionale rispondenti a criteri di difficoltà oggettivi; riconosce e sostiene l'attività del *caregiver* familiare di cui alla legge regionale 28 marzo 2014, n. 2, *Norme per il riconoscimento ed il sostegno del caregiver familiare (persona che presta volontariamente cura e assistenza)*, nell'ambito del sistema integrato socio-sanitario regionale, come disciplinato dalla normativa di settore; adotta, nell'ambito del Piano territoriale regionale e di tutti gli strumenti di pianificazione e programmazione regionali, le misure integrate di sostegno alla rimozione di ogni forma di discriminazione socio-economica, culturale e strutturale delle donne secondo il principio di trasversalità degli interventi in ogni ambito della vita sociale».

### **2.3. I piani territoriali di conciliazione vita-lavoro della Regione Toscana**

Gli interventi della Regione Toscana nell'ambito della conciliazione vita-lavoro si pongono soprattutto nel solco delle politiche di pari opportunità.

Fondamentale è legge regionale n. 16/2009, *Cittadinanza di genere*, in quanto, dalla sua adozione, il tema *de quo* viene affrontato attraverso una

strategia integrata. La citata legge si pone la finalità di integrare l'ottica di genere nelle politiche regionali e tra gli obiettivi specifici individua quello di «favorire lo sviluppo della qualità della vita attraverso politiche di conciliazione dei tempi di lavoro, di relazione, di cura parentale e di formazione» e «promuovere interventi a sostegno dell'equa distribuzione delle responsabilità familiari e della maternità e paternità responsabili».

Vengono così poste le basi per la costruzione di un sistema di azioni specificatamente volte alla conciliazione vita-lavoro, a partire dalle esigenze che emergono nel territorio e affidando alle Province un ruolo di promozione e coordinamento. Allo stesso tempo, viene riconosciuto il ruolo propositivo e progettuale delle associazioni che operano nell'ambito della parità di genere. Viene, inoltre, istituito il Piano regionale per la cittadinanza di genere, che rappresenta lo strumento di programmazione regionale in tema di pari opportunità.

L'ultimo piano 2012-2015, approvato con deliberazione del Consiglio regionale 21 febbraio 2012, n. 16, stabilisce gli indirizzi e le priorità di intervento e, con riferimento ai progetti per la conciliazione vita-lavoro, indica gli obiettivi e i requisiti degli stessi, nonché le modalità e i tempi della loro predisposizione, presentazione e valutazione.

Nello stesso, relativamente agli obiettivi specifici, si legge che per costruire un sistema di azioni specificatamente volte alla conciliazione vita-lavoro si considera importante progettare e attivare iniziative a carattere innovativo, che possano valorizzare le esigenze che emergono dal territorio. A tal fine si ritiene necessario affidare alle Province un ruolo di promozione e coordinamento di tutte le iniziative che possono essere declinate in obiettivi più specifici, quali ad esempio:

- a) sviluppare la sensibilizzazione e l'attenzione alle diverse esigenze dei vari target di popolazione di riferimento, relativamente alla mobilità territoriale e all'accessibilità ai servizi;
- b) promuovere la sperimentazione di formule organizzative nelle imprese private/pubbliche volte alla conciliazione vita-lavoro, attuabili attraverso una più ampia condivisione e concertazione fra le parti.

Strumento per la realizzazione di tali obiettivi sono i progetti *ex* articolo 3 della legge n. 16/2009, che al fine di ottenere il relativo finanziamento devono essere necessariamente concertati, tramite appositi accordi o patti territoriali di genere con i Comuni, e possono essere realizzati in

collaborazione con altri enti pubblici e locali, istituzioni scolastiche, soggetti privati quali associazioni, fondazioni, enti di formazione, imprese e società che abbiano la propria sede legale e operativa nel territorio della Provincia, ad esclusione delle persone fisiche.

È evidente, pertanto, che caratteristiche fondamentali dei patti territoriali di genere sono la concertazione tra tutti gli attori del territorio, quindi la valorizzazione del partenariato sociale, e la trasversalità del principio di genere, ovvero la sua integrazione negli interventi e nelle azioni di tutti gli attori coinvolti.

A sostegno di quanto detto, lo scorso anno, tra gli accordi da ultimo sottoscritti, si ricorda quello siglato a Lucca, per il biennio 2013-2014, da: Provincia, Consigliera di parità, Prefettura, Procura della Repubblica, Questura, Arma dei Carabinieri, Ufficio scolastico regionale, Azienda USL 2, Azienda e USL 12, Centri antiviolenza, Comuni, Scuole dell'infanzia, elementari, medie e superiori di II grado della Provincia di Lucca, Associazione industriali, Camera di Commercio, associazioni del territorio e altri soggetti interessati.

L'accordo in questione, coinvolgendo numerosi enti locali, aziende sanitarie, scuole, associazioni datoriali e di categoria, nonché i sindacati territoriali, si configura come l'intesa-madre di altri sotto-protocolli, che ogni ente si è impegnato ad attuare, finalizzati all'eliminazione degli stereotipi di ruolo associati al genere, alla valorizzazione dell'identità femminile e alla realizzazione di principi di parità uomo-donna, creando al contempo un sistema territoriale che sostenga le politiche del lavoro e i modelli organizzativi innovativi per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, sia nel pubblico, sia nel privato.

Le parti firmatarie hanno focalizzato l'attenzione sui temi della parità di genere, promuovendo la valorizzazione della figura femminile in ogni ambiente di lavoro, studio, relazione: ciò significa, in primo luogo, promuovere la partecipazione femminile alla vita politica e istituzionale, ma anche stimolare la sensibilizzazione e la sperimentazione di formule organizzative nelle imprese pubbliche e private, volte alla conciliazione tra vita e lavoro.

Altro esempio del percorso intrapreso in Toscana, è l'accordo territoriale di genere firmato nel 2012 tra la Provincia di Arezzo e le cinque conferenze zonali dei sindaci, che ha assegnato 13 mila euro ciascuna per progetti di conciliazione vita-lavoro. In particolare, l'accordo prevedeva che

la Provincia di Arezzo gestisse direttamente due specifici progetti, utilizzando parte delle risorse del piano regionale 2012-2015: il primo, rivolto agli studenti degli istituti scolastici superiori, in azioni di formazione volte a favorire l'equa distribuzione dei compiti familiari tra uomo e donna; il secondo volto ad analizzare e valutare le azioni positive messe in atto attraverso politiche *family-friendly* nel mondo della cooperazione.

La Provincia di Firenze è giunta nel 2014 a siglare il quarto accordo territoriale di genere con i Comuni, i soggetti del privato sociale e le associazioni, avviando una nuova base per la realizzazione di progetti e interventi nell'ambito delle pari opportunità, finanziabili a livello regionale.

Tutti gli interventi previsti dagli accordi e protocolli di cui sopra, costituiscono un aiuto fondamentale ai lavoratori e soprattutto alle lavoratrici, che sono quelle maggiormente penalizzate dall'attuale contesto socio-economico.

### **3. Il ruolo dei diversi attori sociali nei piani territoriali di conciliazione e welfare**

Il *leitmotiv* che sta contraddistinguendo il dibattito nazionale ed europeo sul *welfare state* e sul suo futuro è contrassegnato dalla concezione oramai diffusa negli attori istituzionali e sociali della non sostenibilità del modello di sicurezza sociale, così come a oggi conosciuto. Contrazione della spesa pubblica e progressivo invecchiamento medio della popolazione sono due delle cause che hanno determinato tale presa di coscienza, diffondendo la consapevolezza di dover costruire e immaginare un sistema nuovo e integrato frutto della collaborazione e della cooperazione tra i diversi attori sociali: imprese, istituzioni, associazioni, fondazioni, organizzazioni di rappresentanza e ovviamente cittadini. Il filo conduttore di questo nuovo patto generativo è rappresentato certamente dall'azione dell'attore privato, che – in maniera esclusiva o coordinata con l'attore pubblico – ha incominciato a erogare servizi tipicamente e storicamente di competenza del secondo. Ecco che la stessa parabola statale-nazionale della protezione sociale ha incominciato a essere ripensata in un'ottica di decentramento rendendo attuali le previsioni e le aspettative di sussidiarietà verticale (centro-locale), così come orizzontale (pubblico-privato).

La rinnovata tendenza al decentramento, in parte descritta nei precedenti paragrafi, tende ad accentuare il possibile ruolo dei vari soggetti del territorio, dalla pubblica amministrazione all'impresa *for profit* e *no profit*, nonché la funzione di collante e coordinamento che, in tale contesto, possono svolgere le parti sociali e le rispettive strutture territoriali.

Lo stretto legame che esiste tra impresa, lavoro e territorio di riferimento sviluppa il ruolo delle parti sociali a supporto e integrazione delle politiche pubbliche. La valorizzazione della contrattazione collettiva decentrata e la crescente inclusione di politiche e misure di welfare negli accordi territoriali e aziendali si muove in questa precisa direzione.

### **3.1. Impresa e territorio: un patto sociale da ricostruire**

Per individuare una traiettoria che descriva il ruolo delle parti sociali nell'identificare piani territoriali di conciliazione e welfare, è utile partire da un'osservazione delle diverse tipologie di "incontro di volontà", che tra esse si possono osservare. A tal proposito e, a seconda della storia e della diversa composizione dei vari settori (industria, commercio, artigianato, cooperative), ci si trova davanti ad accordi di diversa natura: trilaterali, tra le organizzazioni dei datori di lavoro, quelle dei lavoratori e le istituzioni locali; bilaterali, tra le organizzazioni dei datori di lavoro e quelle dei lavoratori; aziendali, che riguardano solo i dipendenti di un'azienda o di un gruppo di imprese; territoriali, che riguardano un determinato territorio; intersettoriali, che riguardano il relativo comparto nella sua totalità nell'ambito territoriale di riferimento; settoriali, si riferiscono segnatamente ad uno specifico settore o area produttiva (meccanico, alimentare, tessile, ecc.).

Ad ogni buon conto, in questa tendenza al decentramento dei programmi sociali, il rapporto che esiste e si crea tra impresa e territorio e tra luogo di lavoro e lavoratore assume una valenza rinnovata. Si afferma sempre più il bisogno di costruire un patto nuovo tra impresa e lavoratore, in grado di superare la vecchia dialettica tra capitale e lavoro e offrire soluzioni efficaci e attuali ai bisogni dell'impresa e del lavoratore stesso, anche in un progressivo recupero da parte dell'impresa di una sua finalità sociale.

In questa prospettiva, s'inserisce la crisi di sistema, che i corpi intermedi stanno vivendo e che riguarda l'essenza stessa di tali

organizzazioni e il loro ruolo sociale. A tal proposito, il superamento del modello concertativo di formazione delle decisioni e delle politiche pubbliche offre alle parti sociali l'occasione per ragionare sulla loro stessa essenza e sul loro destino futuro. In questo modo, la dimensione locale appare quella più adatta alla sperimentazione di nuove forme di intermediazione che coinvolgano contemporaneamente sia le amministrazioni locali, sia le organizzazioni di rappresentanza delle imprese e dei lavoratori.

Tale cambiamento di paradigma testimonia, infatti, non solo la volontà delle parti sociali di affermare il loro ruolo strategico di rappresentanza all'interno della dimensione locale, ma anche la volontà di affermare il livello locale quale cruciale centro di governo della collettività.

Questa visione dell'impresa e del suo rapporto con il territorio di riferimento è rinvenibile nel significato dato all'impresa da Adriano Olivetti, il quale la definiva come una «comunità di intenti e interessi»<sup>33</sup>. L'impresa è intesa quindi come realtà organica, a cui contribuiscono diversi attori (lavoratori, investitori, clienti, territorio, fornitori), ciascuno portatore dei propri interessi, che però cooperano per conseguire una serie di obiettivi comuni, che vanno oltre gli interessi individuali di mero conseguimento del profitto.

È in questa prospettiva che il messaggio di Adriano Olivetti si rivela interessante: «se io avessi potuto dimostrare che la fabbrica era un bene comune e non un interesse privato, sarebbero stati giustificati trasferimenti di proprietà, piani regolatori, esperimenti sociali audaci. Il modo di equilibrare queste cose esisteva: creare un'autorità giusta e umana che sapesse conciliare le iniziative nell'interesse di tutti. Per essere efficiente doveva avere grandi poteri economici, doveva, in altre parole, fare nell'interesse di tutti quello che io facevo nell'interesse di una fabbrica. Non c'era che una soluzione: rendere la fabbrica e l'ambiente circostante economicamente solidali. Nasceva allora l'idea di una Comunità».

Nella descritta concezione e visione dell'impresa s'inquadra una visione del ruolo della stessa, che sia in grado di integrare lo sviluppo economico con quello culturale, sociale e anche urbanistico del territorio. Ed è proprio in questa prospettiva che si viene a creare una simbiosi tra impresa,

---

<sup>33</sup> A. Saibene (a cura di), *Il mondo che nasce. Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2013.

territorio e comunità locale, all'interno di una dimensione di reciprocità e di complementarità.

### **3.2. La bilateralità: un'esperienza tipica di welfare e conciliazione territoriale**

Tra le parti sociali, un sistema con una spiccata vocazione al welfare e alla conciliazione territoriale è senza dubbio quello bilaterale.

La definizione normativa che inquadra gli stessi quale «sede privilegiata di regolazione del mercato del lavoro» – *ex* articolo 2, comma 1, lettera *h*, del decreto legislativo n. 276/2003 – prosegue dettagliando una serie di attività condotte dagli stessi, e dimostra la volontà del legislatore di fotografare uno stato di fatto che caratterizza proprio il sistema bilaterale nelle sue rappresentazioni più virtuose. A tal proposito è emblematico che le attività individuate dal decreto legislativo n. 276/2003 siano tipicamente indirizzate alla messa in campo di sistemi di conciliazione e welfare territoriale: la promozione di una occupazione regolare e di qualità; l'intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; la programmazione di attività formative e la determinazione di modalità di attuazione della formazione professionale in azienda; la promozione di buone pratiche contro la discriminazione e per la inclusione dei soggetti più svantaggiati; la gestione mutualistica di fondi per la formazione e l'integrazione del reddito; la certificazione dei contratti di lavoro e di regolarità o congruità contributiva; lo sviluppo di azioni inerenti alla salute e alla sicurezza sul lavoro; ogni altra attività o funzione assegnata loro dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento.

In virtù di questo è palese il fatto che la bilateralità sia luogo fisico e d'incontro delle rispettive volontà con cui le parti sociali, localmente e pariteticamente, promuovono e sviluppano attività di welfare e *work-life balance* a livello locale.

È utile sottolineare che la dimensione territoriale della bilateralità consente a comparti, quali quello artigiano e quello del commercio, di avere un luogo di incontro e confronto, così come già descritto, soprattutto alla luce della peculiare caratteristica dimensionale delle imprese che fanno parte di tali settori. Pertanto la sede bilaterale rappresenta, quindi, il luogo nel quale possono effettivamente affermarsi relazioni sindacali stabili e dove



le parti sociali possono pensare alla costruzione di strumenti volti alla conciliazione vita-lavoro.

Infatti in tema di welfare aziendale, gli enti bilaterali rappresentano una sorta di approccio *bottom-up* alle istanze che provengono dal territorio e/o all'interno di determinati settori produttivi<sup>34</sup>.

Il sistema bilaterale è sicuramente uno degli strumenti più rappresentativi di come le relazioni sindacali e la contrattazione collettiva abbiano dato luogo ad esperienze territoriali delle relazioni e delle azioni messe in campo dalle parti sociali. La contrattazione collettiva è, quindi, la cornice che ha consentito alle parti sociali di costruire un vero e proprio esperimento di welfare negoziale: «In tale contesto, prende corpo il welfare contrattuale, importante strumento di partecipazione sociale nella realtà democratica, riconosciuto nell'articolo 3, comma 2, della Carta Costituzionale, fondato sull'apporto e il contributo delle formazioni sociali»<sup>35</sup>.

L'esperienza degli enti bilaterali è inserita nell'ambito di relazioni sindacali condotte in «aree di lavoro tradizionalmente caratterizzate da frammentazione territoriale e produttiva dove, all'elevata presenza di rapporti di lavoro atipici o irregolari, si è sempre associata una debolezza delle organizzazioni sindacali sui luoghi di lavoro»<sup>36</sup>.

La contrattazione collettiva è lo strumento assunto dalle parti sociali non solo per dare efficacia e forza economica alla volontà di costruire un sistema di welfare territoriale privato che integri quello pubblico, ma anche per dare forma a strutture e sedi fisicamente e territorialmente radicate, come gli enti bilaterali. In questo senso, il sistema bilaterale sta seguendo quella che è la contemporanea evoluzione dello stesso sistema di welfare, attraverso un progressivo allargamento della sua sfera d'azione, in subordine a un sempre più limitato raggio d'azione del welfare pubblico.

Un passo importante in questa direzione si è avuto con l'avviso comune del 7 marzo 2011 circa le «azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro», che da una parte individua nella «contrattazione di

---

<sup>34</sup> D. Grandi, E. Massagli, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014, 79.

<sup>35</sup> Italia Lavoro, *Gli Enti Bilaterali in Italia. Primo Rapporto Nazionale*, 2013.

<sup>36</sup> *Ibidem*.

secondo livello» il «modo migliore» per assicurare «la distribuzione degli orari di lavoro nell’arco della settimana, del mese, dell’anno, in risposta alle esigenze dei mercati, adeguando – nel rispetto della normativa di legge – la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze produttive, conciliandole con il rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone»; e, per un altro verso, include tra le “buone pratiche” le «forme di welfare aziendale, anche incentivate, rese anche per il tramite degli enti bilaterali»<sup>37</sup>.

In particolare, il sistema della bilateralità è finora intervenuto soprattutto in ordine alla previdenza complementare, all’assistenza sanitaria integrativa, alla mutualizzazione di taluni obblighi retributivi derivanti dal contratto di lavoro, al sostegno al reddito in caso di disoccupazione temporanea, alla formazione professionale, alle politiche per la salute e sicurezza sul lavoro.

L’azione messa in campo dagli enti bilaterali, per il carattere pubblicistico e semi-pubblicistico degli interessi amministrati, caratteristici di un welfare integrativo, tende a configurarli come una sorta di “terza via” fra pubblico e privato, di derivazione per lo più contrattuale. Il progetto *WelfareNet* parte proprio da tale caratteristica degli enti bilaterali, rendendoli uno degli assi portanti delle reti e dei piani di welfare che si vanno realizzando nel territorio indagato.

### **3.2.1. Le risposte alla crisi della bilateralità del Commercio**

Al netto di ciò che il decreto legislativo n. 276/2003 ha codificato rispetto alle attività proprie degli enti bilaterali, la storia della bilateralità stessa deriva, in realtà, da un percorso ben preciso di legittimazione e costruzione, che si può rintracciare nell’esigenza di mettere in campo un sistema di ammortizzazione sociale che supportasse le imprese del comparto, escluse prevalentemente dal campo d’applicazione della cassa integrazione guadagni ordinaria e straordinaria.

A tal proposito, la contestuale esplosione della crisi economico-finanziaria degli ultimi anni e la conseguente erosione delle risorse straordinarie dedicate alle imprese dall’istituto della cassa integrazione in

---

<sup>37</sup> D. Grandi, E. Massagli, *op. cit.*

deroga hanno riabilitato la bilateralità in generale, e nello specifico quella del commercio, alla individuazione di soluzioni che andassero a risolvere tali problematiche.

Un buon numero di enti bilaterali del commercio si sono, quindi, dedicati alla sottoscrizione di accordi, traendo risorse dai “Fondi di sostegno al reddito” costituiti presso ciascun ente bilaterale, dirette ad interventi specifici, finalizzati al mantenimento dei livelli occupazionali, con espresso riferimento a situazioni aziendali di difficoltà. Tali accordi, a titolo esemplificativo, sono intervenuti – e intervengono tuttora – per integrare il reddito da lavoro per lavoratori sospesi e in caso di ricorso ai contratti di solidarietà e per sostenere il reddito dei lavoratori in mobilità e degli apprendisti licenziati per giustificato motivo oggettivo.

A titolo esemplificativo, si può far riferimento al sussidio in caso di sospensione o riduzione dell’orario di lavoro (cassa integrazione guadagni in deroga nei settori del commercio, turismo e servizi) che dall’anno 2009 EBITER, l’Ente bilaterale del commercio, del turismo e dei servizi del Friuli Venezia Giulia eroga proprio in favore dei lavoratori che sono stati collocati in cassa integrazione in deroga. Tale sostegno prevede che ciascun lavoratore avrà diritto ad un sussidio pari a un euro per ogni ora di CIG (fino a un massimo di 692 ore per i lavoratori a tempo pieno e 466 ore per i lavoratori part-time fino a 20 ore settimanali), anche come sommatoria di più rapporti di lavoro. Tale tetto massimo si applica anche a sussidi in caso di licenziamento.

Tra le misure, invece, specificamente rivolte al tema della conciliazione vita-lavoro, si evidenzia, ad esempio, l’azione dell’EBVF, l’Ente bilaterale Veneto e Friuli Venezia Giulia che ha previsto:

- un fondo per il sostegno alla natalità che consiste nell’erogazione, *una tantum* di 350 euro per tutti i lavoratori e i datori di lavoro delle aziende iscritte, che abbiano avuto o adottato un figlio;
- un buono per la conciliazione, che consiste in un rimborso al 100% dei costi sostenuti dai dipendenti o dai titolari di aziende iscritte, per servizi di accudimento e assistenza di figli minorenni, di figli o parenti di primo grado, con disabilità certificate o di parenti anziani di primo grado, e in particolare possono essere rimborsati: baby-sitter; accompagnamento allo studio per figli con DSA; assistenza domiciliare agli anziani; assistenza ai disabili; servizi di trasporto dei

figli minorenni; servizi di trasporto per anziani o disabili per visite mediche o analisi ospedaliere o ambulatoriali;

- un rimborso massimo di 150 euro delle spese sostenute dai lavoratori o datori di lavoro iscritti per i propri figli, relativamente all'iscrizione annuale e per altre attività di tipo scolastico legate agli asili nido, alle scuole dell'infanzia o materne e alle scuole elementari. Possono essere rimborsati anche i costi per attività educative proposte dalla scuola durante l'orario scolastico quali, ad esempio, attività sportivo-educative, laboratori didattici, gite, musei, che comportino dei costi aggiuntivi a carico delle famiglie.
- un contributo per lavoratori padri e lavoratrici madri che si assentano dal lavoro a causa della malattia dei figli, di età pari o inferiore ai 12 anni o per assistere familiari anziani di primo grado per ricoveri ospedalieri.

L'ultima misura elencata integra quanto contenuto nel contratto collettivo nazionale di settore, il quale prevede che, in questi casi, i lavoratori e le lavoratrici dipendenti possano assentarsi dal lavoro fino a un massimo di 5 giornate all'anno, senza però percepire la retribuzione. Pertanto l'EBVF, in questo modo, sostiene i genitori che debbano comunque assentarsi dal lavoro prevedendo un contributo forfettario di 50 euro per ogni giornata lavorativa di assenza per la citata motivazione, fino ad un massimo di 7 giornate all'anno.

### **3.3. Le cooperative e la funzione sociale**

Per definizione, la cooperativa è una forma giuridica che persegue determinate finalità con un'organizzazione d'impresa e in condizioni di economicità della gestione, in diretto e stretto collegamento con il territorio di riferimento, con uno scopo mutualistico.

A tal proposito è evidente come le cooperative, in particolare quelle c.d. sociali, volte alla gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi, oppure attività di vario genere finalizzate all'inserimento nel mercato del lavoro di persone svantaggiate, abbiano dato luogo ad un fenomeno tipico di gemmazione di imprese, in grado di costituire una vera e propria rete di servizi utili alla collettività.

In merito è interessante sottolineare che la funzione sociale della cooperativa si concretizza in una profonda sintonia con il territorio di riferimento, per il quale vengono progettati e promossi servizi di qualità a prezzo accessibile. Ad ogni buon conto, però, l'elemento che caratterizza maggiormente la dimensione sociale della cooperativa, è la sua propensione ad agire in collaborazione con le istituzioni e i diversi attori del territorio, diventando strumento della comunità, per effettiva vicinanza alle persone, e reale articolazione di risposte a bisogni sociali vecchi e nuovi.

Il tessuto valoriale alla base del sistema cooperativo si caratterizza, quindi, per l'adesione a principi che orientano le imprese a operare, riconoscendo naturale importanza agli interessi della collettività grazie all'utilizzo di sistemi gestionali e organizzativi in grado di coinvolgere "democraticamente" i propri soci e di generare modalità collaborative tra le diverse imprese.

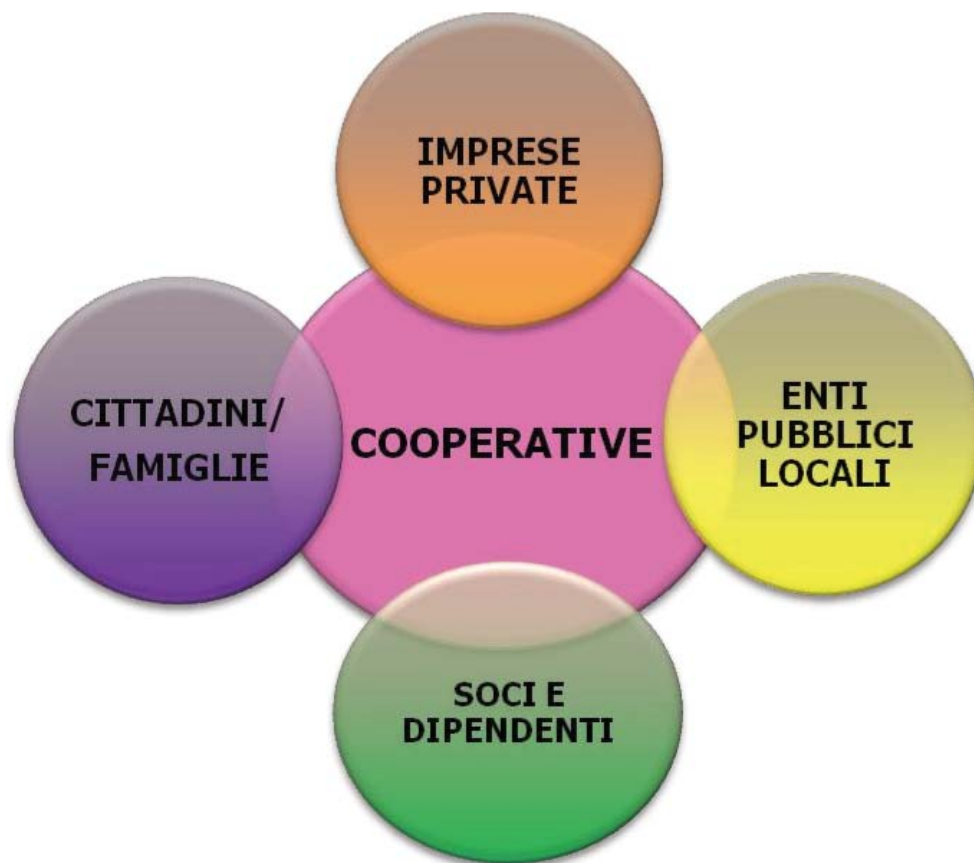
In tal senso i principi della cooperazione trovano realizzazione nella convergenza d'interessi dei diversi *stakeholders* coinvolti nell'azione delle imprese cooperative stesse. Questa condivisione valoriale aiuta a comprendere in che modo il sistema cooperativo sia in grado di occupare spazi importanti nell'offerta di prodotti e servizi comunemente erogati dall'attore pubblico e che non potrebbero quindi essere presidio esclusivo di approcci e logiche di "mercato", ma che devono essere, invece, frutto di un'effettiva sintesi tra impresa e territorio di riferimento.

Il fatto che la Costituzione italiana riconosca all'articolo 45 «la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata» conferma una tendenza culturale italiana a considerare la cornice cooperativa come foriera di finalità non solo economiche, ma anche marcatamente sociali.

Il sistema cooperativo presenta, quindi, peculiarità che lo rendono un *asset* particolarmente strategico nell'ottica della conciliazione vita-lavoro.

I servizi offerti dalle cooperative negli ambiti socio-sanitari e assistenziali possono essere a beneficio non solo dei privati, ma anche delle imprese, degli enti pubblici, nonché dei propri soci e dipendenti.

Figura 5 - Le cooperative nella rete di welfare del territorio



Fonte: Confcooperative Veneto, *Work-life balance e associazionismo veneto*, 2015

È evidente, quindi, il ruolo centrale che può essere svolto dalle stesse all'interno di pacchetti di welfare aziendale e soprattutto di reti territoriali per la conciliazione vita-lavoro.

### **3.4. Un caso innovativo di welfare e conciliazione locale: la Fondazione Welfare Ambrosiano**

Oltre agli esempi citati di accordi territoriali, è particolarmente interessante il caso della Fondazione Welfare Ambrosiano, alla cui base vi è un accordo trilaterale intersettoriale che coinvolge enti territoriali (quali Comune di Milano e Provincia di Milano), soggetti istituzionali che

rappresentano il mondo dell'impresa (come la Camera di Commercio dell'Industria e dell'Artigianato di Milano), rappresentanze dei lavoratori (quali la Camera del Lavoro Metropolitana di Milano, Cisl Unione sindacale territoriale di Milano e Uil Milano e Lombardia).

La Fondazione sviluppa così, con il sostegno delle parti sociali sopra elencate, una serie di attività nella Provincia di Milano finalizzate a offrire un sostegno concreto a quei lavoratori milanesi e alle rispettive famiglie, che si sono venute a trovare nella c.d. "area grigia" del sistema di protezione sociale, cioè in quelle situazioni che, in conseguenza di una difficoltà momentanea e inaspettata, rischiano di trasformarsi in nuove forme di esclusione sociale. In tal senso la Fondazione si propone di non duplicare misure già esistenti, pubbliche o private, ma di intervenire in quelle aree scoperte.

Una rassegna delle misure sostenute dalla Fondazione consente di ricostruire le peculiarità di questa esperienza. Attraverso la linea di intervento *Microcredito*, con un prestito garantito viene offerto sostegno per superare difficoltà economiche temporanee della persona o della famiglia (lavoro, scuola, salute o altre necessità). La Fondazione fornisce la garanzia verso le banche convenzionate, che concedono direttamente il prestito e questo sarà poi restituito a tassi di interesse agevolati e con modalità concordate dalla Fondazione stessa. A poter usufruire del prestito sono tutte le persone, che vivono o lavorano, oppure intendono avviare un'attività nel Comune di Milano.

La linea di intervento *Anticipazioni ammortizzatori sociali* è invece diretta ai lavoratori e alle aziende aventi sede nella Provincia di Milano e che hanno siglato accordi inerenti ad ammortizzatori sociali, per fornire garanzia alle banche convenzionate di velocizzare in tempo reale l'anticipo delle indennità ai percettori dell'ammortizzatore.

La "mutualità sanitaria" è finalizzata, invece, alla creazione di uno strumento mutualistico di carattere sanitario. Il progetto agisce su tre assi d'intervento e di bisogno delle famiglie: la prevenzione odontoiatrica rivolta ai minori, la prevenzione rivolta alle donne, alcune prestazioni a carattere infermieristico rivolte agli anziani.

Con il progetto "dottorati di ricerca" la Fondazione intende, invece, percorrere una strada di approfondimento e di studio sui temi che riguardano la propria mission. Mentre, grazie a una partnership con l'Accademia Teatro alla Scala e il gruppo UBI Banca, la Fondazione garantisce un "Prestito

d'Onore" agli allievi dell'Accademia per favorire le persone in difficoltà, anche attraverso percorsi formativi per facilitare l'inserimento professionale, riconoscendo all'attività formativa e istituzionale svolta dall'Accademia un chiaro ruolo nell'area delle opportunità per l'occupazione giovanile. L'iniziativa consiste nel favorire l'accesso al credito, attraverso un finanziamento a condizioni agevolate, agli allievi dell'Accademia meritevoli e che si trovano in condizioni economiche disagiate.

Alla luce di quanto brevemente descritto, è evidente come esperienze quali quella della Fondazione Welfare Ambrosiano rappresentino un caso concreto di coinvolgimento finalizzato e strategico di tutte le componenti sociali e istituzionali di un territorio, al fine di elaborare esperienze virtuose di welfare e conciliazione territoriale.

#### **4. Le reti d'impresa: nuovo modello di *work-life balance***

Le reti d'impresa si qualificano come un vero e proprio strumento giuridico-economico finalizzato alla cooperazione tra più imprese che s'impegnano reciprocamente, in attuazione di un programma comune, a collaborare in forme e ambiti attinenti le proprie attività. La relazione viene formalizzata in un contratto detto appunto "di rete", che impegna le parti a realizzare in comune attività riguardanti l'oggetto specifico di ciascuna impresa che lo sottoscrive.

Attraverso il contratto di rete, previsto dall'articolo 3 del decreto-legge n. 5/2009, convertito dalla legge n. 33/2009, in seguito modificato con legge n. 99/2009 e con decreto-legge n. 78/2010, convertito con legge n. 122/2010, «più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica, ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa».

La comunità d'intenti formalizzata nel contratto di rete diviene il fondamento di una collaborazione sinergica tra le realtà aziendali sottoscrittrici verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati per il tramite



di attività condivise, mantenendo però la propria autonomia giuridica e di business.

In tale processo i retisti possono dirigere la propria azione anche verso lo sviluppo economico-produttivo di un intero territorio. Infatti, l'esperienza delle reti d'impresa sta dimostrando che la convergenza formalizzata verso un obiettivo comune è in grado di produrre profitti anche quando il mercato di riferimento è in difficoltà, nonché di essere in grado di produrre valore non soltanto individualmente, ma anche per la collettività.

Questo strumento si presta, inoltre, a essere un valido *veicolo* per le PMI, che, attraverso la cooperazione e integrazione di ricchezza, hanno la possibilità di raggiungere obiettivi di sviluppo superiori rispetto a quelli che riuscirebbero a perseguire agendo singolarmente, poiché l'aggregazione consente alle imprese specializzate in campi diversi di avvalersi della sinergia della rete, per rafforzare il proprio business o per svilupparne uno nuovo, nonché per gestire e superare momenti di crisi come quello che si sta attraversando in questo momento socio-economico. Di solito le reti d'impresa nascono per sviluppare nuovi prodotti, alleanze strategiche per la creazione di nuovi business, progetti per ampliare i propri mercati soprattutto all'estero; ad oggi sono in continua crescita le reti di impresa costituite per supportare politiche di *work-life balance*, definite come una nuova strategia aziendalista a supporto delle PMI, che, altrimenti, riuscirebbero con fatica a dare attuazione a specifiche politiche rivolte ai propri dipendenti.

La cooperazione tra le varie forze aziendali che vi aderiscono comporta che ciascuna metta in campo e a disposizione delle altre realtà dei servizi, favorendo, in quest'ottica, progetti volti alla conciliazione vita-lavoro, al sostegno del reddito e alla definizione di politiche a supporto dei dipendenti di tutte le aziende coinvolte. Di seguito si esaminano alcuni esempi virtuosi che hanno raggiunto obiettivi importanti nonché benefici tali da poter dire di aver vinto la loro scommessa; riportiamo esempi di realtà, a livello territoriale, che hanno deciso di puntare sul contratto di rete e quindi sulla cooperazione con altre realtà aziendali per dare forza a politiche di *work-life balance* destinate ai propri lavoratori.

Nell'ambito delle politiche di welfare esistono infine altri due modelli che si caratterizzano per mettere in rete le aziende anche in assenza di formalizzazione all'interno del citato contratto: il primo consiste in un

network di imprese organizzato da società di servizi, il secondo in un'aggregazione di imprese promossa da un'associazione datoriale.

#### **4.1. La sperimentazione *Giunca***

Il *Gruppo imprese unite nel collaborare attivamente*, noto come *Giunca*, costituisce il primo esempio in Italia di contratto di rete nato a scopo mutualistico, che si propone l'obiettivo di realizzare azioni di welfare a favore di 1.600 dipendenti delle imprese che la compongono e relative famiglie.

*Giunca* nasce nel 2012, a opera di alcune aziende del varesino coadiuvate, in tale progetto, dall'Unione degli industriali della Provincia di Varese.

Si compone, attualmente, di 11 retisti<sup>38</sup>, ma è in continua espansione per l'interesse che è stata in grado di catalizzare nel mondo imprenditoriale e istituzionale, anche grazie ai risultati conseguiti.

Obiettivo strategico di tale rete è «svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca, inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali/intraziendali socialmente responsabili in materia di Welfare aziendale e Formazione quali fattori che contribuiscono all'innalzamento della capacità competitiva, innovativa e di qualità delle attività produttive».

Tali finalità sono perseguite da *Giunca* intervenendo su vari fronti aziendali quali: realizzare agevolazioni nei trasporti (progetti di *car-pooling* e *car-sharing* per raggiungere il posto di lavoro), nei servizi sanitari di cura ai familiari e assistenza agli anziani (attraverso servizi di cura agli anziani a prezzi agevolati), nella formazione aziendale (soprattutto in materia sicurezza sul lavoro e nella condivisione delle esperienze di successo già messe in pratica nelle singole aziende), nelle forme di finanziamento (convenzioni per pacchetti assicurativi – forme di finanziamento agevolate studiate per i propri dipendenti per esempio nell'apertura dei conti correnti o di un mutuo), nella gestione del tempo tra vita lavorativa e privata (progetti

---

<sup>38</sup> Tra le aziende facenti parte della rete di impresa si trovano TMC S.r.l., Chemisol Italia S.r.l., Viba S.p.A., Tioxide Europe S.r.l., Momentive Specialty, Chemicals Italia S.p.A., Novartis Farma S.p.A., Sanofi-Aventis S.p.A., Lati Industria Termoplastici S.p.A., Bilcare Research S.r.l. e B.D.G. EL. S.r.l.

di conciliazione dei tempi del lavoro con quelli di vita privata, con un occhio di riguardo all'educazione dei figli)<sup>39</sup>.

I risultati ad oggi ottenuti sono apprezzabili non solo in riferimento ai vantaggi goduti dai destinatari dell'azione di rete, in termini di armonizzazione dei tempi, ma anche in riferimento al circolo virtuoso che questa rete è riuscita, in ottica di welfare generativo, a creare intorno a sé.

La condivisione di progetti e risorse per l'offerta di servizi non solo permette di aiutare e supportare i lavoratori nel far fronte alle necessità della vita quotidiana, ma può anche favorire lo sviluppo di strutture sul territorio interessato e l'occupazione nel settore dei servizi alla persona.

*Giunca*, infatti, non è solo collaborazione tra privati, ma anche con il territorio di riferimento. Per la realizzazione del proprio logo ha coinvolto istituti scolastici superiori; ha partecipato a progetti del territorio per "fare sistema", finalizzando sforzi e mettendo a fattor comune le esperienze già capitalizzate dai partner nei loro settori di appartenenza per il perseguimento di vantaggi collettivi oltre che individuali, potendo per esempio far usufruire ai propri collaboratori di servizi appartenenti tipicamente alla gestione del pubblico (ad esempio centri estivi per i figli, asili nido per l'infanzia), senza doverli replicare all'interno e con propri mezzi<sup>40</sup>.

Ciò è evidente anche nell'adesione di *Giunca* alla rete territoriale per la conciliazione famiglia-lavoro nata in Lombardia dalla deliberazione della Giunta regionale n. 1081 del 12 dicembre 2013 (descritta nel § 2.1 di questa sezione) e alla rete WHP – *Work Health Promotion* (progetto nato da un'intesa sottoscritta dall'Unione degli industriali, l'ASL e i responsabili dei Dipartimenti di salute e sicurezza di Cgil, Cisl e Uil di Varese, volto ad investire sulla salute e il benessere dei collaboratori promuovendo corretti stili di vita).

Alla base c'è un'idea di welfare di comunità e generativo, fondato sullo stesso meccanismo di reciprocità che si rinviene nel welfare aziendale, il cui centro nevralgico divengono anche gli stessi portatori di bisogni, i quali possono far confluire, nel sistema di sussidiarietà circolare, le proprie

---

<sup>39</sup> Per un approfondimento sul tema si veda D. Grandi, E. Massagli, R. Zucaro, *Verso il welfare territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. Massagli (a cura di), *op. cit.*, 111 ss.

<sup>40</sup> L.M. Riboldi, *Flessibilità, reti d'impresa e codatorialità. Un mix potenzialmente vincente per lo sviluppo*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2014, n. 261, 28-29.

risorse umane (per esempio competenze, conoscenze, disponibilità a collaborare).

In un modello di tal tipo, in cui le realtà aziendali mettono a fattor comune le proprie risorse e conoscenze, passaggio imprescindibile è la fiducia reciproca tra gli *stakeholders* coinvolti che ne agevola l'interazione.

L'istituzione di organizzazioni sul territorio capaci di coinvolgere (e mantenere coinvolte nel tempo) le piccole e medie imprese, consentendo a queste di fare sistema per l'erogazione e la fruizione di servizi a contenuto sociale, pare dunque essere una delle frontiere più interessanti del welfare aziendale.

Obiettivo ultimo è quindi svolgere attività di progettazione analisi, studio e ricerca riguardanti lo sviluppo aziendale e intraziendale come mezzo di competitività delle imprese coinvolte; questo attraverso la creazione di sinergie tra le aziende per migliorare il clima aziendale, il benessere e la professionalità dei lavoratori.

#### **4.2. Il *BioNetwork* di Pavia**

Il caso del *BioNetwork* di Pavia rappresenta un altro tentativo di utilizzare lo strumento della rete d'impresa territoriale quale vettore per la conciliazione vita-lavoro<sup>41</sup>. *BioNetwork* è, infatti, una rete d'impresa composta da aziende rurali femminili, scaturita da una sperimentazione all'interno del progetto *Impresa donna in ambito rurale*, promosso nell'aprile 2011 da un fronte istituzionale guidato dalla Provincia di Pavia, Camera di Commercio di Pavia, GAL (Gruppo di Azione Locale) Lomellina e GAL Alto Oltrepò, in partenariato con le Associazioni datoriali agricole pavese, Confederazione italiana agricoltori, Unione Agricoltori, Copagri e Federazione provinciale coltivatori diretti. Il progetto è indirizzato a favorire la creazione di strumenti che favoriscano una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro, in una prospettiva di valorizzazione del tessuto economico e sociale del territorio pavese.

La rete *BioNetwork* è stata costruita, quindi, come sperimentazione che ha promosso una rete d'impresе agricole e agrituristiche, guidate e gestite da

---

<sup>41</sup> G. Mallone, *Reti d'impresa per il welfare aziendale: il BioNetwork di Pavia*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 4 febbraio 2013.

imprenditrici agricole e finalizzate alla promozione di un “sistema di rete” sinergico ed integrato volto a valorizzare il turismo rurale, le tradizioni, la cultura e il territorio, anche in ottica di Expo 2015. Attraverso il bando sono state selezionate 12 aziende agricole ed agrituristiche basate sul modello dell’impresa socialmente responsabile, 4 per ciascun ambito territoriale provinciale (Oltrepò, Lomellina, Pavese), che hanno dato vita al circuito denominato “Pavia in Famiglia”.

La descritta rete ha la sua fonte costitutiva nell’accordo territoriale sulla conciliazione famiglia e lavoro sottoscritto nell’ottobre del 2011, esprimente la necessità di collaborazioni e partenariati tra soggetti istituzionali e organizzazioni di rappresentanza delle imprese per favorire lo sviluppo dei temi della conciliazione famiglia-vita-lavoro. L’accordo è orientato quindi a dar luogo a un mix di flessibilità degli orari di lavoro, comunque orientato a garantire una crescita commerciale per le imprese costituenti la rete, favorendo al contempo una migliore occupazione femminile.

Le aziende della rete *family-friendly* in questione sono: l’azienda agricola Tenuta San Giovanni, l’azienda agricola Oikos Abitare Poeticamente la Terra e l’azienda agricola Castelfelice “Oasi della Gioventù”. Le tre imprese, come previsto dai protocolli e dalle intese sottoscritte, operano in diversi territori (Olevano Lomellina, Travacò Siccomario, Montebello della Battaglia), così da rendere operativo il network in più aree della Provincia.

L’obiettivo è quello di attivare una rete d’impresa che, nel rispetto delle esigenze di conciliazione vita-lavoro, favorisca una crescita del giro di affari e clientela, nonché nuove opportunità professionali per le donne. Il protocollo, inoltre, intervenendo sulla diversa dislocazione delle imprese nelle aree della Provincia si propone di implementare strumenti di conciliazione che riducano l’impatto del pendolarismo delle lavoratrici sui relativi tempi di vita attraverso sia l’implementazione e lo sviluppo di network informatici che consentano il lavoro a distanza, sia attraverso l’avvio di servizi adeguati di baby-sitting.

### 4.3. Il network *Imprese e persone* (IEP)

Il network *Imprese e persone* (IEP)<sup>42</sup>, fondato nel 2009, costituisce il primo esempio di welfare interaziendale italiano, del quale fanno parte grandi realtà aziendali quali: 3 Italia, ADR-Aeroporti di Roma, Alitalia, Bulgari, Coop Adriatica, Edison, Fiat, Intesa San Paolo, KOS-Anni Azzurri, Lavazza, Mediaset, Michelin, Mondelēz International (Kraft), SEA Aeroporti Milano, SKF, Telecom Italia, Webasto e Wind. Tra le varie realtà produttive aderenti, il totale dei dipendenti coinvolti dal network supera le 400 mila unità.

Esempio virtuoso di attenzione e valorizzazione rivolta alle risorse umane, IEP propone di valorizzare e diffondere il welfare aziendale come leva competitiva per le imprese e contribuire al miglioramento della società da parte delle imprese stesse. In tal senso si pone come mission quella di assolvere un vero e proprio impegno sociale considerando i propri servizi a disposizione dei lavoratori che a loro volta assolvono il ruolo sociale di cittadini *in primis*.

Il citato network, tramite una vasta gamma di progetti e *best practices* all'attivo – coadiuvato dalla Eudaimon in qualità di partner tecnico e amministratore del progetto, che fornisce, oltre alle competenze specialistiche, il supporto organizzativo e le attività di segreteria – opera seguendo tre linee di lavoro partendo dalla collaborazione.

In tal senso è attivo *in primis* un forum/laboratorio utile alla condivisione di conoscenze, allo sviluppo di studi, ricerche e sperimentazione di pratiche innovative, implementato da incontri periodici con gli operatori delle risorse umane delle aziende partner.

Ancora, lo sviluppo delle politiche di welfare viene supportato da un tavolo aperto con il Governo centrale e territoriale, con il quale il network IEP discute circa misure a favore delle aziende impegnate in tali iniziative. La disciplina fiscale e contributiva deve sempre essere monitorata per intercettare eventuali agevolazioni pubbliche messe a disposizione.

L'ultima linea di lavoro si sviluppa attraverso una piattaforma di welfare interaziendale: un portale per l'acquisto-scambio di prodotti e servizi a disposizione dei dipendenti delle diverse aziende affiliate a condizioni agevolate, in una logica che sia in grado di offrire anche alle

---

<sup>42</sup> A tal proposito si veda il sito [www.impreseepersone.org](http://www.impreseepersone.org).

aziende un incentivo a partecipare, attraverso l'abbassamento dei costi per i propri dipendenti e l'offerta di un bacino di possibili clienti. Questo per cercare di arrivare ad una soluzione di compromesso che consenta la condivisione di un obiettivo comune tra chi all'interno di un gruppo si occupa di risorse umane e sa di poter disporre, soprattutto nell'attuale contesto economico, di un *budget* limitato, e chi invece lavora per incrementare le vendite.

#### **4.4. *Welfa-RE***

*Welfa-RE* costituisce invece un progetto lanciato da Unindustria Reggio Emilia, con l'obiettivo di diffondere la cultura del welfare aziendale e offrire beni e servizi adatti a soddisfare la domanda sociale, ovvero fornire supporto alle aziende, soprattutto quelle medio-piccole, spesso più in difficoltà nell'attuare progetti complessi rispetto alle loro strutture.

Tale progetto, nato nel 2014, prevede l'attivazione di un pacchetto di convenzioni con soggetti in grado di offrire servizi a condizioni agevolate rivolte ai datori di lavoro e lavoratori attraverso l'elaborazione di pacchetti personalizzabili in base alle specifiche necessità, dimensioni aziendali e possibilità di investimento.

Il progetto *Welfa-RE* oltre a supportare le aziende nei percorsi e progettazione di politiche di welfare aziendale ha lo scopo di sensibilizzare sul tema le imprese e gli attori territoriali coinvolgendoli nel progetto che dopo una fase iniziale prevede di coinvolgere progressivamente altri soggetti, tanto pubblici quanto privati per sviluppare servizi a sostegno dei lavoratori<sup>43</sup>.

Le aree di intervento definite come prioritarie nella fase di avvio del progetto sono tre, ciascuna delle quali affidata ad una società specializzata nel settore. La prima area riguarda i servizi di sostegno al reddito, e viene gestita grazie alla collaborazione con *Welfare Company*, tra le aziende leader nel settore della gestione e pianificazione di servizi per il welfare aziendale. È in questa area che viene offerta, per le aziende associate a Unindustria, una carta che dà diritto ad usufruire di sconti sugli acquisti

---

<sup>43</sup> In tal senso si legga L. Bandera, *La valorizzazione della rete per sostenere chi lavora*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 14 marzo 2014.

negli esercizi commerciali che hanno aderito al progetto presenti sul territorio; trattasi di una card personalizzabile in base alle singole esigenze.

La seconda area di intervento è relativa alla gestione dei figli. Per farvi fronte è stata stipulata una convenzione con Coopselios, una cooperativa sociale specializzata nella *welfare community*, la quale, grazie alla conseguente collaborazione con altre cooperative facenti parte del Consorzio Quarantacinque Unindustria, può mettere a disposizione delle aziende associate servizi di conciliazione vita-lavoro con lo scopo di coordinare le attività delle imprese socie e promuoverne lo sviluppo. È in questo contesto che vengono attivate politiche rivolte ai figli partendo da campi estivi passando attraverso corsi di lingua straniera ecc.

L'ultima area di intervento è in tema di gestione degli anziani, affidato ad Italiassistenza, società operante nel settore dei servizi di assistenza e di cura domiciliare rivolta a soggetti non autosufficienti. In tal senso è attivo un call center a cui i dipendenti possono rivolgersi per richieste di assistenza domiciliare rivolte alle persone anziane a costi preventivamente concordati nella convenzione stessa.



## Capitolo II

### LA REGIONE VENETO.

### LO SCENARIO DI RIFERIMENTO

#### 1. Posizione del problema: le esigenze di *work-life balance* nel territorio veneto

Il sistema economico-produttivo e il mercato del lavoro veneti non sono rimasti indenni agli effetti sfavorevoli della ormai quasi decennale congiuntura economica negativa. Come si legge nell'ultimo POR FSER 2014-2020, l'imprenditoria veneta segue l'andamento nazionale, che ha visto un netto peggioramento della sopravvivenza imprenditoriale.

Nel 2012 le imprese venete sono diminuite dell'1,2% rispetto al volume dell'anno precedente (-1,1% se si esclude il comparto agricolo) e il comparto industriale continua a risentire delle difficoltà congiunturali, con un dato di -2,8% per il manifatturiero e -3,5% per le imprese di costruzione. La recessione economica ha determinato, poi, una contrazione delle imprese attive del commercio (-0,9%), primo settore a risentire della diminuzione dei consumi interni, e dei trasporti (-1,7%).

Per quanto attiene ai tassi occupazionali, i livelli positivi registrati tra il 2000 e il 2008, in cui si era raggiunto il 66,4%, hanno subito un notevole decremento, attestandosi nel 2013 al 63,3%, mentre il tasso di disoccupazione è pari al 7,7%.

Secondo gli ultimi dati ISTAT, riportati in un recente studio della Banca d'Italia, il reddito disponibile delle famiglie venete registra un calo pari -5,2% (dato superiore alla media italiana, che si attesta al -4,8%)<sup>44</sup>.

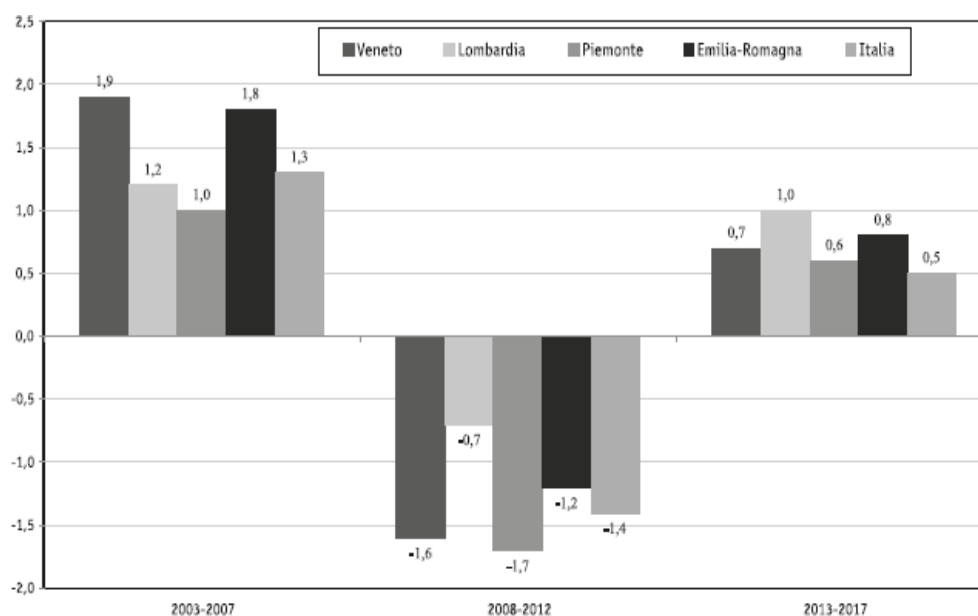
Ad ogni buon conto, il rapporto annuale pubblicato da Unioncamere Veneto sulla situazione economica regionale indica il 2014, in maniera prudente, come l'anno di un'iniziale, seppure lenta, ripresa: nello stesso,

---

<sup>44</sup> Banca d'Italia, *Economie regionali. L'economia del Veneto*, 2014.

infatti, si legge: «forse cinque mesi fa era più difficile pensare a tale prospettiva: il quadro era più nebuloso, le previsioni più incerte. Oggi guardando i numeri e leggendo i segnali che arrivano dalle imprese e dalle famiglie, abbiamo qualche certezza in più. Tra la fine del 2013 e i primi mesi del 2014 la produzione industriale è ripartita, registrando per due trimestri consecutivi variazioni positive e previsioni incoraggianti. La differenza sta soprattutto nell'andamento positivo degli ordini interni, che dopo quasi tre anni di sofferenza, stanno iniziando a dare segnali di risvegli»<sup>45</sup>.

**Figura 6 - Italia. Scenario al 2017 delle variazioni del PIL in alcune Regioni**



Fonte: elaborazione Unioncamere Veneto su dati Prometeia

Questa lunga e difficile transizione consente in realtà di aprire una riflessione più estesa sulle conseguenze sociali a essa legate e su come impatti sul sistema di welfare.

In particolare, l'allargamento della base di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, progressivamente cresciuta negli ultimi vent'anni, sta

<sup>45</sup> Unioncamere Veneto, *La situazione economica del Veneto. Rapporto Annuale 2014*, 2014.

incidendo sulla ricerca di nuove soluzioni, che consentano di sopperire all'inevitabile superamento di un sistema di welfare familiare che individuava nella donna stessa il soggetto sul quale gravitavano gli oneri esclusivi di gestione dei bisogni familiari: «i *care givers* – ancora, prevalentemente donne – assumono il ruolo di “puntello” intergenerazionale: dei figli e, in virtù delle migliorate aspettative di vita, dei genitori anziani»<sup>46</sup>.

Le politiche di *work-life balance* entrano, quindi, fortemente in gioco in Regione Veneto, rappresentando un importante fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali, attraverso misure che, come detto, agiscono favorendo l'armonizzazione dei tempi e il riequilibrio dei ruoli.

Per tali motivi, il costante mutamento delle esigenze conciliative comincia ad essere avvertito nel territorio veneto, sia dagli operatori specifici del mercato del lavoro (associazioni datoriali e sindacali, imprese e lavoratori), sia da forze esterne, quali istituzioni del terzo settore, associazioni portatrici di singoli interessi, semplici cittadini.

Con il passare degli anni, invero, il punto focale del problema è mutato, o meglio si è disaggregato, articolandosi da una parte verso il promuovere la presenza all'interno del mercato del lavoro di specifiche categorie sociali (le donne, le mamme, le persone gravemente malate, coloro che assistono persone malate), ~~en~~ attraverso politiche ed interventi *ad hoc*; dall'altra nel cercare di innescare buone pratiche generatrici di vantaggi per tutti i componenti della società.

In tale contesto si inseriscono le azioni della Regione Veneto, che, ormai da anni, pongono in essere politiche in materia di conciliazione tempi di vita e di lavoro, coinvolgendo tutti gli attori del territorio, e che saranno oggetto di trattazione più specifica nel paragrafo successivo.

## **2. Gli interventi adottati a livello regionale**

La Regione Veneto, con l'adozione della delibera regionale 21 marzo 2013, n. 53, ha approvato, in accordo con Anci e Upi, l'Intesa in tema di

---

<sup>46</sup> Fondazione Nord Est, Commissione Pari opportunità della Regione Veneto (a cura di), *Il tempo ritrovato. Percorsi, idee e proposte di conciliazione in Veneto*, 2013.

conciliazione famiglia e lavoro, contenente la *roadmap* regionale sul punto<sup>47</sup>.

Tale atto si pone nel solco delle linee prioritarie di azione per il 2012, individuate dal Dipartimento per le pari opportunità, delineando tra di esse, quali finalità specifiche della propria azione, i seguenti interventi:

- 1) iniziative volte a promuovere misure di welfare aziendale rispondenti alle esigenze delle famiglie e delle imprese;
- 2) sviluppo di nuove opportunità di lavoro e di specifici profili professionali, in grado di offrire risposte concrete alle esigenze di conciliazione;
- 3) iniziative sperimentali, a carattere innovativo, ivi comprese le azioni promosse e coordinate dal Dipartimento delle Pari opportunità.

Successivamente, nell'ottica dei descritti obiettivi, la Regione, con la delibera della Giunta regionale n. 6/2014<sup>48</sup>, ha adottato «una strategia complessiva di interventi da attuare tra i diversi soggetti che operano nella società e che condividono l'intento comune di creare le condizioni per un maggior benessere familiare e competitività delle imprese». Un milione di euro a disposizione delle aziende venete *family-friendly* è la cifra messa a bando dalla Regione con la citata deliberazione e destinata a imprese individuali, collettive o cooperative, aziende sanitarie locali, aziende ospedaliere ed enti pubblici con sede legale o operativa in Veneto, che formuleranno progetti per favorire la conciliazione di lavoro e famiglia dei loro dipendenti, anche se titolari di contratto di lavoro atipico o a tempo determinato.

Con la citata deliberazione, la Giunta regionale attiva anche il «Bando regionale programmi locali dei tempi e degli orari» rivolto a realizzare «Piani territoriali dei tempi e degli orari», con lo specifico intento di coordinare e armonizzare maggiormente gli orari dei servizi urbani con le esigenze di conciliazione vita-lavoro delle famiglie, avendo particolare riguardo all'informazione/formazione di quanto il proprio ambito/territorio mette a disposizione.

---

<sup>47</sup> Per approfondimenti sulla delibera 21 gennaio 2013, n. 53, sugli interventi citati quali *Buoni Famiglia* e *Nidi di Famiglia* o altri ancora, meno recenti, tra cui il *Progetto implementazioni madri di giorno*, si veda il sito della Regione Veneto, sezione *Sociale*, e l'Osservatorio regionale *Politiche Sociali* ([www.osservatoripolitichesociali.veneto.it](http://www.osservatoripolitichesociali.veneto.it)).

<sup>48</sup> In *BUR Veneto*, 7 febbraio 2014, n. 16.

Inoltre il bando parte dalla consapevolezza che queste politiche hanno l'obiettivo di migliorare le condizioni delle famiglie nella gestione del quotidiano, attraverso l'incremento delle connessioni tra i diversi attori che possono interagire in tali processi, generando per tale via capitale sociale per tutto il territorio.

In conformità con gli indirizzi comunitari, quindi, la Regione Veneto riconosce che la conciliazione tra vita lavorativa e familiare, oltre a contribuire, alle politiche di pari opportunità, può costituire elemento chiave per una crescita sostenibile e inclusiva, nonché avere un impatto positivo sulla questione demografica e consentire il riequilibrio di genere nei carichi familiari, e in generale un'accresciuta qualità dell'attività lavorativa.

Il Veneto è, tra l'altro, la prima Regione in Italia, dopo la Provincia autonoma di Bolzano, che ha stipulato nel 2011 con la Fondazione di Francoforte *Berufundfamilie GmbH* un contratto di licenza d'uso del marchio europeo *Audit Famiglia & lavoro*, strumento internazionale certificato per introdurre nelle aziende politiche di gestione del personale orientate alla famiglia.

In particolare si tratta di uno strumento che permette di avviare un processo di valutazione sistematica, documentata e obiettiva delle politiche di gestione del personale adottate in quel momento da un'impresa/struttura organizzativa (interventi nell'orario, nell'organizzazione, nel luogo di lavoro, retribuzioni e prestazioni aggiuntive per i lavoratori, nonché servizi che assicurino una cura adeguata ai familiari che ne hanno necessità, come bambini ed anziani).

Il percorso si avvia con un'analisi della situazione di partenza e la definizione di misure migliorative da introdurre su cui viene siglato un formale impegno per realizzarle. In questo modo si acquisisce il c.d. certificato *Audit Famiglia & lavoro*.

Al termine del triennio, accertato da parte dell'organo territoriale competente – Auditrat – il raggiungimento delle misure concordate da parte dell'impresa/unità organizzativa, si ottiene la conferma del certificato. Il riparto del Fondo nazionale per le politiche sociali 2014 ha assegnato al Veneto quasi 20 milioni di euro, uno dei quali andrà quindi a sostenere ambienti lavorativi che si impegneranno a seguire il percorso di *Audit Famiglia & lavoro* o a promuovere reti e collaborazioni tra le diverse aziende per facilitare, tramite accordi territoriali, patti, convenzioni, l'accesso a servizi che sostengono i compiti di cura familiari.

Altra importante esperienza attivata sul territorio, a partire dal 2011, è *Nidi di Famiglia*, che consiste nell'attività di persone, professionalmente preparate, che accudiscono ed educano, presso la propria o altrui abitazione, più bambini assicurando loro cure familiari, inclusi i pasti e la nanna, secondo criteri e modi di intervento consapevoli dei fini sociali ed educativi. La facoltà di aprire un nido in famiglia, inserito negli elenchi della Regione, è però attribuita esclusivamente a coloro che hanno frequentato i percorsi di qualificazione regionale per collaboratori educativi del progetto.

Tale iniziativa regionale ha consentito l'attivazione di 313 strutture gestite da 506 operatori (tra responsabili organizzativi ed educatori professionali che spesso sono le stesse mamme), con servizi di accoglienza e cura che si svolgono in casa, propria o altrui, accogliendo al massimo 6 bambini tra 0 e 3 anni.

In merito è recentemente scaduto il bando previsto dalla delibera della Giunta regionale 28 ottobre 2014, n. 1963, per l'implementazione, lo sviluppo e gestione del sistema regionale nidi in famiglia, con il quale sono stati deliberati 364 mila euro di contributo per sviluppare e ottimizzare il sistema che si è dimostrato efficace «nel rispondere alle esigenze delle famiglie e contemporaneamente nel creare nuove opportunità di lavoro adoperandosi soprattutto per la conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro»<sup>49</sup>. Si tratta di uno strumento che va ad aggiungersi ai 709 mila euro che nel 2013 sono stati assegnati, per il tramite delle amministrazioni comunali, per *Buoni Famiglia* a sostegno dei genitori, che scelgono questo tipo di servizio.

Infine nell'ultimo POR FSE 2014-2020, approvato con decisione della Commissione UE C(2014) 9751 del 12 dicembre 2014, che stabilisce, come noto, le priorità di intervento e gli obiettivi del Fondo sociale europeo, nello specifico contesto regionale, le politiche di conciliazione vita-lavoro continuano, in linea con l'ottica comunitaria, ad essere disaggregate in interventi trasversali per il perseguimento di diversi macro-obiettivi.

Nell'asse occupabilità, tra le priorità d'investimento, si rinviene: «l'uguaglianza tra uomini e donne in tutti i settori, incluso l'accesso all'occupazione e alla progressione della carriera, la conciliazione della vita

---

<sup>49</sup> Così commenta l'Assessore ai servizi sociali della Regione Veneto, Davide Bendinelli, nel comunicato stampa 29 ottobre 2014, n. 2447.

professionale con la vita privata e la promozione della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore».

Uno degli obiettivi specifici, quindi, che s'intende ancora perseguire con il sostegno dell'UE è incrementare il tasso di occupazione femminile e di permanenza delle donne nel mercato del lavoro.

In quest'ambito si pone quindi l'accento a quelle azioni di conciliazione vita-lavoro inerenti alle esigenze delle donne che intendono rientrare nel mondo del lavoro dopo periodi d'inattività, nonché delle donne occupate (anche in relazione alle esigenze familiari) e di quelle che rientrano dopo il congedo. Nello specifico, le linee di intervento previste per tali precipue esigenze ineriscono quindi a:

- 1) misure di promozione del welfare territoriale e aziendale e di nuove forme di organizzazione del lavoro *family-friendly* anche attraverso processi di *mentorship* aziendale;
- 2) supporto a reti territoriali di conciliazione tra imprese, enti di formazione, università, amministrazioni locali, parti sociali;
- 3) azioni di formazione per donne occupate che rientrano da congedi di maternità o per padri che rientrano da congedi di paternità, nonché lavoratrici che adottano orari flessibili in base ad accordi aziendali e/o telelavoro;
- 4) azioni volte a favorire idee imprenditoriali sia attraverso processi di formazione per l'individuazione e la definizione delle *business ideas* sia attraverso il supporto a *start-up*;
- 5) voucher di conciliazione e altri incentivi *men inclusive*;
- 6) interventi per favorire il *gender balance* nelle imprese con particolare attenzione alle leve di carriera e ai livelli retributivi.

All'interno del POR, inoltre, ampio spazio viene dato alla responsabilità sociale dell'impresa (RSI), costituendo la stessa – soprattutto in un momento in cui la sopravvivenza e il successo dell'impresa sono messi in discussione dalla crisi economico-finanziaria – leva di valore condiviso, poiché contribuisce alla competitività dell'impresa e, allo stesso tempo, allo sviluppo sociale e ambientale del contesto di riferimento.

Per promuovere questo tipo di agire economico, la Regione Veneto finanzia anche la priorità d'investimento relativa alla promozione dell'imprenditorialità sociale e dell'integrazione professionale nelle imprese sociali e dell'economia sociale e solidale, al fine di agevolare l'accesso all'occupazione, ponendo una particolare attenzione anche alla promozione

della RSI in un'ottica di inclusione sociale per la sperimentazione e promozione di *welfare community* e welfare aziendale.

Inoltre tra le azioni programmate, in particolare nell'ottica di favorire soprattutto le famiglie maggiormente a rischio di povertà ed esclusione sociale, figurano le misure di promozione di welfare integrativo (ad esempio nidi aziendali, prestazioni socio-sanitarie complementari) e di nuove forme di organizzazione del lavoro *family-friendly* (ad esempio flessibilità dell'orario di lavoro, *co-working*, telelavoro, ecc.), oltre alla promozione di progetti e di partenariati tra pubblico, privato e privato-sociale, finalizzato all'innovazione sociale, alla responsabilità sociale d'impresa e alla *welfare community*.

In conformità a tale programmazione e in virtù dell'analisi degli obiettivi raggiunti a seguito della realizzazione delle azioni attivate sulla base di quella precedente, la Regione attiverà diverse linee di finanziamento *ad hoc*, secondo una *roadmap* che vede le politiche di conciliazione vita-lavoro e i suoi corollari come un asset trasversale d'intervento per il raggiungimento di diversi fini.

### **3. Alcune buone prassi: un esame in ottica di trasferibilità**

Il Veneto presenta quella che potrebbe definirsi una pregiata gemma di imprese, che hanno mostrato un approccio proattivo alla crisi, conservando alti margini di fatturato, buoni indici di liquidità aziendale e una forte resistenza in termini di occupazione.

Queste realtà imprenditoriali si sono rese protagoniste di una serie di accordi volti a tutelare tale categoria di lavoratori. Accanto al celebre gruppo Luxottica S.p.A., si annoverano la San Benedetto S.p.A., la ZF Padova S.p.A., ma anche imprese "minori" come la Cooperativa Castel Monte, la TEXA S.p.A. e la Baxi S.p.A., le cui esperienze saranno esposte di seguito.

#### **Luxottica**

---

Con un fatturato pari a oltre 7,3 miliardi di euro, una popolazione aziendale pari alle 73 mila unità e una capillare presenza a livello globale, Luxottica è leader nel design, produzione, distribuzione e vendita di occhiali



di fascia alta, di lusso e sportivi.

L'azienda bellunese, che dal 2009 adotta un modello di welfare e *work-life balance* sempre più innovativo, ha siglato nel 2013 un nuovo accordo con tutte le parti sociali il quale, oltre a garantire ai propri dipendenti un ottimo paniere di beni e servizi, si pone l'obiettivo di costituire i lineamenti di un c.d. "capitalismo partecipato".

Piergiorgio Angeli, direttore Risorse umane operations e relazioni industriali di Luxottica, ha affermato in merito che l'accordo veniva a configurarsi come un ulteriore importante passo verso l'adozione di metodologie innovative e flessibili a tutela dei lavoratori. Infatti, il welfare Luxottica è ispirato dalla "cultura della qualità" condivisa da management e lavoratori, i quali, limitando gli sprechi e attenendosi alle regole della produzione, guadagnano un *surplus*, che è reinvestito in welfare.

Ripercorrendo le tappe principali della storia del welfare Luxottica, nel febbraio 2009, con la firma del protocollo d'intesa, l'azienda ha proposto alle organizzazioni sindacali la realizzazione di un programma di welfare aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 8.000 destinatari. La proposta anticipava nei contenuti almeno tre momenti di formalizzazione della rinnovata centralità del "secondo welfare" in Italia: l'accordo interconfederale del 15 aprile 2009, il libro bianco del ministero del welfare del maggio 2009, i CCNL Alimentare (luglio), Metalmeccanico (settembre) e Chimico (dicembre). Nel marzo del 2009, inoltre, sono iniziati gli incontri con le organizzazioni sindacali degli stabilimenti produttivi, riunioni tra azienda e rappresentanze sindacali per discutere il sistema di governance paritetico, aziendale e sindacale, che costituivano la più grande novità del sistema di welfare aziendale Luxottica.

L'azienda e le organizzazioni sindacali ha elaborato congiuntamente uno studio sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e dei loro nuclei familiari, individuando bisogni e possibili ambiti d'intervento. Gli accordi sindacali firmati in aprile e dicembre 2009, riconoscendo la necessità non più differibile di offrire un concreto sostegno al potere di acquisto dei dipendenti con forme di remunerazione non monetaria complementare alle tradizionali forme di remunerazione monetaria (salari e premi di produzione), hanno istituito il Comitato di governance, disciplinandone struttura e funzioni: un organo bilaterale di rappresentanza aziendale e sindacale con il compito di studiare e proporre – con l'ausilio di un Comitato tecnico scientifico di esperti – i progetti di welfare aziendale. Il

Comitato di governance oggi ha anche il compito di analizzare e sostenere gli interventi gestionali necessari a ottenere standard qualitativi sempre più alti e di decidere l'allocazione delle risorse finanziarie destinate alle iniziative per i dipendenti.

Interessanti soluzioni di welfare adottate nel primo piano (2009-2013) sono: il carrello della spesa; il rimborso dei libri di testo per i figli dei dipendenti dalle medie all'università; il sostegno al merito, premiando le eccellenze scolastiche; la tutela della salute.

Al piano del 2009, come accennato, segue il secondo, datato 31 maggio 2013, in cui si confermano le soluzioni adottate in precedenza e si aggiungono ulteriori obiettivi quali: il sostegno allo studio e alla mobilità sociale dei figli dei dipendenti, il contrasto all'abbandono scolastico e l'assistenza sociale nel territorio (con servizi di *counselling*, supporto finanziario e di trasporto). Per la prima volta, infatti, Luxottica, oltre ai propri dipendenti, estende la propria azione al territorio in cui opera<sup>50</sup>.

Per quanto attiene alle misure adottate da Luxottica nell'ambito del sistema di *work-life balance*, esse ineriscono soprattutto alla necessità di modulare l'esigenza di rendere flessibile la prestazione lavorativa, anche in base ai bisogni di conciliazione:

- *banca delle ore*: aumento del monte ore annuo a 120 ore pro capite (maggiore possibilità di conciliazione dei tempi vita-lavoro);
- *banca delle ore a supporto di future maternità/paternità*: istituto attivabile su richiesta individuale dei dipendenti interessati (senza limite di monte ore) a favore di una maggiore attenzione per le esigenze di conciliazione famiglia-lavoro dei dipendenti e sostegno alla genitorialità;
- *part-time*: maggiore concessione del part-time, non solo a madri con figli ma anche a lavoratori che prestano assistenza a familiari anziani non autosufficienti;
- *job sharing familiare*: può coinvolgere il dipendente e il coniuge disoccupato o in cassa integrazione guadagni straordinaria, il genitore dipendente e il figlio che sta terminando o ha terminato il percorso di studi, il dipendente e un componente del nucleo familiare

---

<sup>50</sup> Per approfondimenti su quest'accordo, si veda I. Di Stani, R. Zucaro, *Il nuovo accordo Luxottica: welfare, alternanza e benessere*, in *Bollettino ADAPT*, 24 giugno 2013, n. 24.

non occupato. Questa iniziativa, finalizzata a mantenere la capacità reddituale del nucleo familiare e a favorire la formazione dei figli, nasce dalla volontà di tutelare le famiglie dei dipendenti in quelle zone che risentono della crisi economica in termini di occupazione.

### **San Benedetto S.p.A.**

---

Fondata a Scorzè (Venezia) nel 1956, la San Benedetto S.p.A. iniziò l'attività con l'imbottigliamento di acqua minerale in vetro. La società del *total beverage* già nel 2007, oltre alle dinamiche di differenziazione salariale o di esclusione di carriera ascendenti, colse un altro problema chiave, legato al reinserimento occupazionale delle donne che avevano lasciato il lavoro.

Così, nello stesso anno, nella Società fu istituita una commissione paritetica interna per le pari opportunità, che nel 2009 promosse il progetto **P.O.N.T.I.** (Pari opportunità nei territori e nelle imprese); progetto che prevedeva inserimenti lavorativi di donne anche attraverso programmi articolati, con orari di lavoro flessibili e con la logica della condivisione del lavoro. Inoltre, nel 2010 l'azienda si dotò di un *Codice di condotta per la tutela della dignità delle donne e degli uomini in azienda*, divenendo la seconda azienda privata in Italia a sperimentare questa nuova tipologia di "ordinamento".

Ad oggi, l'impegno della società nei confronti delle donne continua, tanto che attualmente la Commissione è impegnata soprattutto nello studio di soluzioni di conciliazione, tra cui l'ingegnerizzazione di un sistema di asilo nido interno all'impresa. Un importante progetto promosso dalla Commissione nel 2009 ha riguardato l'introduzione del modello organizzativo di lavoro a "isole", volto a favorire il reinserimento in azienda di donne da anni fuori dal mercato del lavoro (prevalentemente in seguito a maternità).

Nel contratto integrativo 2011-2013 figurano diversi interventi in ottica di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro, tra cui si ricordano il medico aziendale, il sostegno allo studio (spese scolastiche per i figli), *bonus* di vario tipo (matrimonio, nascita di un figlio, pacco natalizio ecc.), contributo asilo nido, gita ogni biennio, somministrazione di bibite.

## Il gruppo ZF Padova

---

Interessante appare l'esperienza di welfare aziendale condotta dal gruppo ZF Padova, nato a Padova nel lontano 1929 originariamente con il nome di MPM. Si trattava inizialmente di una piccola azienda padronale, un'officina meccanica in cui venivano prodotte motociclette, secondo la passione del fondatore. Nei decenni successivi l'azienda si espanse acquistando nuovi capannoni e strutturandosi su due sedi diverse all'interno della zona industriale di Padova. L'azienda nel 1994 acquisì l'attuale nome, ZF Padova S.p.A., mutando la ragione sociale in seguito all'acquisizione totale da parte del gruppo ZF Friedrichshafen AG, una multinazionale tedesca produttrice di sistemi di *driveline* per l'industria *automotive*. Fondata nel 1907 dal pioniere dell'aria Ferdinand von Zeppelin per supportare le proprie futuristiche idee nel campo dell'aviazione, il marchio ZF è presente sul mercato italiano dal 1951, inizialmente come fornitore di trasmissioni per macchine agricole. L'acquisizione di MPM da parte del gruppo ZF ha permesso all'azienda di collocarsi in uno scenario internazionale sotto la guida iniziale di un amministratore delegato e un direttore finanziario di origine tedesca. Negli anni il gruppo ha dimostrato un grande interesse verso le "persone" promuovendo una serie di misure di welfare aziendale. Infatti, l'azienda, attraverso un confronto diretto con i suoi dipendenti, ha deciso di adottare misure di conciliazione vita-lavoro che possano ben adattarsi ai problemi personali dei dipendenti.

Nello specifico, la società capofila della *business unit marine*, grazie al suo solido sistema di relazioni industriali, è stata in grado di mettere a punto valide misure di *work-life balance*, tra cui:

- *flessibilità dell'orario di lavoro* per i lavoratori giornalieri diretti, indiretti o impiegati;
- *flessibilità in entrata al lavoro* per i lavoratori giornalieri diretti, indiretti o impiegati;
- *flessibilità dei periodi di ferie* individuali;
- *part-time* con specifico regolamento di utilizzo;
- *trattamento di fine rapporto* (TFR) per i casi di aspettativa non retribuita da legge n. 53/2000;
- *formazione* per casi di rientro da congedi parentali.

*Flessibilità dell'orario di lavoro per i lavoratori giornalieri diretti, indiretti o impiegati.*

Si stabilisce il principio secondo il quale il lavoratore, avente diritto a misure di flessibilità dell'orario di lavoro, deve comunicare settimanalmente l'orario effettivo derivante dalle proprie esigenze sapendo che le eventuali ore mancanti rispetto all'orario previsto potranno essere recuperate in altre settimane da lui indicate, sempre che l'ammontare complessivo della prestazione settimanale non superi le 45 ore. Se alla fine del periodo dovessero persistere debiti di orario nei confronti dell'azienda da parte del lavoratore, questo sarà coperto da permessi. Se dalla presente norma, e previo esplicito consenso del lavoratore, dovessero, viceversa, derivare debiti di orario nei confronti del lavoratore da parte dell'azienda, questi saranno coperti da erogazione ordinaria.

*Flessibilità in entrata al lavoro per i lavoratori giornalieri diretti, indiretti o impiegati.*

Per i lavoratori con particolari esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, senza specifica documentazione di sostegno, viene definita la possibilità di scegliere tra una gamma di orari di entrata in azienda.

*Flessibilità dei periodi di ferie individuali.*

Per tutti i lavoratori viene definita la possibilità di "prenotare" il proprio periodo di ferie in ragione anche ad esigenze di cura verso figli entro gli 8 anni di vita (o dodici per affidi o adozioni).

*Part-time con specifico regolamento di utilizzo.*

Oltre a quanto previsto da leggi, contratti collettivi e accordi aziendali già in essere si conviene sulla necessità di dare impulso all'uso del part-time. Questo istituto potrà essere richiesto da qualsiasi lavoratore che ne facesse richiesta ai fini di una conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ovvero in ragione di esigenze di cura verso figli entro gli 8 anni di vita (o 12 per affidi o adozioni). La misura delle percentuali previste dal CCNL in vigore, rispettivamente del 2% minimo e del 4% massimo come possibili richieste ma soggette a esigenze aziendali, ai fini del presente punto vengono innalzate rispettivamente al 4% e al 6%. I lavoratori concorderanno con l'azienda il tipo di part-time (orizzontale, verticale, *job sharing*, ecc.), la quantità di ore prevista e le varie modalità inerenti.

L'istituto del part-time viene interpretato dal presente accordo con un principio di forte reversibilità, in altre parole il lavoratore che avesse la necessità di tornare a full-time potrà farne richiesta e nell'ambito delle possibilità aziendali sarà dato corso a tale richiesta.

*Trattamento di fine rapporto (TFR) per i casi di aspettativa non retribuita da legge n. 53/2000.*

Viene recepita dal presente punto la possibilità, per i lavoratori aventi le caratteristiche previste dall'articolo 7, legge 8 marzo 2000, n. 53, di anticipazione del trattamento di fine rapporto. In particolare tale diritto viene riconosciuto a coloro che corrispondono alle caratteristiche del comma 2, articolo 3, della stessa legge (congedi dei genitori) e in aggiunta le parti riconoscono la necessità di ampliare tale diritto ai lavoratori che rispondessero alle caratteristiche previste dal comma 2, articolo 4, della stessa (congedi per eventi e cause particolari) limitatamente ai casi ai quali venisse riconosciuto il diritto all'aspettativa per un periodo continuativo di almeno 6 mesi.

Quanto previsto dal presente punto costituisce una aggiunta a quanto già previsto dall'accordo aziendale deliberante in materia di anticipazione del trattamento di fine rapporto del 27 giugno 2001, *Verbale di modifica dell'accordo integrativo 2000-2003 relativo all'accesso al TFR.*

*Formazione per casi di rientro da congedi parentali.*

Si concorda che al rientro da congedi parentali per maternità o paternità i lavoratori debbano essere messi nella condizione di riprendere il proprio lavoro con efficacia. A tal fine, nei casi di congedi pari o superiori a 4 mesi continuativi, i lavoratori verranno messi nella condizione di seguire percorsi di reinserimento formativi allo scopo di ripristinare le competenze necessarie a svolgere il lavoro precedente o equivalente.

### **TEXA S.p.A.**

---

La TEXA S.p.A., fondata nel 1992 da Bruno Vianello, attuale Presidente, assieme all'amico e socio Manuele Cavalli, è oggi tra i leader mondiali nella progettazione, industrializzazione e costruzione di strumenti diagnostici multimarca, analizzatori per gas di scarico, stazioni per la

manutenzione dell'aria condizionata e dispositivi per la telediagnosi, destinati ad autovetture, moto, camion, imbarcazioni e mezzi agricoli.

L'azienda è oggi presente in tutto il mondo con una capillare rete di distribuzione, conta 350 dipendenti in Italia (di cui circa 60 donne), nella sede principale di Monastier (TV), un centinaio, invece, sono distribuiti nelle filiali estere.

La società si fa portavoce di profondi valori aziendali, tra cui la delocalizzazione, l'aggregazione e il benessere dei lavoratori e nel 2013 ha partecipato a un progetto promosso dall'Assessorato regionale ai servizi sociali della Regione Veneto, ottenendo la certificazione *Audit Famiglia & lavoro*, segno della grande attenzione della Società nei confronti dei suoi lavoratori.

Il progetto si è articolato in diversi campi d'azione, tra cui: l'ottimizzazione nella gestione delle ferie, cercando di contemperare tra gestione collettiva ed esigenze di pianificazione individuale; una flessibilità d'ingresso e d'uscita dal lavoro, legata a esigenze particolari di accompagnare i figli a scuola o ad altre esigenze familiari.

In aggiunta a quanto descritto, c'è un intervento che riguarda la parte di organizzazione dei processi di lavoro: la realizzazione di un portale dove vengono veicolate tutte una serie di informazioni, utile anche per far conoscere le attività in corso e, quindi, migliorare la trasmissione e la condivisione delle informazioni dentro e tra diversi uffici. Si tratta di un progetto per migliorare l'interscambiabilità e per tamponare eventuali esigenze nel caso di assenza di un dipendente. Inoltre, tramite il portale si vuole contribuire ad accrescere una maggiore consapevolezza su tutta la normativa che riguarda la conciliazione, dalla maternità ai congedi parentali, fino ai permessi per la gestione familiare, e altre tematiche inerenti; nonché condividere con le persone che sono assenti per lunghi periodi (per maternità, per aspettative o altro) gli aggiornamenti di quello che sta accadendo in azienda.

### **Baxi S.p.A.**

---

Baxi S.p.A., azienda di Bassano del Grappa, dal 1925 produce e distribuisce in più di 50 Paesi di tutto il mondo caldaie e sistemi integrati con fonti rinnovabili per il comfort climatico domestico. Ha una popolazione aziendale pari alle 760 unità circa, di cui 240 donne. Fattori

caratterizzanti del gruppo sono sia il costante lavoro di ricerca e innovazione, che garantisce prodotti affidabili e ad alto contenuto tecnologico, sia l'ingente investimento che l'azienda ha effettuato negli anni sul benessere del suo personale. La Società ha mostrato un grande impegno a garanzia dei temi di welfare e conciliazione vita-lavoro, tanto da aver ottenuto nel 2014 la certificazione *Audit Famiglia & lavoro*.

Alla voce *Sostegno alla famiglia*, contenuta negli accordi integrativi dell'azienda, la cultura della conciliazione è evidente in tante soluzioni *work-life balance* a favore dei lavoratori, come ad esempio l'implementazione di un modello di linea di produzione a orario differenziato, messo a punto per il personale con particolari esigenze familiari.

Ogni esperienza esposta contiene una serie di misure studiate e messe a punto al fine di migliorare e agevolare la situazione di lavoratori con particolari esigenze familiari (lavoratori con figli a carico, genitori anziani da accudire, ecc.). L'attuazione di questi tipi di interventi è stata costruita *ad hoc* da ogni imprenditore, dopo aver mappato accuratamente i bisogni di ogni lavoratore presente in azienda.

Invero, prima di condurre un'analisi a livello "micro-aziendale", si rende necessario condurre dapprima un'indagine a livello "macro" che tenga conto di fattori "extra-aziendali" come, ad esempio, la conformazione del territorio, l'arretratezza culturale, le politiche, la gestione delle difficoltà quotidiane, il ruolo delle donne nella società, la mancanza di risorse<sup>51</sup>.

Uno dei problemi di maggior rilievo, ad esempio, è dettato dalla conformazione geografica del territorio e dalla scarsa efficienza dei mezzi pubblici presenti in Regione. Le scuole, ad esempio, sorgono in alcuni centri, che non sono collegati da reti di trasporto pubblico, tanto da essere necessario l'utilizzo della macchina. Il deficit pubblico (mancanza di reti di trasporto) alimenta quindi un bisogno che richiede di essere colmato attraverso la promozione di misure private aziendali volte a rendere possibili, ad esempio, gli spostamenti dei figli minorenni dei dipendenti.

Sulla base di tali presupposti, tra gli interventi in concreto attivati, per il tramite della contrattazione di secondo livello, figurano i seguenti:

---

<sup>51</sup> Fattori presi in considerazione nell'indagine condotta dalla Fondazione Nord Est, *Il tempo ritrovato. Percorsi, idee e proposte di Conciliazione in Veneto*, 2013.



- al fine di agevolare il personale con disabilità e/o ridotte capacità lavorative è prevista, al momento in via sperimentale, una linea di produzione ridotta a 6 ore di lavoro giornaliero. L'implementazione di questo modello di linea di produzione vuole essere anche un esempio di *ageing management* (stessa riduzione dell'orario di lavoro da 8 a 6 ore è prevista per i dipendenti in età da pensione che ne facciano richiesta);
- per il personale con particolari esigenze familiari (in prevalenza donne, ma anche uomini), invece, è prevista una linea di produzione ad orario differenziato (vi possono accedere 25 persone), con orario di inizio posticipato e orario di fine anticipato, pur mantenendo l'impiego full-time. Si tratta di una catena di montaggio *family-friendly* senza turni, ma con un'entrata alle 8, una pausa di mezzora e la chiusura alle 16,30. I criteri di accesso a tale misura si basano sulle seguenti priorità: prima i lavoratori con figli da 0 a 3 anni, poi quelli che hanno figli che frequentano scuola materna ed elementare e infine chi ha familiari con problemi di salute o chi ha bisogno di permessi studio;
- sono attivi permessi per maternità/paternità: il personale, sia femminile sia maschile, che rientra da un periodo di congedo parentale può usufruire di un orario ridotto fino ai 3 anni di età del/dei figlio/i per necessità di accudimento (dalle 8 ore giornaliere a 6). Sono agevolati economicamente anche i lavoratori con figli in età scolare. Particolare attenzione è riservata anche alle politiche di sostegno alla salute: i dipendenti a tempo indeterminato, infatti, hanno diritto ad 8 ore annue di permesso retribuito per effettuare esami, visite mediche e/o controlli legati alla prevenzione e cura di patologie oncologiche;
- introduzione di una figura innovativa interna all'azienda, il delegato sociale, che, previa specifica formazione e preparazione, si occupa di sostenere i dipendenti che ne chiedono l'aiuto rispetto a tematiche sociali;
- erogazione *una tantum* di un *bonus* spesa del valore di 95 euro, da utilizzare in 12 mesi;
- nonostante l'assenza di un servizio di nido aziendale e scuola materna, i benefit destinati ai figli non mancano: ogni anno vengono

offerti ai figli dei dipendenti dei buoni sconto per l'acquisto dei libri scolastici e universitari;

- infine, per incentivare la produttività in un clima già molto favorevole, è stato previsto un “premio di risultato”: un *bonus* economico erogato ai dipendenti a seconda degli obiettivi che saranno raggiunti, ottenuti i quali a fine anno ai dipendenti potrebbero giungere anche 4 mila euro in più.

Inoltre i lavoratori Baxi sono coinvolti anche nelle numerose iniziative del CRAL aziendale, circolo ricreativo, che organizza attività varie per il dopolavoro e gestisce un sistema di convenzioni per i dipendenti.

I concreti effetti positivi riscontrati sono stati: miglioramento del clima aziendale; tasso di turnover molto basso; riduzione dell'assenteismo; clima di collaborazione e di fidelizzazione all'azienda.

### **Performance in Lighting**

---

È un'azienda leader nell'ambito di apparecchiature per l'illuminazione, con 12 sedi in tutto il mondo e 650 dipendenti. La sede produttiva di Colognola sui Colli, nel veronese, occupa 150 dipendenti circa, di cui il 75% donne. L'azienda è particolarmente attiva nell'ambito del *work-life balance*, in particolare nei servizi per l'infanzia.

È nato nel 2000, su iniziativa della proprietà, un asilo nido aziendale, realizzato in un'architettura in legno all'avanguardia e circondato da una fattoria didattica a pochi passi dalle sedi produttive. Attesa un'incidenza della maternità molto alta, la decisione di aprirlo è stata volta ad agevolare il rientro al lavoro da parte delle lavoratrici, ridurre le richieste di part-time e facilitare la gestione quotidiana dei genitori.

La struttura è frequentata da un terzo dei figli dei dipendenti dell'azienda, ma aperto anche agli esterni. Si ispira ai principi pedagogici della scuola *Children* di Reggio Emilia e periodicamente un consulente esterno aggiorna in merito le educatrici.

Il prezzo è calmierato per i dipendenti (da 300 a 450 euro, a seconda del numero di fasce orarie) e cresce di 100 euro per gli esterni. All'interno della struttura sono inoltre previsti percorsi di supporto alla genitorialità con psicologi, neuro-psichiatri e corsi di pronto soccorso per i neonati rivolti ai genitori.

Inoltre, l'azienda adotta strumenti di flessibilità oraria (su 70 operaie,

28 utilizzano il part-time). Gli impiegati e i quadri possono usufruire di mezz'ora di flessibilità in entrata e in uscita. I manager, invece, hanno completa autonomia sul proprio orario di lavoro con l'obbligo di una sola timbratura al giorno per ragioni di sicurezza.

Solo poi erogati servizi finanziari e di consulenza per i dipendenti, attivate delle convenzioni con soggetti esterni e organizzato periodicamente un mercatino a Km0.

Uno dei motivi per cui si è investito in tali politiche è attrarre e fidelizzare le migliori risorse offrendo, in aggiunta ad una parte retributiva dignitosa (su cui comunque è più difficile competere con le grandi multinazionali), un ambiente di lavoro sereno, con servizi di welfare e a misura di famiglia.

### **Cooperativa Castel Monte**

---

La cooperativa sociale ONLUS “Castel Monte” è capogruppo di un gruppo imprenditoriale sociale, che ha come finalità la promozione umana, morale e culturale di persone socialmente svantaggiate. Il gruppo Castel Monte opera nei servizi socio-sanitari/assistenziali contando circa 400 collaboratori (di cui il 70% donne), in gran parte soci lavoratori.

La filosofia aziendale del gruppo, sintetizzata nello slogan “centrati su di te”, acuisce la sua profonda attenzione verso la promozione di misure di welfare aziendale e *work-life balance*. Infatti, da anni la Castel Monte partecipa al progetto audit famiglia, denominato *Aziende Family Friendly*, riservato a tutti i soci, dipendenti e collaboratori, in particolare alle donne, con l'obiettivo di studiare e mettere a punto una serie di misure volte a favorire la conciliazione vita-lavoro, sempre in accordo e con il contributo della Regione Veneto.

Per mappare le problematiche dell'operatore e capire i problemi sottesi, vi è una squadra di psicologi, che consentono di migliorare le politiche di conciliazione, adottando anche azioni mirate e individuali.

La cooperativa ha osservato che tramite questi interventi si è avuto un miglioramento del clima interno e della condivisione dei problemi che sono stati utili nel percorso per risanare il bilancio della cooperativa, consentendo di raggiungere l'accordo con i soci di dedicare giornate di lavoro a un fondo di investimento.

## **Unindustria Treviso**

---

Unindustria Treviso ha attivato un piano di servizi di welfare per le imprese associate.

L'iniziativa mira a realizzare i seguenti obiettivi: rendere accessibili a tutte le associate opportunità che ciascuna impresa faticherebbe a realizzare singolarmente; agevolare le aziende nell'offrire ai propri collaboratori beni e prestazioni, non soggette a imposizione fiscale e contributiva. Il lavoro di rete è quindi centrale per agevolare l'innovazione. Attraverso un portale dedicato, è possibile accedere ai servizi per le aziende e per i dipendenti scegliendo tra prestazioni sanitarie, servizi alla persona e il carrello della spesa.

In riferimento alle prestazioni sanitarie e ai servizi alla persona, per il tramite di convenzioni *ad hoc* stipulate da Unindustria, i dipendenti delle associate possono ottenere una riduzione delle tariffe (in media del 10%) per usufruire di prestazioni medico-sanitarie (visite specialistiche, esami clinici, terapie) e per servizi alla persona (servizi infermieristici, trasporto ammalati, assistenza agli anziani e ai disabili).

In ordine invece all'ultima area d'intervento Unindustria Treviso ha stipulato una convenzione con una società titolare di supermercati, per fornire di beni di consumo, con una riduzione di prezzo in favore delle associate. Sono previste tre tipologie di confezioni al prezzo rispettivamente di 100, 115 e 125 euro che possono poi essere ritirate presso il supermercato convenzionato, o dall'azienda stessa o direttamente dai singoli dipendenti.

Capitolo III  
**I RISULTATI DELL'INDAGINE.  
VERSO UN MODELLO DI RETE TERRITORIALE  
PER LE PROVINCE DI PADOVA E ROVIGO**

**1. Le caratteristiche del campione esaminato**

L'indagine condotta nel territorio padovano e rovigino ha riguardato un campione eterogeneo dei target interessati dalle politiche di conciliazione vita-lavoro (lavoratori, aziende, enti locali, parti sociali e terzo settore), di cui di seguito è riportata la descrizione.

*a) I lavoratori*

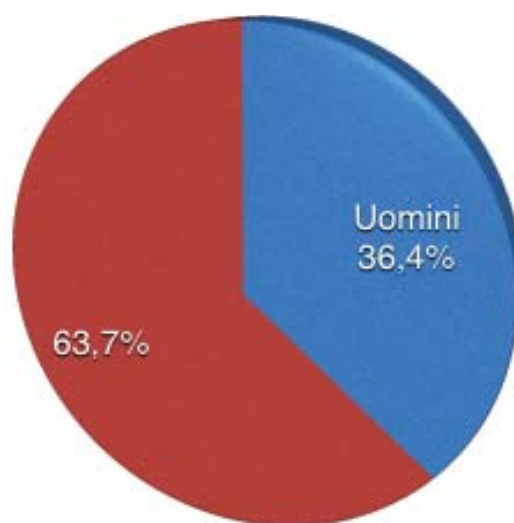
La mappatura socio-demografica della popolazione aziendale ha interessato un campione composto da 871 lavoratori e lavoratrici, in 150 aziende circa. Dalla disaggregazione del dato per genere emerge che il 62,2% sono donne, mentre il 37,8% uomini.

Ai fini di una corretta analisi, occorre leggere il dato unitamente a quanto indicato nel grafico 2, da cui emerge che i settori cui appartengono in prevalenza le aziende degli intervistati sono turismo (23%) e commercio (45%). Questo esito va ricondotto, oltre che a una maggiore sensibilità al tema, espressa da tali comparti, anche agli operatori che in concreto hanno attivato l'indagine sul campo, i quali ineriscono principalmente a tali settori.

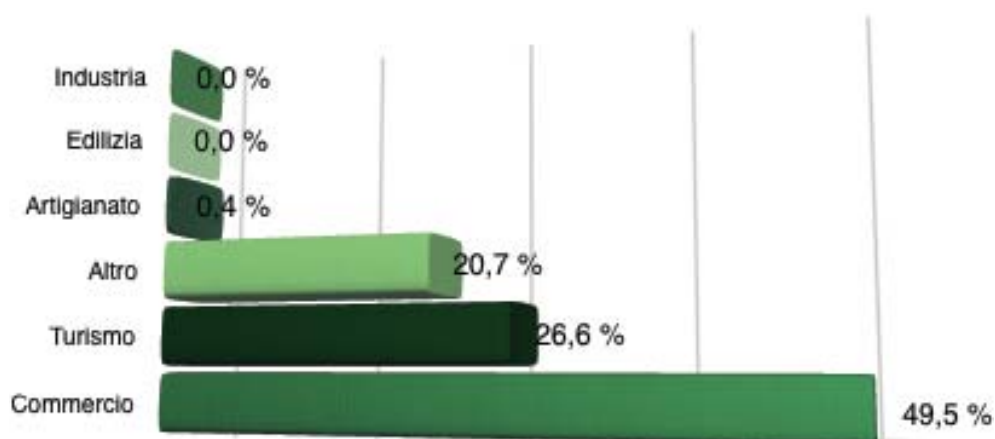
È evidente dalla lettura congiunta dei due dati, che la cospicua prevalenza femminile deriva dal connubio di questi fattori, ma vi è anche un altro elemento che deve essere considerato, ossia la tendenza verificata in concreto, durante l'indagine, ad appiattare la tematica della conciliazione vita-lavoro sulla questione di genere, costituendo un fattore, unitamente ad una scarsa, quando non erronea conoscenza del tema, che ha indotto in alcuni casi gli uomini a non rispondere ai questionari.

Infatti, quando è stato diffuso l'accesso al questionario sulla area dedicata al progetto, all'interno di una piattaforma e-learning, tramite un invio indifferenziato a *mailing list* di lavoratori, di aziende iscritte o in collegamento con le realtà di appartenenza degli operatori conducenti l'indagine, le risposte pervenute sono state in prevalenza femminili.

**Grafico 1 - Dipendenti per sesso**

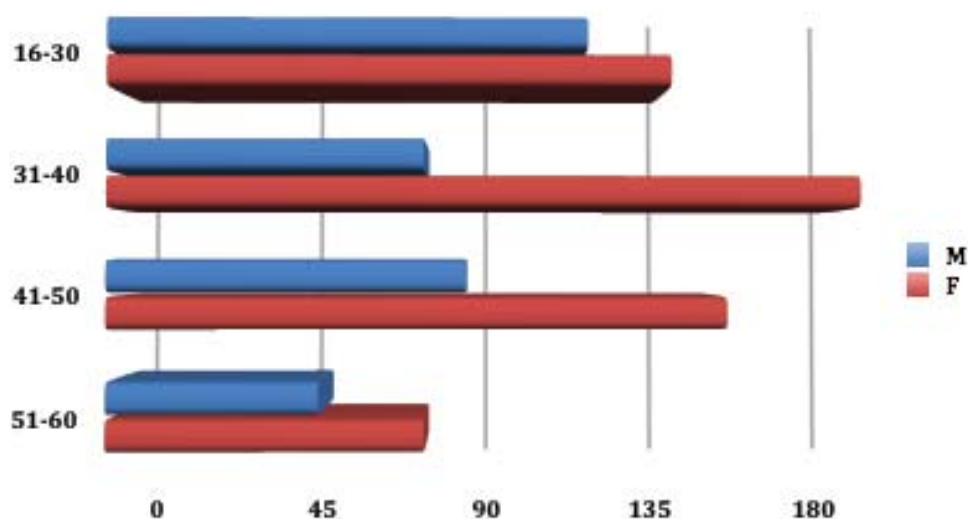


**Grafico 2 - Settore in operano le aziende degli intervistati**



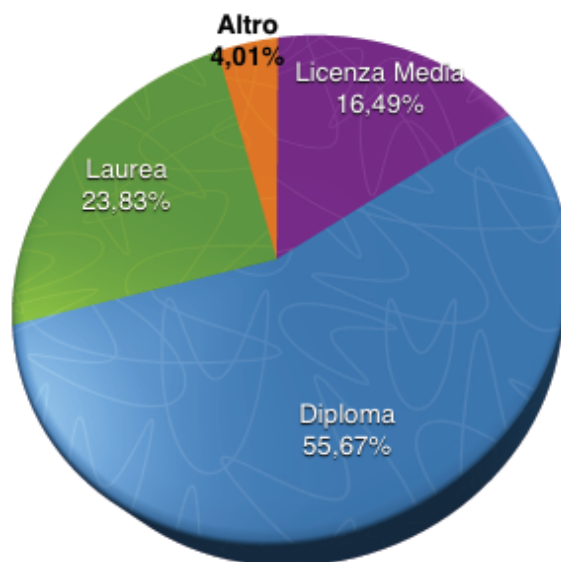
Passando all'elaborazione del dato per fascia d'età e genere di appartenenza, emerge che il 28,5% ha un'età compresa tra i 16 e i 30 anni, di cui il 54% donne; il 29,4% tra i 31 e i 40 anni, di cui il 70,4% donne; il 26,6% tra i 41 e i 50 anni, di cui il 63,4% donne; il 14,4% tra i 51 e i 60 anni, di cui il 60,4% donne; infine l'1,4 % ha oltre 60 anni, di cui il 67% donne. Emerge, pertanto, che la prevalenza del campione, il 56%, ha un'età compresa tra i 30 e i 50 anni.

**Grafico 3 - Dipendenti per fascia d'età e genere di appartenenza**



In riferimento al titolo di studio, la prevalenza del campione, ossia il 55,6%, ha conseguito il diploma di scuola secondaria superiore. Interessante rilevare che il dato inerente alla laurea (23,8%) e quello sulla licenza media (16,4%) sono quasi equivalenti; operando un *matching* con le fasce d'età si deduce che la maggior parte della popolazione aziendale dai 41 ai 60 abbia in alternativa al diploma la licenza media.

Grafico 4 - Dipendenti per titolo di studio



La prevalenza del campione analizzato ha risposto di non avere figli (58,2%). Per quanto attiene ai dipendenti con prole, l'80% è coniugato o convivente, l'11% è separato o divorziato e il 7,1% (dato non trascurabile) rappresenta il caso di famiglie mono-genitoriali.

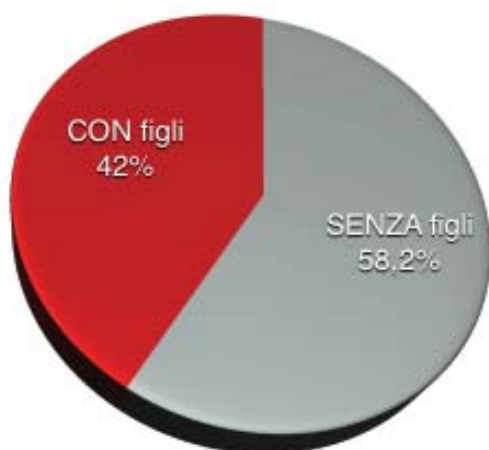


Grafico 5 - Dipendenti con o senza figli

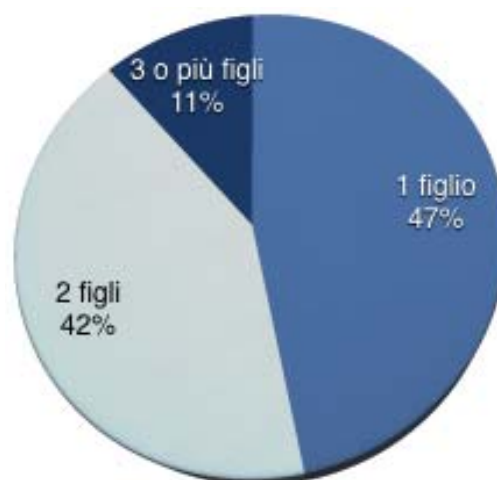
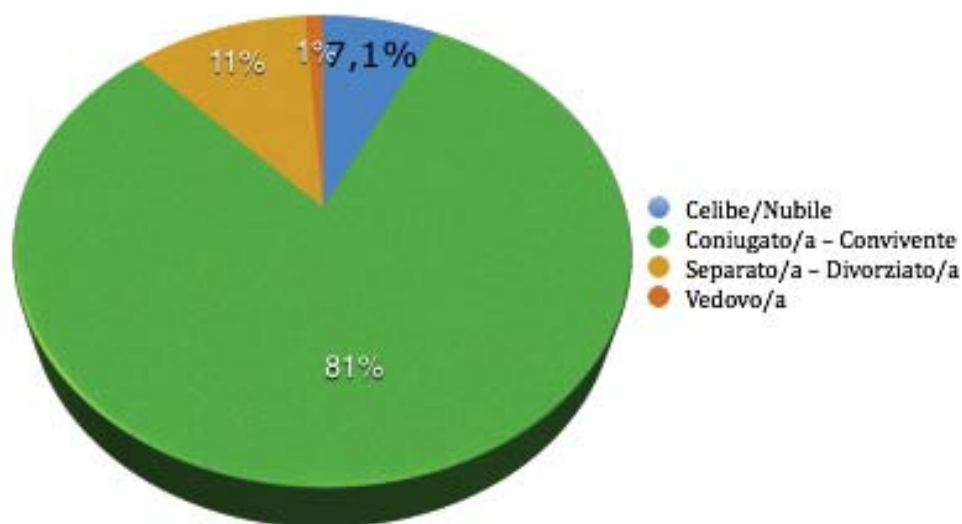


Grafico 6 - Dipendenti per numero di figli

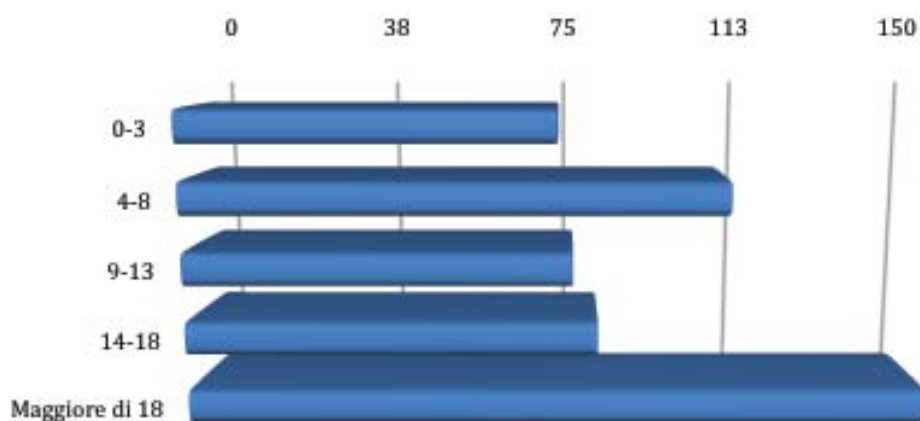


Grafico 7 - Dipendenti con figli per stato civile



L'89,8% dei rispondenti con prole ha uno o due figli, mentre l'11,1% ha 3 figli. Come emerge dal grafico 8, la maggior parte dei figli, pari al 30,2%, è maggiore di 18 anni, mentre il 22% di età compresa tra i 4 e gli 8 anni, il 15,74% dai 9 ai 13, il 16,76% dai 14 ai 18 e il 15,13% tra gli 0 e i 3 anni.

Grafico 8 - Fascia d'età dei figli



La quasi totalità del campione indagato è composto da impiegati (51,5%) e operai (30,6%) e il 63% lavora per la propria azienda da oltre 5 anni. I lavoratori consultanti hanno, quindi, in prevalenza, un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Grafico 9 - Carriera

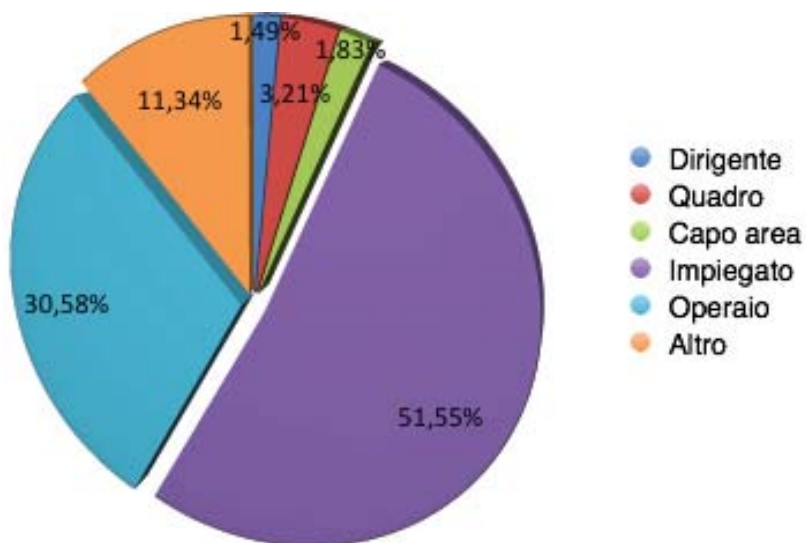
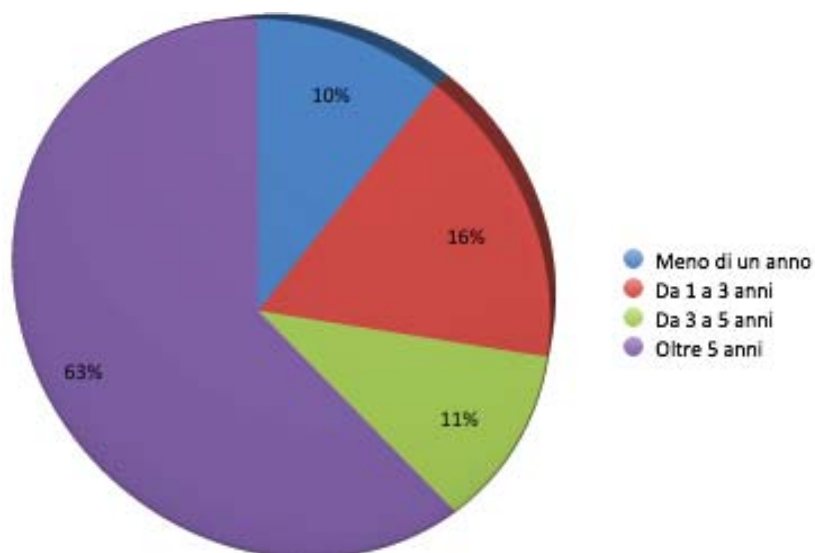
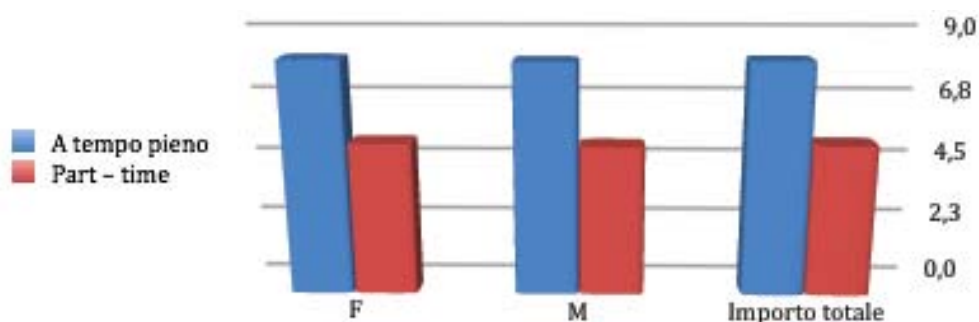


Grafico 10 - Da quanto lavora per la sua azienda



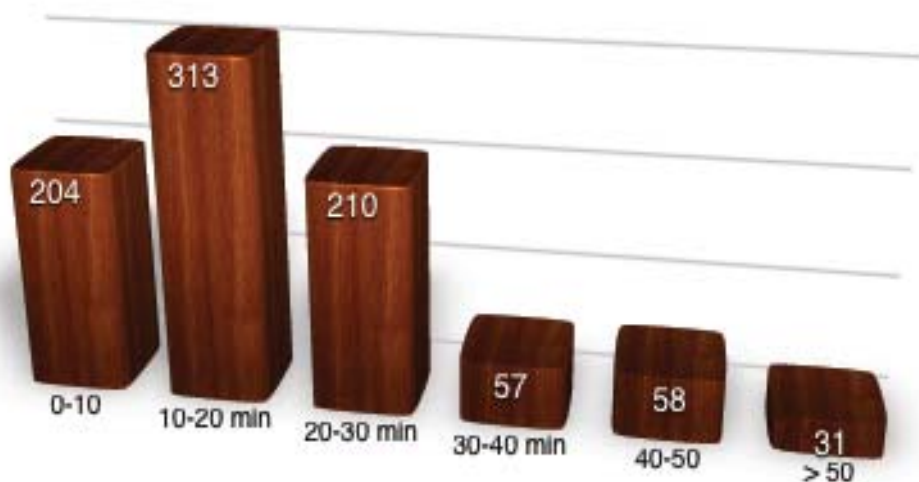
Per quanto attiene al regime orario, in caso di lavoro full-time, le donne permangono in media sul luogo di lavoro leggermente più a lungo rispetto agli uomini, mentre nel caso del part-time il dato è totalmente equivalente (h 5,2).

**Grafico 11 - Regime orario e tempo media di permanenza al lavoro**



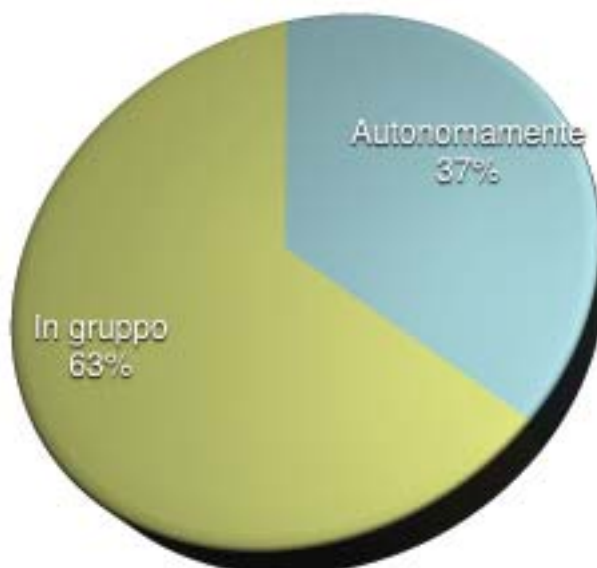
Il tempo impiegato in media per recarsi al lavoro si attesta a 23 minuti. Nello specifico, disaggregando il dato per genere, nel caso delle donne trattasi di 22,6 minuti, mentre degli uomini 23,3 minuti. Pur non riscontrandosi un problema di pendolarismo, non è trascurabile il dato relativo al 37,3% degli intervistati che impiega da un minimo di 20 ad un massimo di 50 minuti per recarsi a lavoro

**.Grafico 12 - Tempo per tragitto casa-lavoro**



Il 63% degli intervistati ha dichiarato di svolgere in gruppo il proprio lavoro.

Grafico 13 - Cose si svolge il suo lavoro

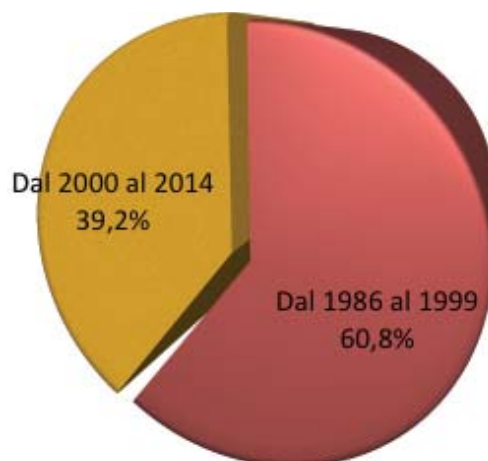


*b) Le aziende*

Il quadro aziendale indagato si compone di 102 aziende che hanno volontariamente aderito all'iniziativa.

Come si evince dal grafico a seguire, il campione si articola in: 40 aziende fondate dal 1986 al 1999 e 62 aziende costituite dal 2000 al 2014. Emerge nella ricerca una maggiore sensibilità al tema espressa da parte delle aziende di più "giovane" costituzione.

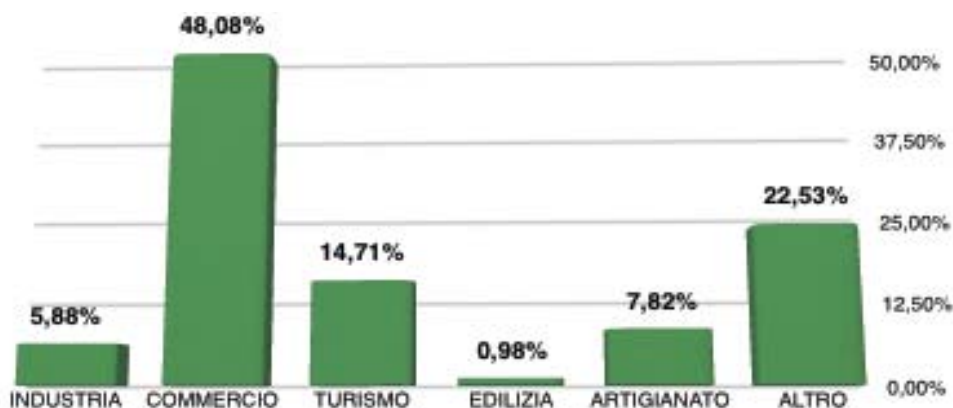
Grafico 14 - Anno di fondazione



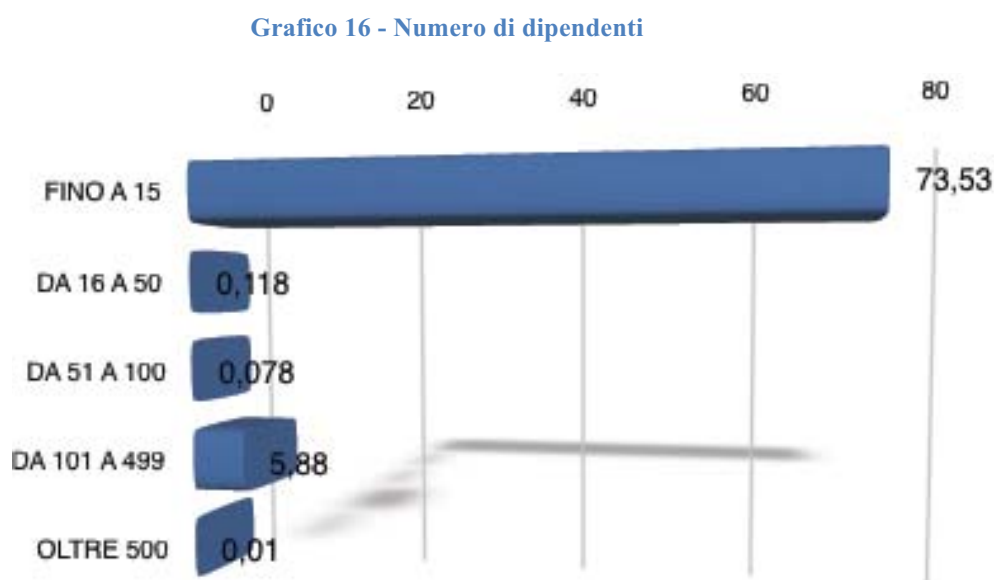
La percentuale maggiore delle aziende oggetto dell'indagine appartiene al settore commercio con un dato pari al 48%. A seguire la percentuale di aziende che rientrano nella categoria "altro" (22,3%, in cui figurano in prevalenza servizi, 34,7%), poi turismo (14,7%), artigianato (7,8%), industria (5,8%) ed edilizia (0,98%).

La maggiore adesione di aziende del settore commercio è da attribuirsi, anche in questo caso, alla principale caratterizzazione della tipologia di operatori che hanno condotto sul campo l'indagine, i quali hanno più facilmente avuto un feedback da parte delle realtà con le quali hanno un rapporto maggiormente strutturato.

Grafico 15 - Settore



Le aziende oggetto della mappatura sono, in prevalenza, piccole imprese: il 73,5% ha dichiarato di avere fino a 15 dipendenti. Questo dato è evidentemente il riflesso del sistema economico-produttivo italiano, composto in prevalenza da PMI.



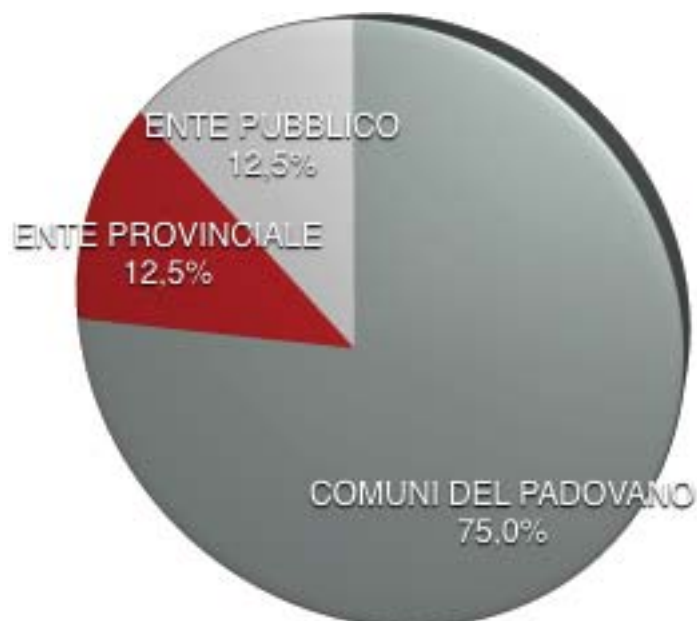
*c) Gli enti pubblici locali*

Il campione degli enti pubblici locali si articola in sette enti territoriali, di cui sei Comuni, una Provincia e un ente istituzionale provinciale.

Nel caso specifico la mappatura è avvenuta quasi interamente tramite incontri di *action research*, in cui i curatori della presente ricerca hanno incontrato i referenti dell'amministrazione comunale, generalmente sindaci e assessori alle politiche sociali, dialogando "a tutto campo" sul welfare.

Sebbene il campione possa apparire esiguo in termini quantitativi (d'altra parte è inevitabile che i numeri siano più bassi di quelli relativi a imprese e lavoratori), lo stesso ha permesso di ritrarre un quadro di riferimento molto utile, in quanto le realtà incontrate rispecchiano per numero di abitanti e ampiezza del territorio il dato medio dell'area del Veneto analizzata.

Grafico 17 - Campione analizzato



Il 37,5% del campione ha fino a 5 mila abitanti e sempre il 37,5% ha tra i 5 mila e i 10 mila abitanti, il 12,5% tra i 10 mila e i 30 mila, infine il 12,5% oltre i 100 mila abitanti. Gli enti indagati, in ordine all'estensione territoriale, nel 57% dei casi hanno un territorio tra i 5 mila e i 10 mila km<sup>2</sup>.

Grafico 18 - Composizione del campione per numero di abitanti

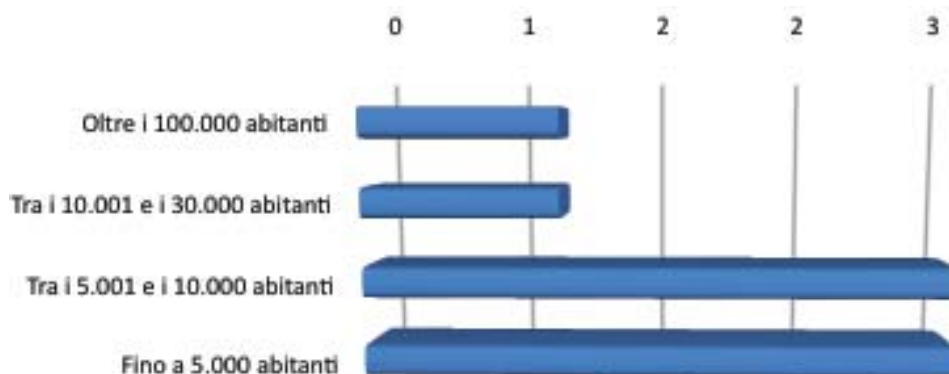
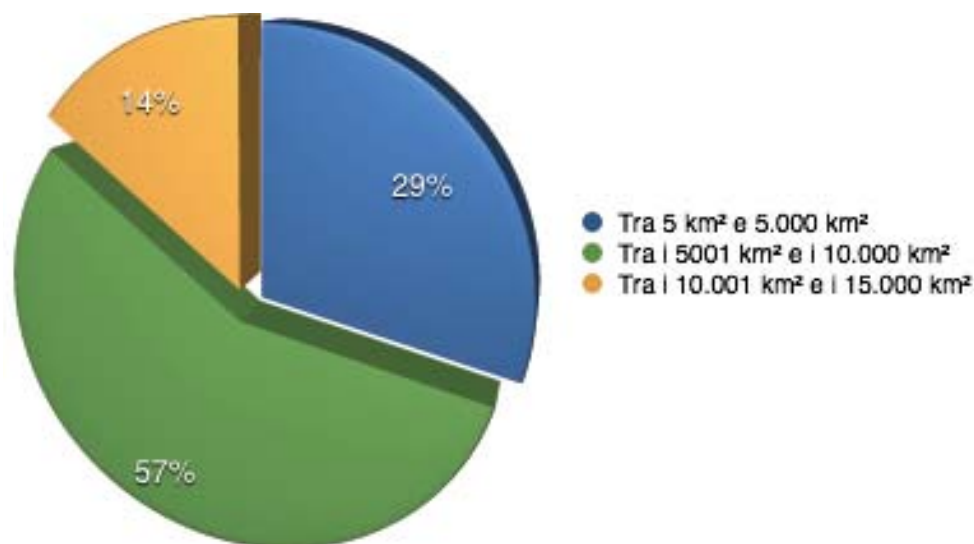


Grafico 19 - Composizione del campione per estensione del territorio



*d) Le parti sociali e il terzo settore*

Il quarto target indagato sono le parti sociali e il terzo settore e nello specifico il campione si compone di tre associazioni di volontariato, un'impresa sociale, tre organizzazioni datoriali provinciali un'associazione di categoria, tre sindacati di categoria, un'organizzazione sindacale regionale.

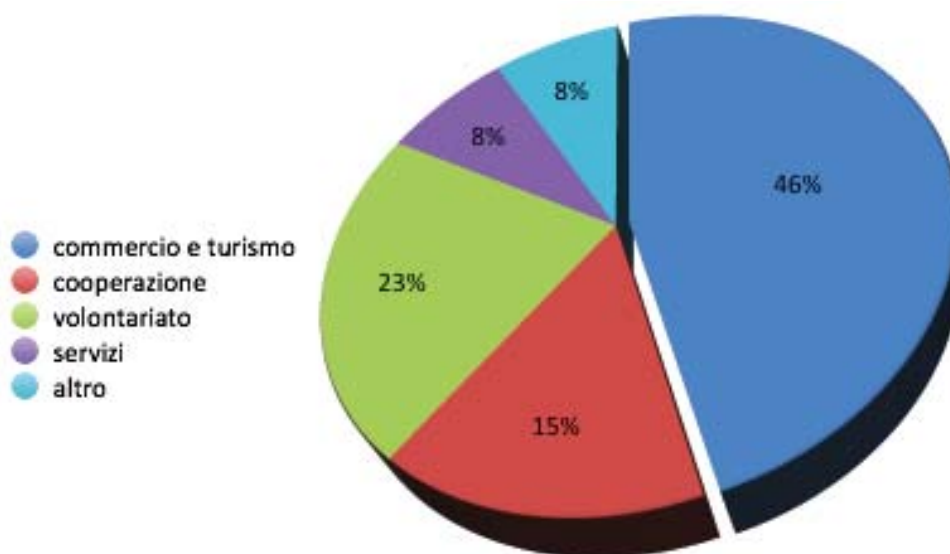
Grafico 20 - Caratteristiche del campione esaminato





In riferimento al settore in cui operano, nella maggioranza dei casi (46%) trattasi di commercio e turismo, con riferimento alle parti sociali. Nel caso del terzo settore trattasi, invece di volontariato, cooperazione, servizi per il lavoro, welfare e inserimento lavorativo.

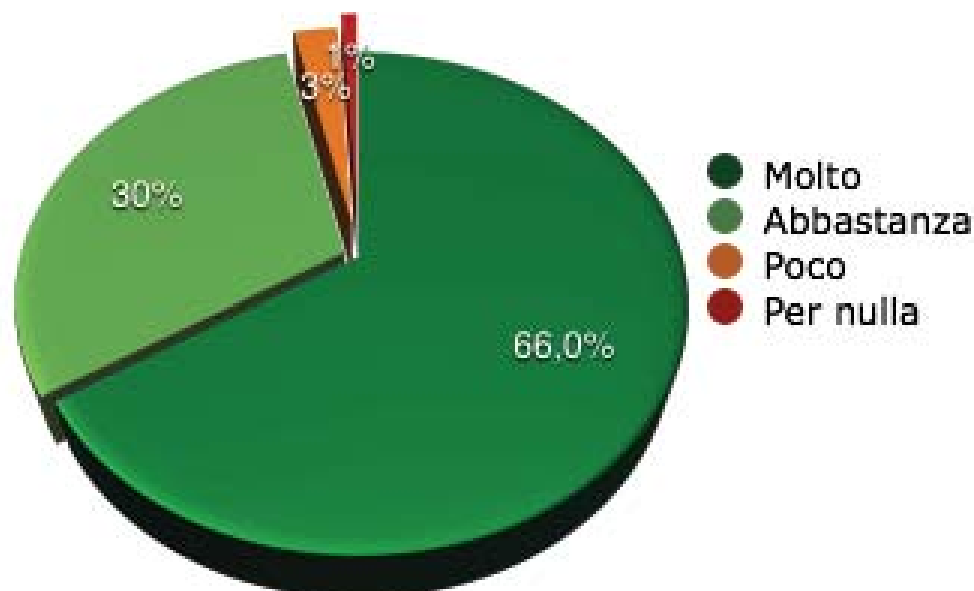
**Grafico 21 - Settore in cui operano**



## **2. Le esigenze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici**

La conciliazione vita-lavoro rappresenta un aspetto abbastanza/molto importante per il 96,4% dei lavoratori e delle lavoratrici costituenti il campione indagato.

Grafico 22 - Quanto è importante la conciliazione vita-lavoro



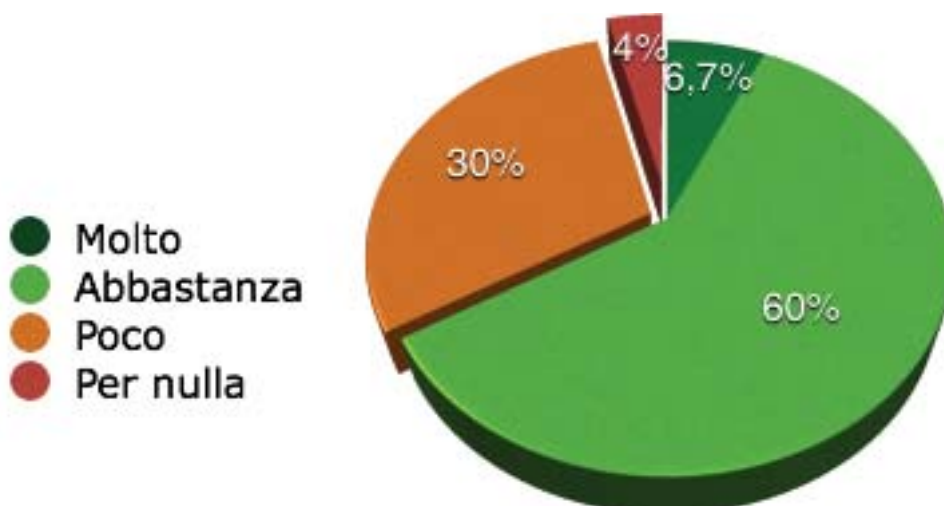
Il 33,6% dichiara di riuscire poco o per nulla a conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro. Il dato evidenzia, pertanto, una sentita, seppure non eccessiva, necessità di misure, che possano consentire di soddisfare questo bisogno. Atteso, tra l'altro, che i rispondenti in senso positivo per il 59,7% hanno dichiarato di riuscire abbastanza a conciliare e solo un esiguo 6,7% sostiene di riuscirci molto.

Nell'interpretazione di questo dato è opportuno ricordare che a rispondere in numero prevalente al questionario sono state le donne, che generalmente, come comprovato da diversi studi di settore, tendono a sottostimare le problematiche, per non prestare il fianco a un possibile fattore di discriminazione<sup>52</sup>.

---

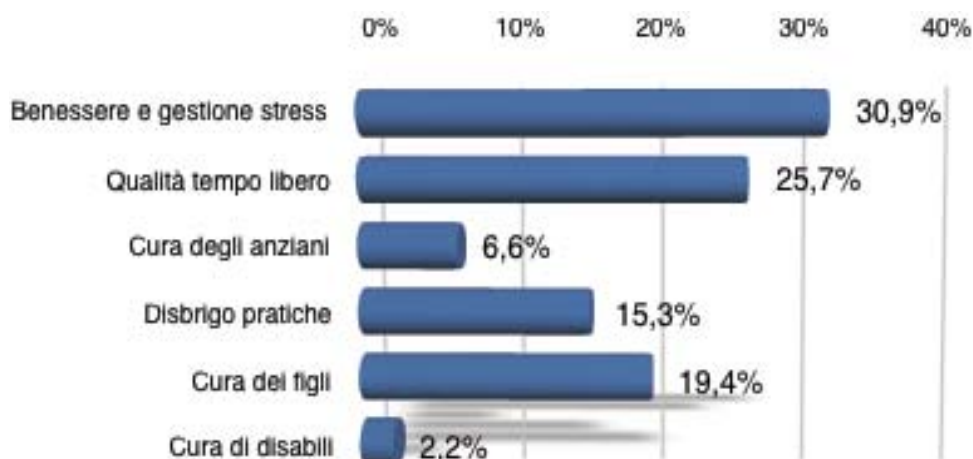
<sup>52</sup> Si veda per un approfondimento sul punto R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014.

Grafico 23 - Quanto riesce a conciliare i tempi di vita con quelli di lavoro



In riferimento ai bisogni maggiormente avvertiti dal campione di popolazione aziendale indagato, quello prevalente attiene al benessere personale e alla gestione dello stress (30,9%), a seguire il miglioramento della qualità del proprio tempo libero (25,7%), mentre tra le esigenze di cura prevale quella dei figli, avvertita dal 19,4%, poi la cura degli anziani (6,6%) e infine la cura dei disabili e dei portatori di handicap (2,2%).

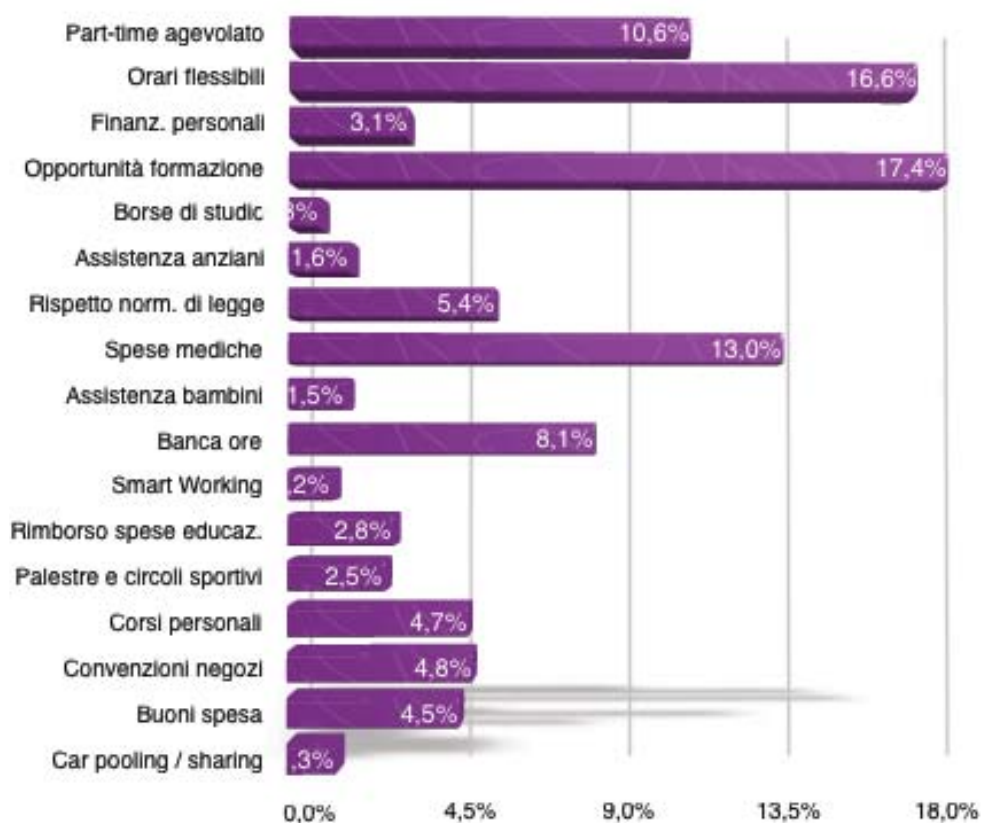
Grafico 24 - A quali bisogni deve rispondere la conciliazione vita-lavoro

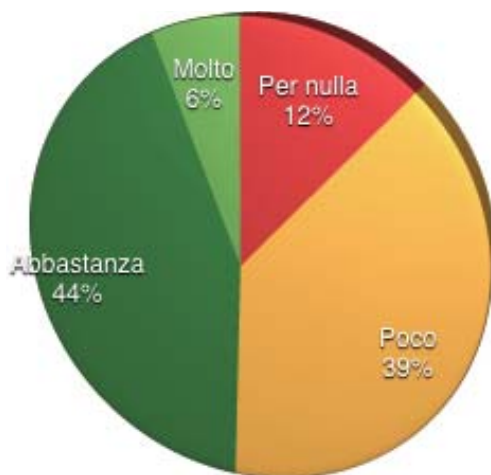


Solo il 45% degli intervistati ha risposto che la propria azienda ha attivato misure di conciliazione vita-lavoro, e quelle prevalentemente adottate risultano essere opportunità di formazione (17,4%), orari di lavoro flessibili (16,6%) e integrazioni per spese mediche (13%).

Maggiore è la parte del campione (51%) che risponde di essere per nulla o poco soddisfatta dalle misure concretamente erogate dalla propria realtà aziendale. Da tale dato emerge il grave *mismatch* tra quanto concretamente erogato e gli effettivi bisogni dei destinatari. Se le due dimensioni non combaciano, le misure adottate dalle aziende risultano inadeguate e inefficienti. La principale causa di questo divario, come si vedrà nei grafici e paragrafi seguenti, deriva dall'attivazione informale e non strutturata (se non proprio improvvisata) delle politiche di welfare aziendale.

**Grafico 25 - Quali misure sono state attivate nell'azienda in cui lavora?**

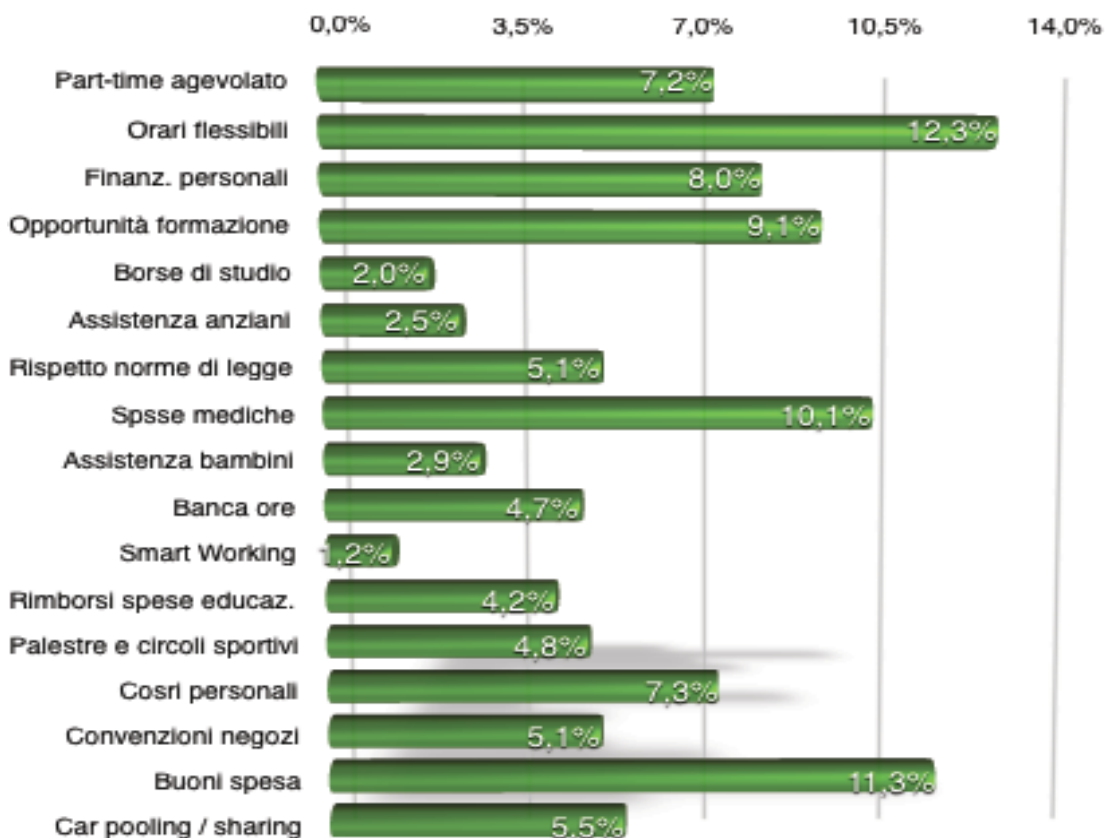




**Grafico 26 - Quanto le sue esigenze sono soddisfatte dalle misure di conciliazione vita-lavoro attivate in azienda?**

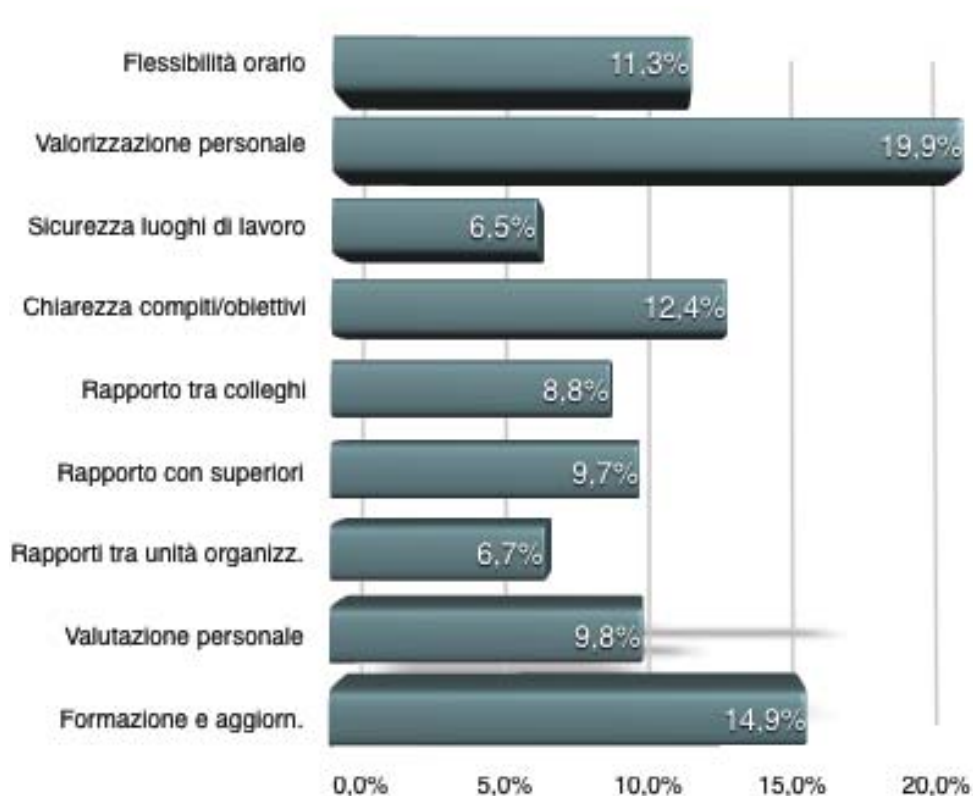
Come si evince nel grafico 27, tra le misure di cui i lavoratori vorrebbero l'attivazione prevalgono l'orario flessibile (12,3%), i buoni acquisto e i buoni spesa (11,3%) e i massimali per spese mediche (10,1%).

**Grafico 27 - Quale politiche di conciliazione vita-lavoro sceglierebbe?**



In riferimento a quanto l'azienda potrebbe fare per incrementare soddisfazione e benessere dei propri lavoratori e delle proprie lavoratrici, la maggior parte di risposte ricadono su valorizzazione del personale (19,9%), formazione e aggiornamento (14,9%) e, a seguire, chiarezza dei compiti e degli obiettivi (12,4%). Tutti questi aspetti ineriscono a interventi per una maggiore *employabilty* del lavoratore, esigenza crescente in tempo di crisi.

**Grafico 28 - Cosa dovrebbe fare l'azienda in cui lavora per incrementare la sua soddisfazione e benessere?**



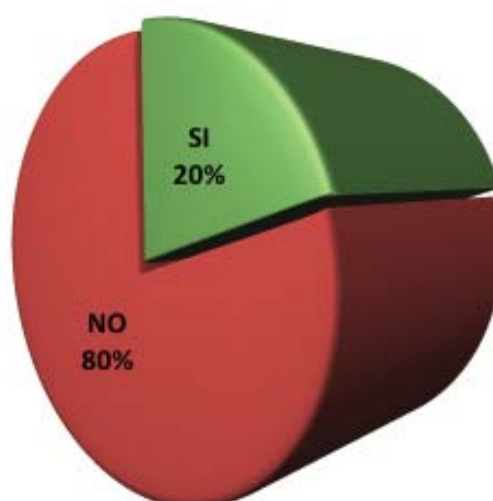
Riguardo alle misure attivate dagli enti locali e di cui i lavoratori hanno percezione, emergono in numero quasi paritario servizi di cura per bambini (33,1%) e servizi di cura per anziani (33,8%), a seguire quelli per i disabili (22,5%).

Grafico 29 - Misure attivate da enti e istituzioni locali

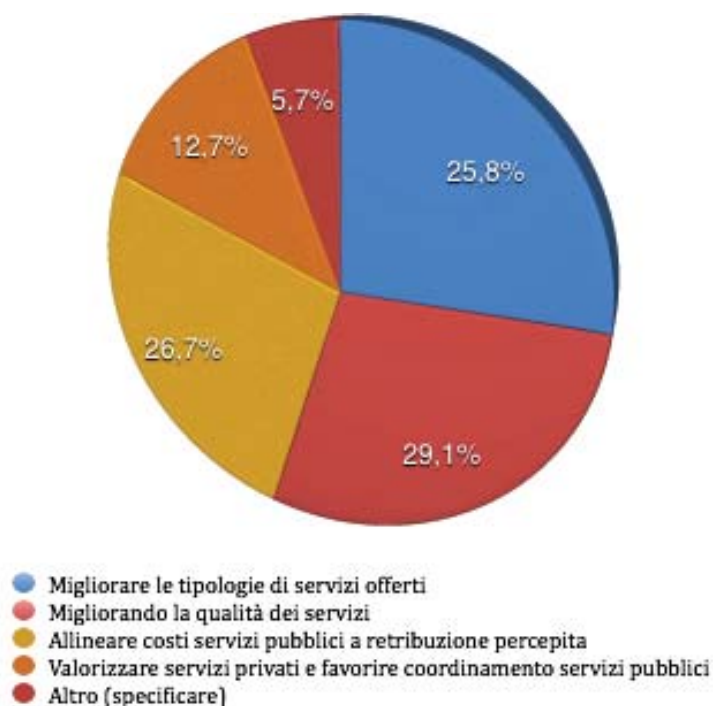


È significativo che quasi l'80% degli intervistati sia convinto che sul territorio non siano state attivate misure di conciliazione, neanche laddove effettivamente intervengono politiche in tal senso. È questa una riconferma dell'importanza non solo di approvare soluzioni per la conciliazione, ma anche di saperle comunicare e diffondere affinché non rimangano iniziative sperimentali finì a se stesse.

Grafico 30 - Nel territorio in cui vive sono state attivate misure di conciliazione vita-lavoro?



**Grafico 31 - Su quali servizi di welfare offerti dalla sua città ritiene si dovrebbe puntare maggiormente?**



Gli orari che i lavoratori vorrebbero venissero modificati per renderli più compatibili con le proprie esigenze sono, immediatamente dopo quelli di lavoro (31%), quelli degli uffici pubblici (28,7%), e solo a seguire asili/scuole (11,6%), banche (10,8%), negozi (8%).

In riferimento a come dovrebbero essere rimodulati gli orari degli uffici pubblici, banche o esercizi commerciali, il 46,9% propende per orario continuato, il 26% per le aperture serali e solo il 4,3% ritiene utili le aperture domenicali.



Grafico 32 - Quali orari dovrebbero essere modificati per migliorare l'organizzazione familiare e lavorativa?

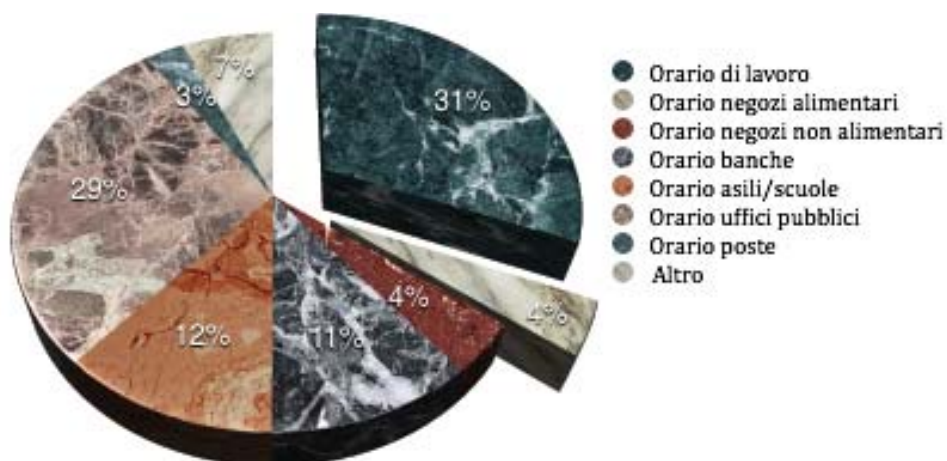
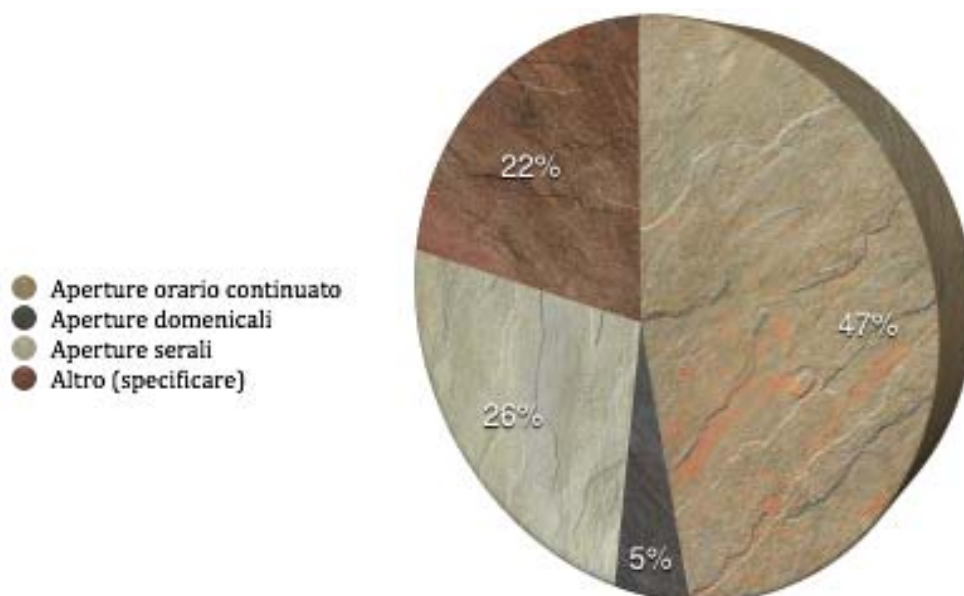


Grafico 33 - Come dovrebbero essere modificati gli orari?



### 3. Il quadro aziendale in materia di conciliazione vita-lavoro

Per quanto attiene al target aziende, il campione analizzato, come accennato nei paragrafi precedenti, si compone in prevalenza (74%) di realtà con meno di 15 dipendenti. Scendendo nel dettaglio e leggendo questo dato unitamente ai settori in prevalenza indagati, si ha prova che una consistente parte del campione è composta non da “piccole”, ma da “micro” imprese (ottici, distributori di benzina, centri sportivi, negozi di scarpe, agenzie di viaggi, agenzie immobiliari e negozi di alimentari).

Riepilogato il contesto di riferimento, si procederà all’analisi dei dati raccolti secondo tre direttrici: diffusione del fenomeno, attori coinvolti, risultati raggiunti e prospettive future.

Indagare la diffusione di pratiche di conciliazione o, più in generale, di welfare aziendale, all’interno di un campione di piccole e medie imprese è d’ausilio nello sfatare l’erronea convinzione secondo cui queste siano esclusivamente una prerogativa delle aziende di medio-grandi dimensioni, multinazionali in particolare.

Infatti, al contrario di quanto si crede, i dati raccolti suggeriscono come tali pratiche siano diffuse anche tra le PMI. Nel caso in esame circa l’80% delle imprese analizzate ha dichiarato di aver attivato misure che facilitano la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, in particolare orari di lavoro flessibili (70%), opportunità di formazione (46%) e accesso agevolato a part-time (48%). Tuttavia, nella quasi totalità dei casi, tali interventi non sono formalizzati e strutturati. Per questo hanno un potenziale estremamente ridotto, in termini di efficacia e trasferibilità.

In merito è interessante il caso rilevato in una delle aziende mappate di due lavoratrici assunte in part-time per la medesima mansione e posizione. Le due dipendenti lavorano in *tandem*, realizzando una sorta di *job sharing*. La misura è stata introdotta con un regolamento aziendale, a cui sono seguite transazioni individuali con i singoli lavoratori e la riduzione oraria della giornata del venerdì, attraverso l’assorbimento di 2 ore a settimana dal monte ore di permessi annui retribuiti.

Grafico 34 - Aziende che adottano misure di conciliazione vita-lavoro

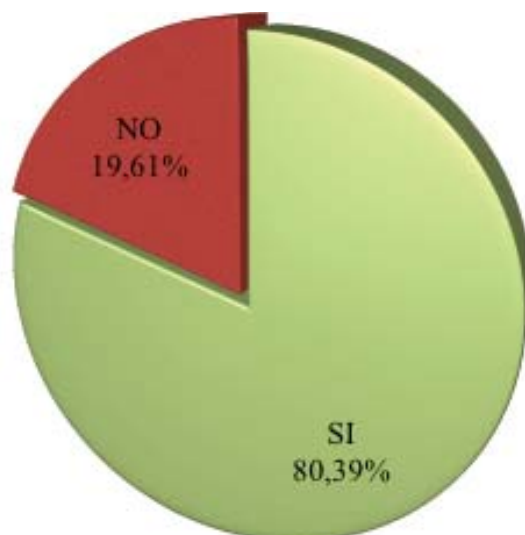
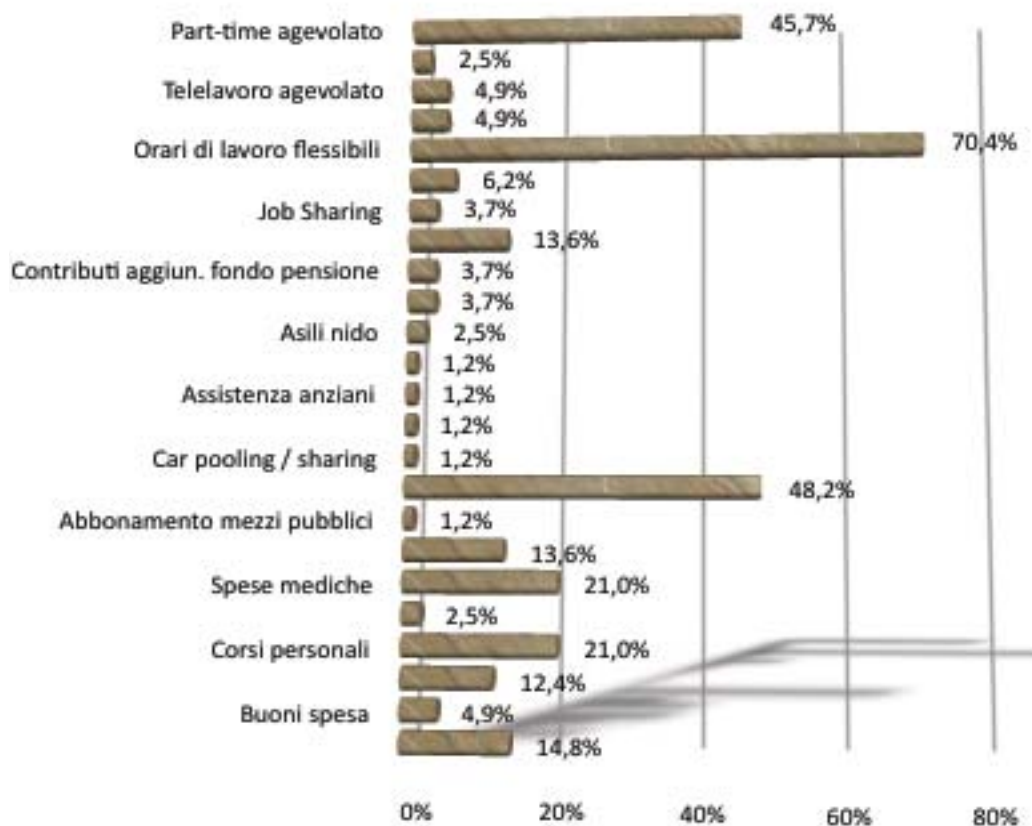


Grafico 35 - Misure di conciliazione vita-lavoro attivate



Oltre alle misure di cui sopra, che rappresentano quelle in prevalenza attivate, all'interno della voce generica "altro" sono stati indicati gli interventi riassunti nel grafico seguente.

Grafico 36 - Altre misure di conciliazione vita-lavoro



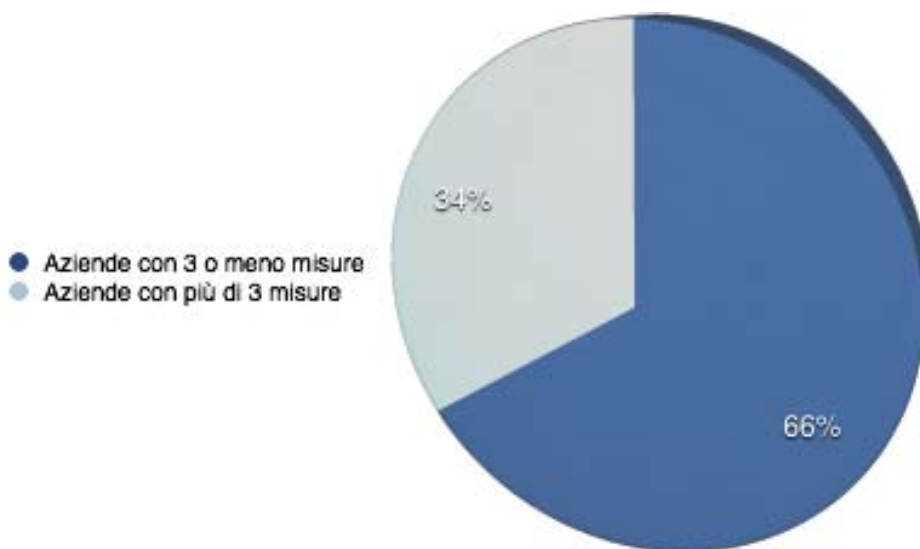
Se si prescinde dal dato relativo alle "opportunità di formazione", poiché non sono disponibili approfondimenti circa il tipo e la natura, un'analisi della distribuzione all'interno del campione delle pratiche

menzionate è particolarmente utile ai fini di una maggiore comprensione dello scenario di riferimento.

Il 66% delle aziende che hanno attivato al proprio interno misure di conciliazione vita-lavoro ne utilizzano un numero pari o inferiore a 3 (all'interno del campione la media è di 2,3 misure per azienda) e di queste l'81% si avvale di orari flessibili o dell'accesso agevolato al part-time. Il 21% delle imprese adotta solo due pratiche – orari flessibili e accesso agevolato al part-time – e il 51% adotta una sola tra le due appena menzionate.

Dunque delle 102 aziende coinvolte nell'indagine, 63 o non hanno implementato misure di conciliazione (20) o ne hanno adottate poche (meno di 3), per lo più coincidenti con soluzioni “tradizionali”: orari flessibili e accesso agevolato al part-time. Questo dato va interpretato considerando che gran parte delle aziende intervistate rientra nella categoria di micro-impresa, dove, ancora più che nelle piccole e medie, l'attivazione e la gestione di misure di conciliazione è di tipo “informale” e, nella maggior parte dei casi, “inconsapevole”, regolata non tanto da accordi, contratti di secondo livello, ecc., ma piuttosto dal buon senso e, soprattutto, è estremamente influenzata dalla quotidianità e dalle vicissitudini delle singole persone coinvolte.

**Grafico 37 - Aziende che hanno attivato misure di conciliazione**

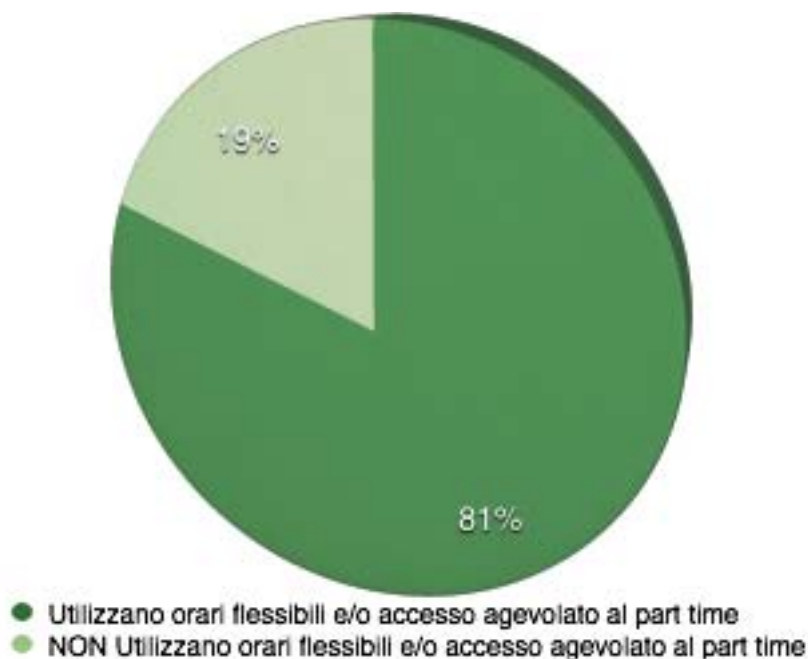


Tra le esperienze di *work-life balance*, attuate in modo informale e non strutturato, interessante è il caso della **Tower S.r.l.**, azienda di Padova, del settore turistico, con un'ottantina di dipendenti circa, la quale agisce in particolare su questi fronti:

- *flessibilità oraria*. Di norma l'azienda cerca di andare incontro alle esigenze dei lavoratori dando la possibilità di presentare le loro richieste orarie settimanali, in modo da conciliare il proprio impegno professionale con quelli privati (tra i quali esigenze di cura di familiari, frequenza universitaria, appuntamenti medici, ma anche hobby ecc.). In particolare l'azienda riconosce un'attenta flessibilità d'orario alle lavoratrici madri, in modo da agevolarle nella gestione dei nuovi ritmi familiari (pianificazione dei turni in base agli orari degli asili/scuole, come anche dei turni lavorativi del marito/compagno);
- *ferie/permessi*. L'azienda ha diverso personale straniero, al quale cerca di concedere annualmente e/o ogni due anni una forma di congedo, che consenta di tornare nel proprio paese d'origine per periodi che variano dai 40 ai 60 giorni, permettendo, quindi, anche di avere il tempo di soddisfare esigenze che sono strettamente legate al proprio territorio, rispettando e valorizzando le diversità culturali;
- *anticipo TFR*. L'azienda cerca sempre di accordare l'anticipo anche in mancanza dei requisiti di legge, firmando un accordo tra le parti, al fine di consentire al dipendente di ottenere quanto richiesto, poiché motivato da esigenze di carattere primario quali acquisto prima casa o importanti spese mediche.

Altra esperienza interessante da citare, sempre come esempio di welfare attuato in modo non strutturato e informale, è quella della **Berto S.r.l.**, piccola azienda del settore commercio, con sede a Tombolo (PD), che conta al suo interno circa una decina di dipendenti. Nello specifico, l'azienda prevede: buoni acquisto e buoni spesa, convenzioni con attività commerciali (sconti su abbigliamento e calzature), opportunità di formazione, orari di lavoro flessibili, massimali spese mediche, corsi vari, rimborso spese di educazione e convenzioni con attività commerciali.

Grafico 38 - Aziende con un numero di misure uguale o inferiore a 3

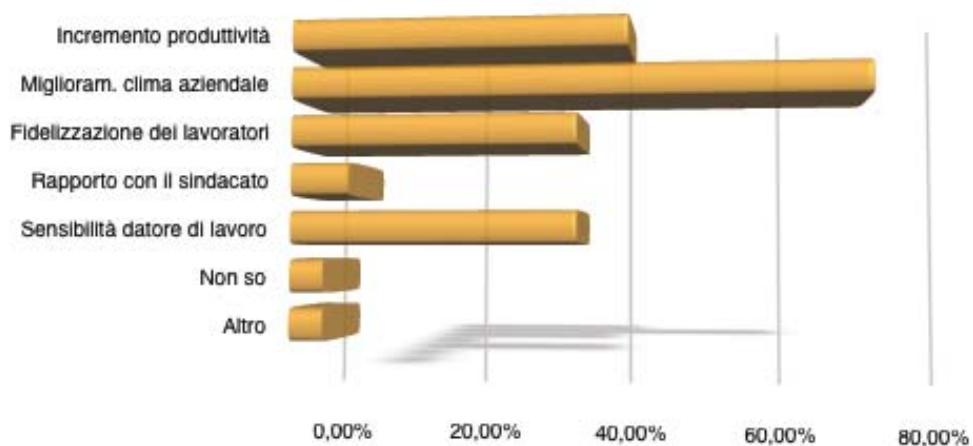


Nella stessa direzione sembrano essere i riscontri che si ottengono dal confronto tra le motivazioni che spingono il datore di lavoro ad attivare misure di conciliazione e gli effettivi benefici ottenuti dall'implementazione delle stesse.

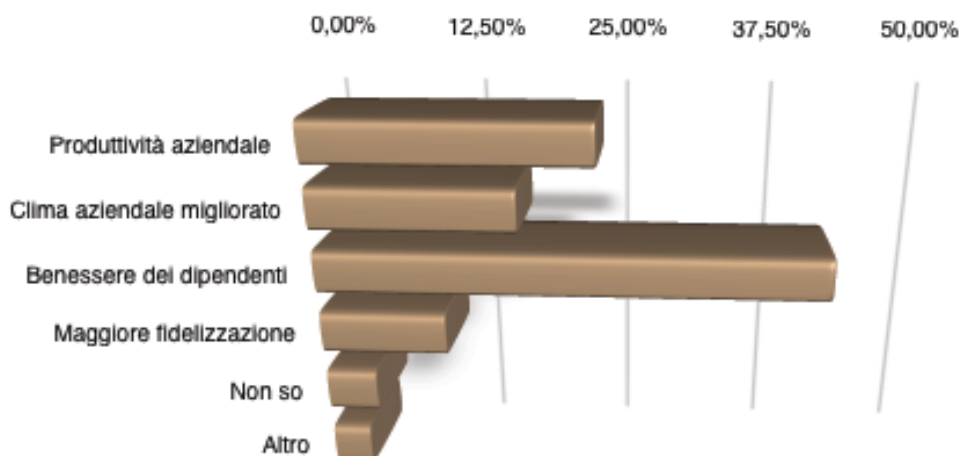
Se, da un lato, le motivazioni alla base dell'implementazione delle misure in esame sembrano essere principalmente legate al miglioramento del clima aziendale (70%), all'aumento della produttività (41%), alla sensibilità del datore di lavoro (35%); dall'altro, in riferimento ai benefici conseguiti, la maggioranza degli intervistati, pari al 42%, ha risposto il "benessere dei dipendenti", difficile da misurare e, soprattutto, arduo da considerare diverso da una mera "percezione". A seguire, l'incremento della produttività per il 23% e per il 16,8% il miglioramento del clima aziendale.

Considerato che, data la natura del campione, non sarebbe stato realistico attendersi una rilevazione precisa e attenta degli effetti delle misure di conciliazione attivate (pratica molte volte ardua anche per aziende di grandi dimensioni), la netta prevalenza di un beneficio percepito, come il benessere dei dipendenti, deve far riflettere sulla natura e sul tipo di luogo di lavoro nel quale le misure di conciliazione indagate vengono attivate e determinano i propri effetti.

**Grafico 39 - Per quali motivi, nella vostra azienda, si è deciso di attivare misure di conciliazione vita-lavoro?**



**Grafico 40 - Quali benefici sono stati concretamente ottenuti grazie all'attivazione di misure di conciliazione vita-lavoro?**

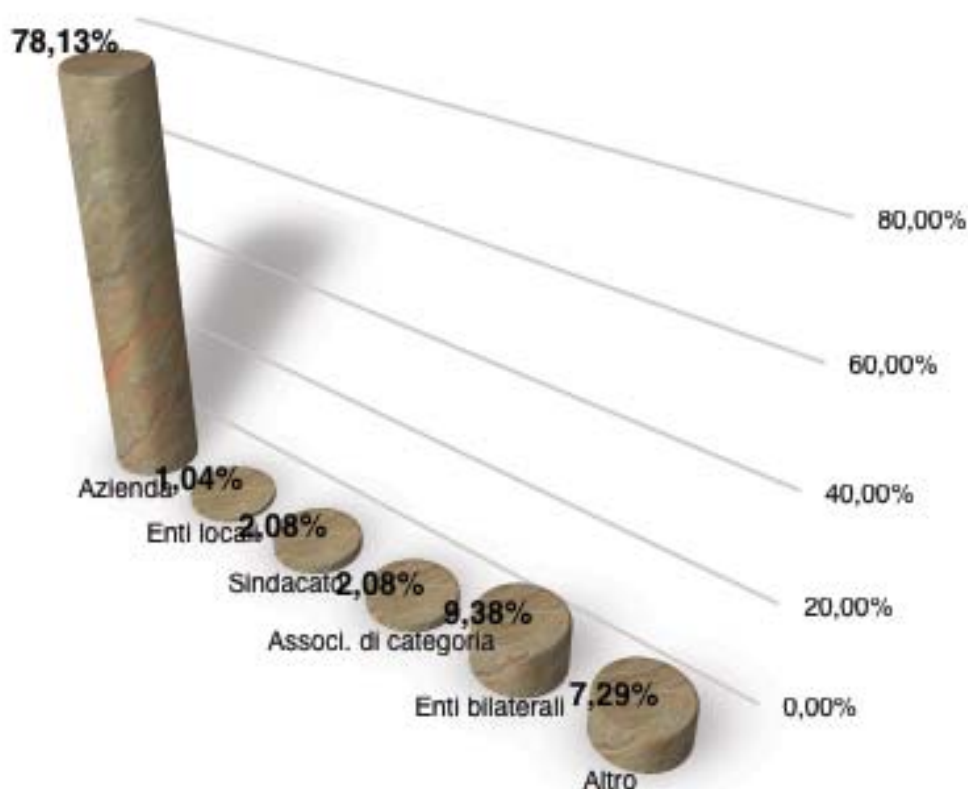


A tal proposito non devono stupire i dati rilevati in merito agli attori coinvolti nella promozione e nell'implementazione delle misure di conciliazione vita-lavoro. Nella stragrande maggioranza dei casi è l'azienda il principale promotore-protagonista di tali misure al proprio interno (78%) e nel territorio (45%). Gli enti bilaterali hanno incidenza per il 9,38% dei

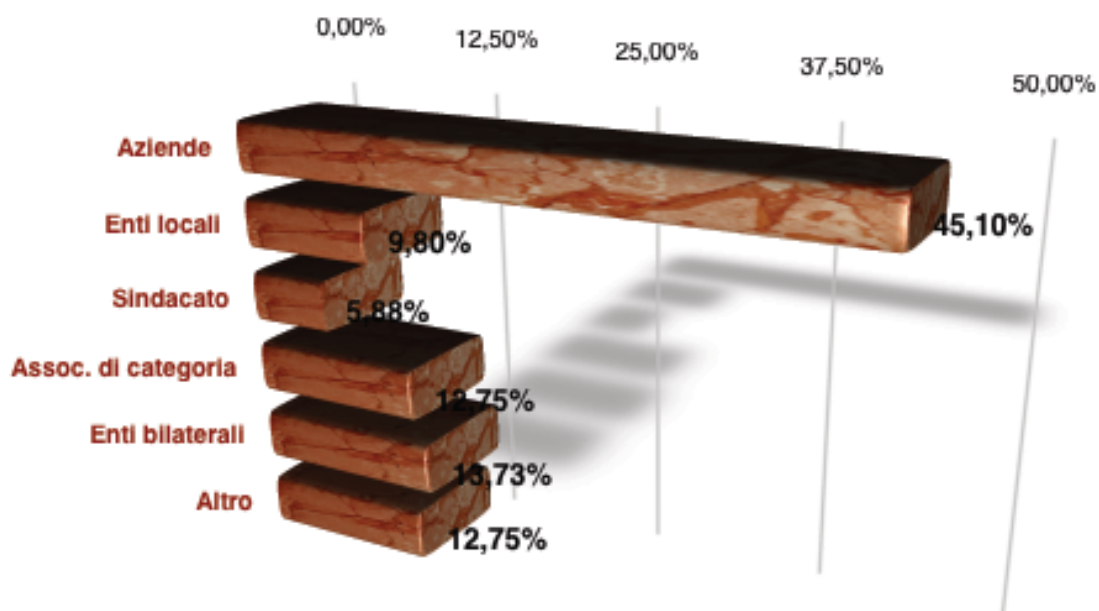


casi a livello aziendale e nel 13,7% a livello territoriale; le associazioni datoriali incidono solo per il 2%, mentre superiore è l'incidenza registrata sul territorio, pari al 12,7%; gli enti locali a livello aziendale registrano un'incidenza identica alle associazioni datoriali, mentre sul territorio 9,8%; fanalino di coda i sindacati, a livello aziendale si registra un'incidenza vicina allo zero (1%) e contenuta anche quella che si rileva a livello territoriale, pari solo al 5,8%. Un 7,2% per l'incidenza a livello aziendale e un 12,7% per quella a livello territoriale hanno risposto "altro", inserendo in tale macro-categoria in prevalenza il connubio datore di lavoro e lavoratori, a seguire associazioni di volontariato e cooperative sociali.

**Grafico 41 - Chi è il promotore-protagonista delle misure di conciliazione vita-lavoro nella vostra azienda?**



**Grafico 42 - Chi è il principale promotore-protagonista, dell'attivazione di misure di conciliazione vita-lavoro nel suo territorio?**



Da ulteriore domanda, emerge che in oltre il 90% circa dei casi, il sindacato ha inciso quasi nulla sulla promozione e, parimenti, sull'implementazione delle pratiche di conciliazione vita-lavoro.

Tale esito, apparentemente molto negativo per il sindacato, è da ponderare con alcune osservazioni di contesto. Il settore terziario-turismo è, infatti, un ambito economico di quasi nulla contrattazione territoriale e scarsissima contrattazione aziendale. Di conseguenza, anche laddove presente, è difficile per il lavoratore cogliere il ruolo del sindacato nel condizionamento delle politiche aziendali. Difficile parimenti, per un dipendente della micro-impresa terziaria, discernere quali misure di welfare si debbano alla contrattazione nazionale (e quindi anche al sindacato) e quali all'iniziativa dell'imprenditore.

Di questa serie di fattori risentono i dati in oggetto.

Grafico 43 - Quanto ha inciso il sindacato nella promozione delle misure di conciliazione vita-lavoro?

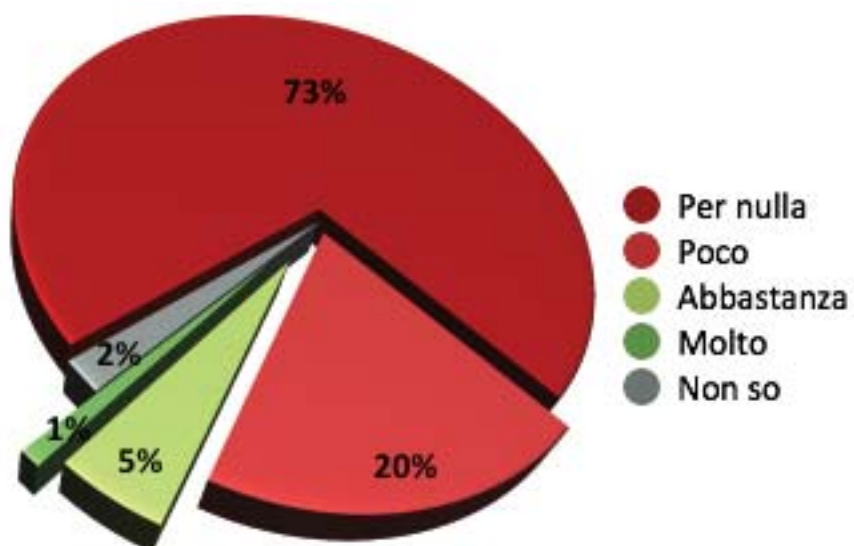
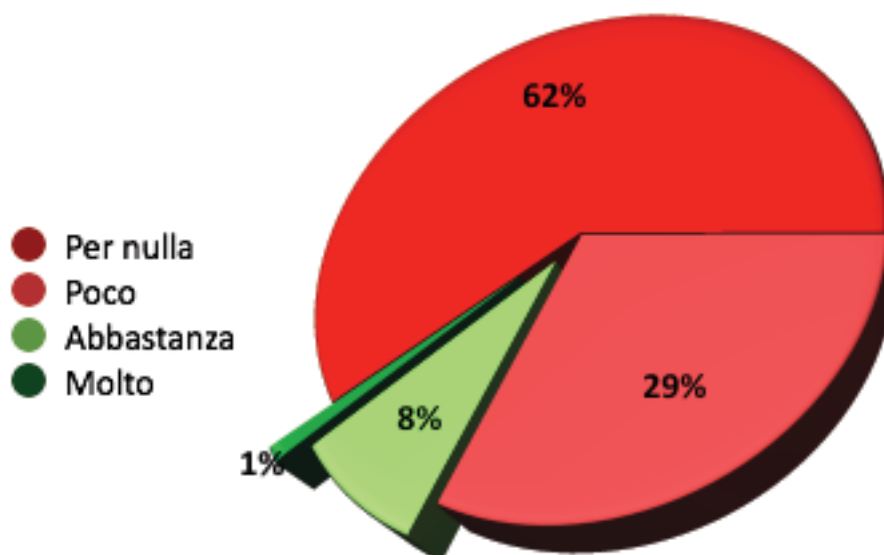


Grafico 44 - Quanto è rilevante il ruolo sindacato nell'implementazione di misure di conciliazione vita-lavoro?



Il quadro delineato, quindi, mette al centro il ruolo da protagonista giocato dall'impresa, media, piccola, ma soprattutto micro, nella "creazione" (informale e inconsapevole) di conciliazione vita-lavoro, senza particolare sostegno da parte del sindacato e delle associazioni datoriali di categoria, in quanto spinte da un arcaico spirito paternalista, peculiarità da sempre particolarmente "viva" in territorio veneto, ma soprattutto per far fronte alle esigenze organizzative quotidiane, secondo l'ottica del "buon senso".

Lo stesso giudizio di "distanza" si ottiene in relazione alle cooperative sociali e, seppur in maniera meno drammatica, agli enti bilaterali, per i quali sembra esserci una migliore percezione da parte degli intervistati. Questo ultimo dato, effettivamente, fa "rientrare in partita" il sindacato e l'associazione datoriale "dalla panchina", poiché sono ovviamente loro gli attori necessari della bilateralità.

**Grafico 45 - Quanto è rilevante il ruolo della contrattazione collettiva nazionale in tema di conciliazione vita-lavoro?**

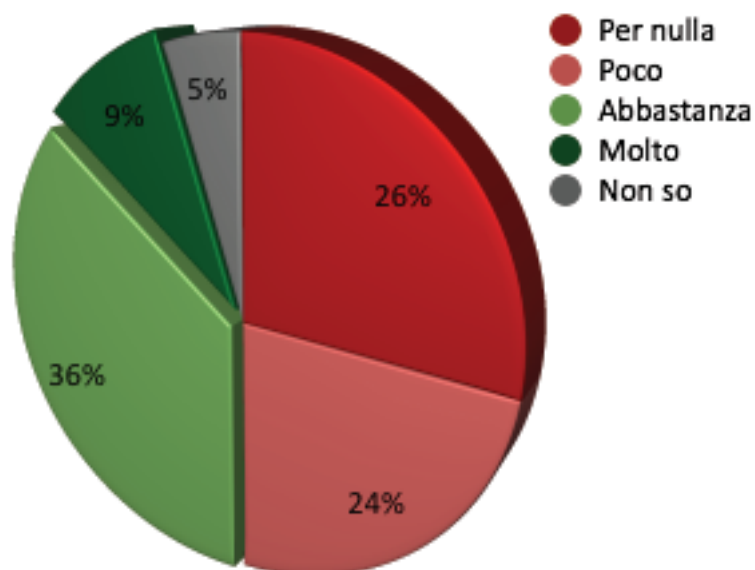
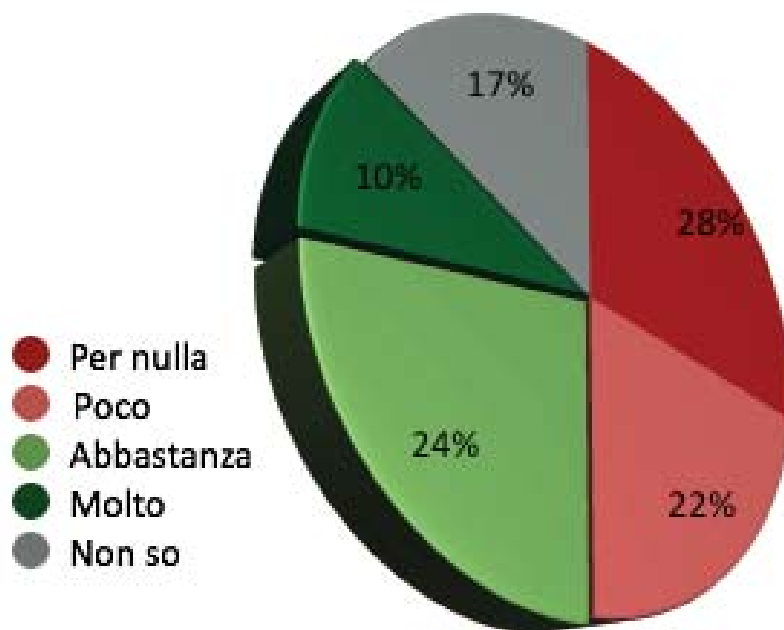
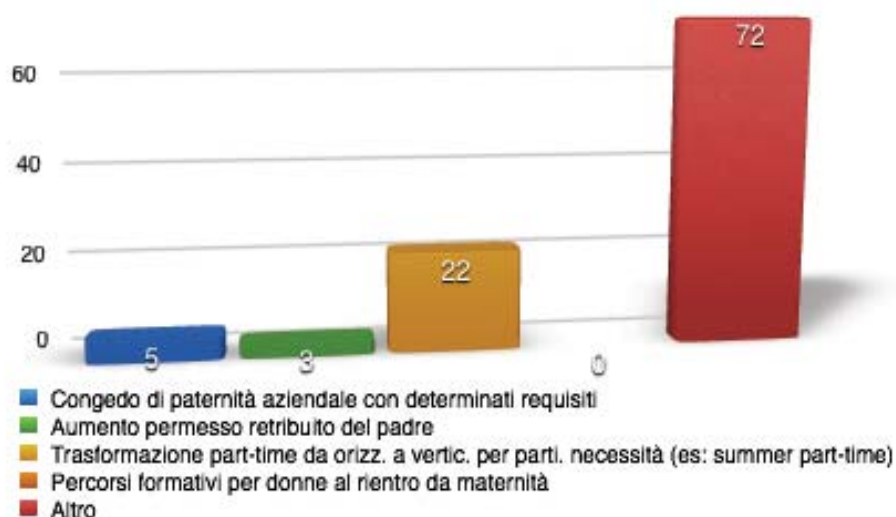


Grafico 46 - Quanto è rilevante il ruolo della contrattazione collettiva di secondo livello in tema di conciliazione vita-lavoro?



Entrando nel merito degli strumenti di conciliazione implementati dalla contrattazione di secondo livello, quasi un quarto del campione intervistato ha indicato la trasformazione della tipologia contrattuale del part-time da orizzontale a verticale, con una larghissima maggioranza (quasi il 70%) che non ha indicato specifiche azioni di politiche di conciliazione o che non conosce la contrattazione di secondo livello.

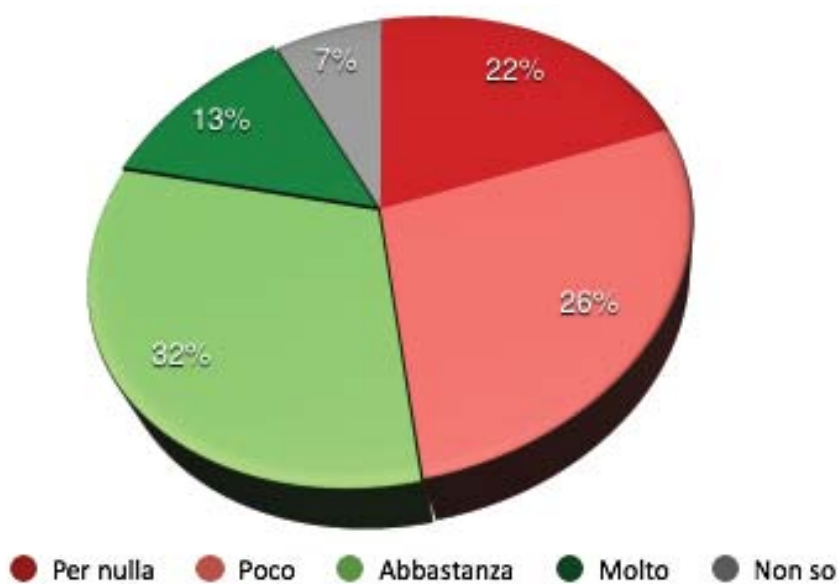
**Grafico 47 – Qual è stato il principale risultato che la contrattazione di secondo livello è riuscita ad apportare in tema di conciliazione vita-lavoro?**



Come accennato in precedenza, il ruolo degli enti bilaterali è considerato rilevante dal 45% del campione intervistato; per il 13% la bilateralità è molto rilevante.

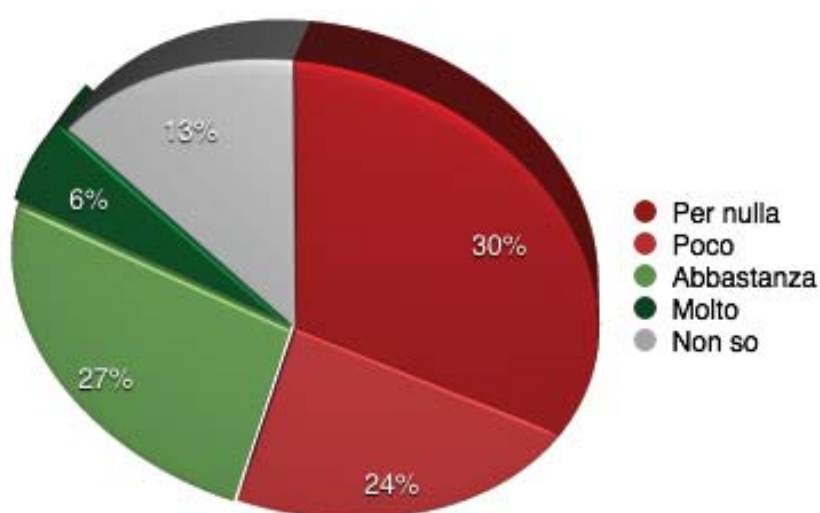
L'esito complessivo però è una parità tra le aziende che lo ritengono importante e quelle che invece lo reputano poco significativo (il 48% circa).

**Grafico 48 – Quant' è rilevante il ruolo degli EE.BB. nella conciliazione vita-lavoro?**



A proposito del ruolo delle cooperative sociali si può osservare una composizione diversa della percentuale d'impresе intervistate che considera queste come rilevanti in tema di conciliazione vita-lavoro. Aumenta al 53% la percentuale d'impresе che considera il terzo settore come irrilevante per i temi di conciliazione vita-lavoro e si riduce ad un terzo del totale la percentuale di intervistati che lo considera invece come rilevante.

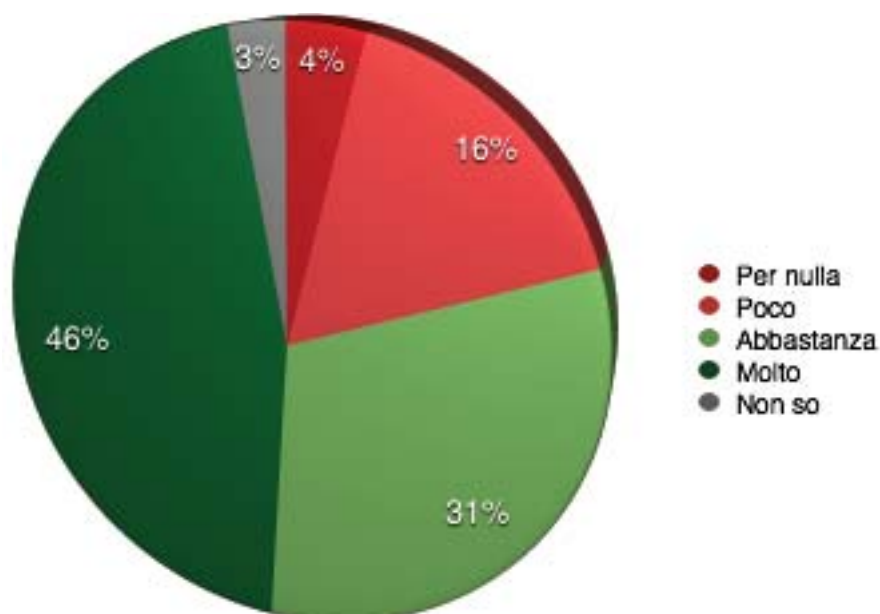
**Grafico 49 - Quanto è rilevante il ruolo delle cooperative sociali del volontariato sociale in tema di conciliazione vita-lavoro?**



La conciliazione vita-lavoro, così come il welfare aziendale, è una tematica pressoché sconosciuta alla piccola e micro-impresa, ma ciò non significa che questa non conosca i bisogni dei propri lavoratori. Anzi, è proprio all'interno di questi soggetti che tali necessità possono essere più facilmente individuabili e le risposte maggiormente adeguate alle esigenze dei beneficiari.

La necessità di riorganizzare i servizi di welfare offerti dalle città emerge come esigenza particolarmente sentita dalla maggioranza del campione intervistato, il 77%, di cui il 46% indica l'opzione "molto", a testimoniare una particolare attesa di rivisitazione dei servizi offerti dal welfare pubblico. Solo il 4% circa del campione indica, infatti, l'opzione "per nulla".

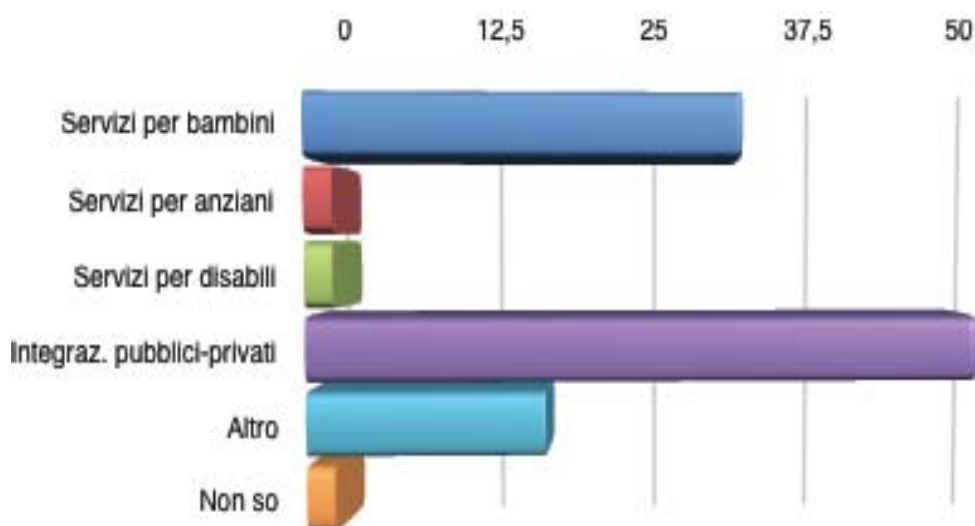
**Grafico 50 - Crede che una riorganizzazione dei servizi di welfare e dei tempi delle città possano migliorare la conciliazione vita-lavoro?**



È interessante osservare la distribuzione delle risposte relative al quesito su quali servizi gli enti locali dovrebbero maggiormente incidere, da cui emerge che ben il 30% delle imprese registra la necessità di servizi ulteriori nelle città per i bambini, e quasi la metà degli intervistati avverte la necessità di un cambiamento di modello di gestione degli stessi, riconoscendo l'esigenza di avere una maggiore integrazione tra pubblico e privato. Inoltre, il 16% degli intervistati che ha indicato l'opzione "altro" generalmente, nella relativa richiesta di specificare le esigenze attese, identifica un mix di servizi indirizzati alle tre categorie sensibili individuate dalla domanda, cioè anziani, bambini e disabili.



Grafico 51 - Su quale dei seguenti servizi, gli enti locali dovrebbero incidere maggiormente?



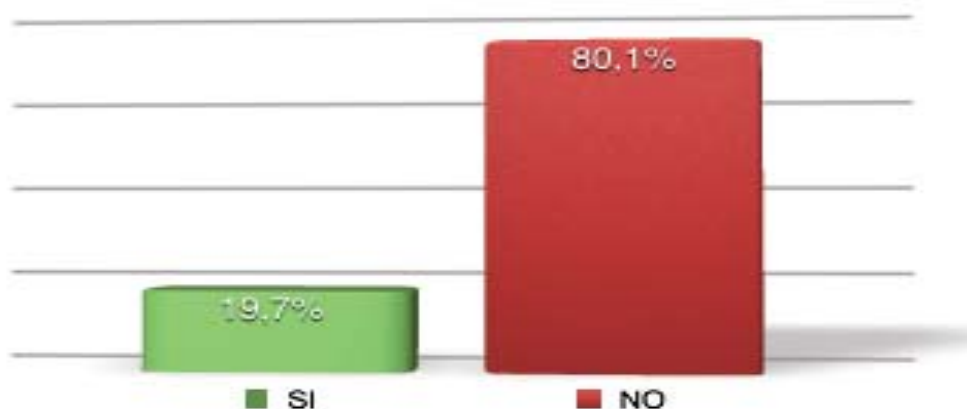
#### 4. I servizi di cura e l'armonizzazione dei tempi negli enti pubblici

Il campione analizzato evidenzia un quadro dal punto di vista dell'attivazione specifica di politiche di *work-life balance* nel complesso carente.

Tale dato si evince chiaramente dall'esito dell'indagine per quanto attiene all'attivazione di misure rientranti nell'ambito di quella che, in altri contesti, come la Regione Lombardia, è stata definita dote conciliazione, e che consiste appunto in quegli interventi volti a sostenere i genitori che rientrano a lavoro dopo il periodo di congedo.

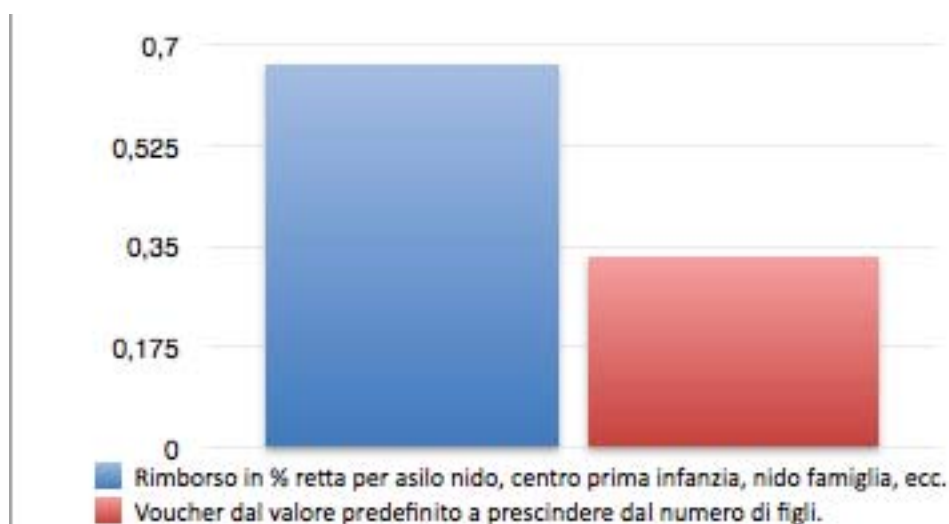
Come mostrato nel grafico sottostante, la quasi totalità degli intervistati ha risposto di non erogare nulla in tal senso.

**Grafico 52 - L'ente eroga misure per sostenere il rientro al lavoro dopo il congedo genitoriale?**



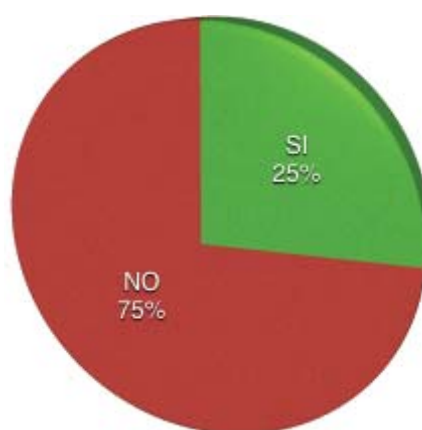
Negli unici due casi in cui gli intervistati hanno risposto di attivare misure analoghe, le stesse si articolano in un rimborso in percentuale della retta pagata per l'asilo nido, il centro prima infanzia, il nido famiglia o similari; oppure un voucher del valore predefinito a prescindere dal numero di figli e da utilizzare dovunque.

**Grafico 53 - In cosa consiste la misura?**



Il totale degli intervistati quindi ha risposto che non esistono agevolazioni da parte dell'ente per quelle realtà aziendali che dovessero assumere madri con figli, altra tipologia rientrante nel concetto di "dote conciliazione", fortemente mirata ad agevolare l'occupazione femminile.

**Grafico 54 - Esistono agevolazioni per l'acquisto di libri di testo?**

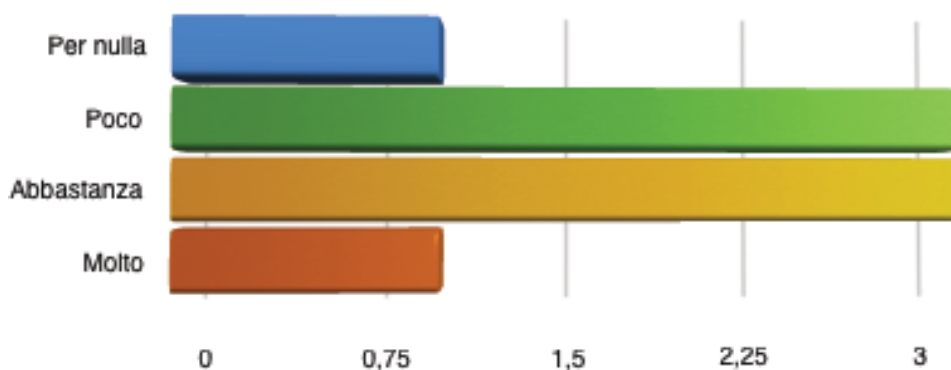


I due parametri sulla base dei quali vengono erogati i voucher sono un reddito al di sotto di una certa soglia minima e in base al numero di figli a carico.

Tutti gli enti intervistati sono attrezzati per offrire alla popolazione delle possibilità di svago.

Passando alla questione mobilità, intesa in termini d'iniziative tese a favorire il trasporto pubblico "per" e "da" il posto di lavoro, dal grafico sottostante si evince che la metà degli enti reputa non idonei i propri mezzi pubblici per far sì che i pendolari si rechino più velocemente al posto di lavoro, mentre il restante risponde in maniera affermativa, venendosi a creare una situazione di assoluta parità.

Grafico 55 - Idoneità mezzi pubblici nel favorire spostamenti dei pendolari



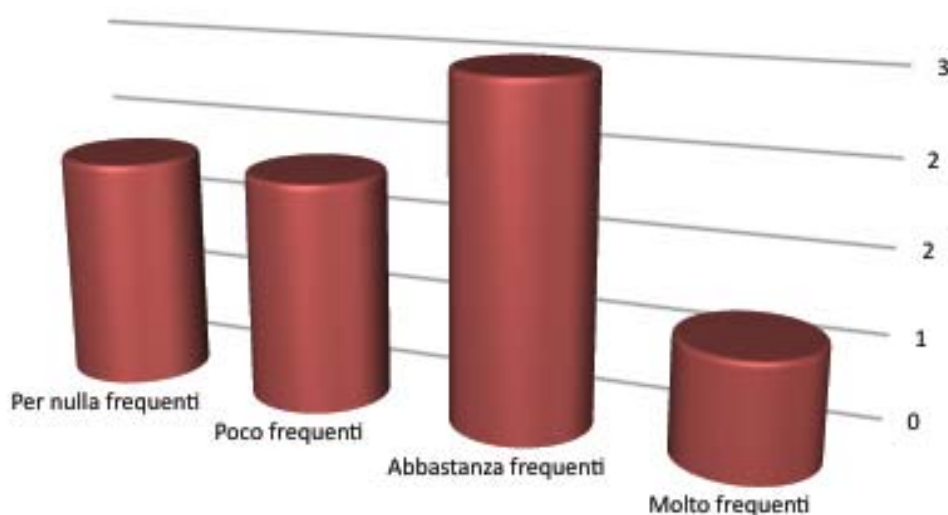
Sempre in tema di mobilità, in riferimento ai collegamenti “per” e “da” le zone nelle quali normalmente sono concentrate le attività produttive delle realtà territoriali, le risposte sono state le stesse di cui sopra: in misura paritaria gli enti reputano la zona lavorativa ben collegata o collegata in modo inadeguato.

Grafico 56 - Stato dei collegamenti dei luoghi di lavoro con le zone nevralgiche della città



Negli enti in cui risulta presente il collegamento pubblico tra le aree ad alta densità lavorativa con i punti nevralgici della città, lo stesso, come si evince dal grafico sottostante, è abbastanza frequente nella maggior parte dei casi.

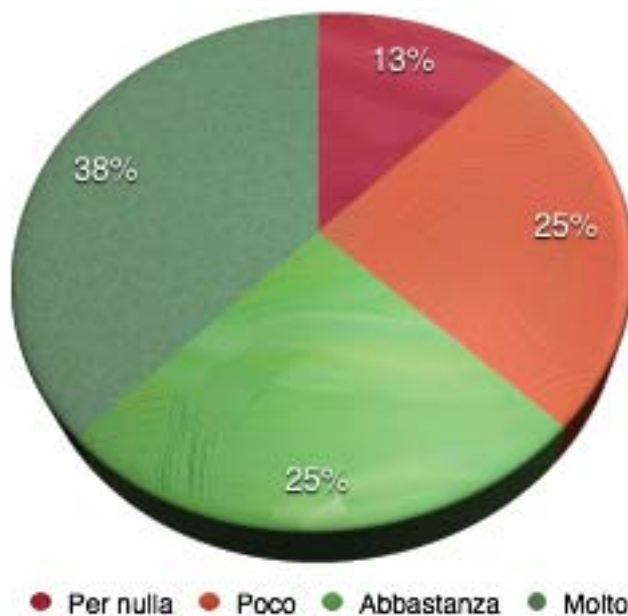
**Grafico 57 - Frequenza dei mezzi pubblici "per" e "da" i luoghi di lavoro**



In tema di conciliazione vita-lavoro fondamentale è il tempo libero e, in questo ambito, un ruolo importante può essere investito dagli enti pubblici. Diverse le iniziative che possono mettere in atto gli enti pubblici, dall'agevolare dal punto di vista logistico il raggiungimento di zone di "svago", alla realizzazione stessa di aree a ciò preposte come parchi, palestre, o ancora attraverso la sottoscrizione di convenzioni con strutture "di svago" già esistenti.

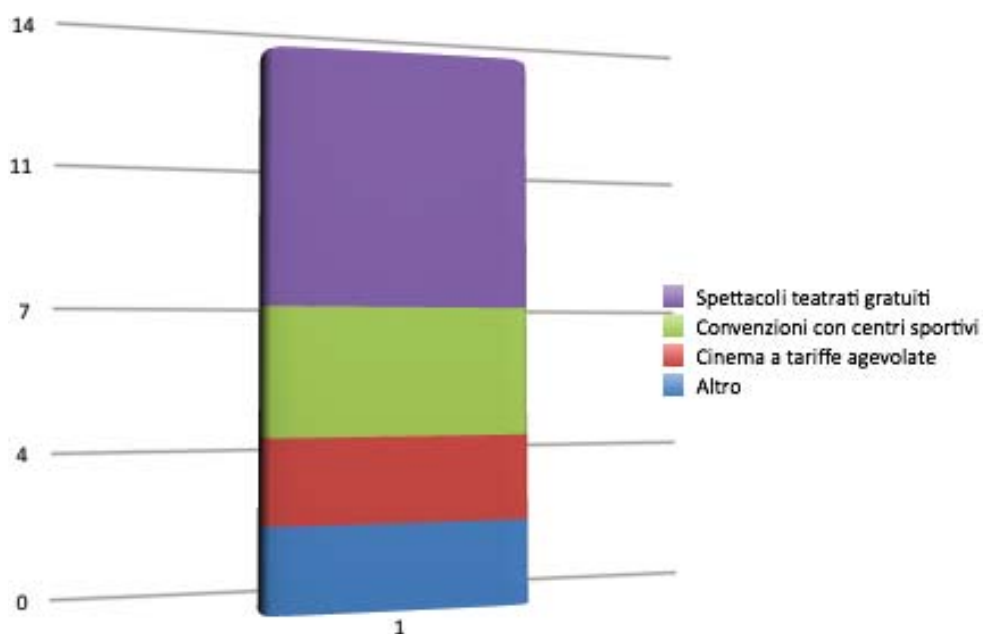
Come risulta dal grafico sottostante, ben il 63% degli enti si fa promotore di iniziative culturali per incentivare lo svago dei lavoratori e solo il 25% poco o il 12% nulla.

Grafico 58 - Entità della promozione di iniziative per il tempo libero dei lavoratori



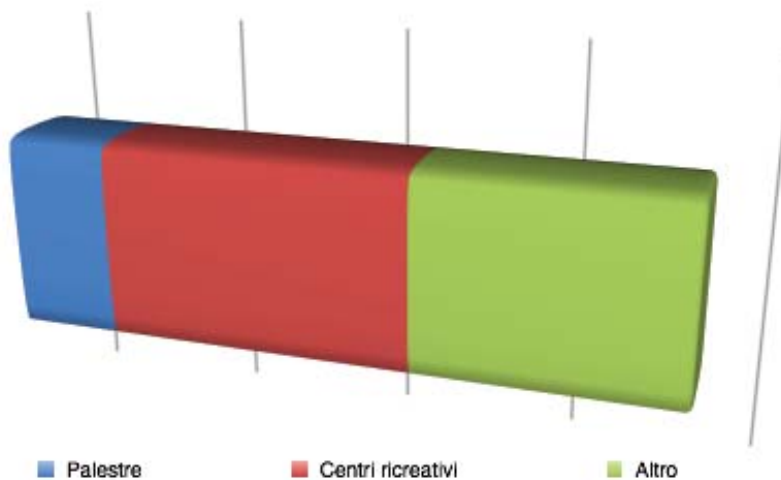
In riferimento alle iniziative proposte maggiormente, al primo posto figurano “spettacoli teatrali gratuiti” (85,7%), seguito da “convenzioni con centri sportivi” (43%) e “cinema a tariffe agevolate” (28,5%). Sempre un 28,6% ha dichiarato “altro” e nella macro-categoria, figurano: viaggi, gite e mostre; incentivazione dell’associazionismo, consentendo alle associazioni di svolgere le proprie attività in locali comunali non pagando affitto e utenze; corsi di formazione gratuiti o tariffe agevolate.

Grafico 59 - Iniziative per il tempo libero dei lavoratori



Per quanto attiene alla rete esistente di servizi di cura per bambini, anziani e soggetti portatori di handicap, si evince che la totalità degli enti intervistati dichiara di farsi promotore di iniziative rivolte ai bambini. Tra queste figurano al primo posto (75%) i centri ricreativi, sia quelli estivi, sia quelli aperti tutto l'anno. Al secondo, la voce "altro" (62,5%), nella quale rientrano iniziative quali un pacco dono per i nuovi nati, il campo sportivo, lo scuola-bus a tariffa agevolata, o ancora il progetto "adotta uno scolaro straniero nelle scuole pubbliche". Infine le palestre nel 25% dei casi.

Grafico 60 - Iniziative rivolte ai bambini



Per quanto riguarda le iniziative rivolte agli anziani la quasi totalità del campione dichiara di promuoverle e anche in questo caso, tra le misure adottate, in vetta figurano i centri ricreativi (71,4%) ed estivi (57%), seguiti dall'assistenza domiciliare (28,6%).

Grafico 61 - L'ente di fa promotore di iniziative rivolte agli anziani?

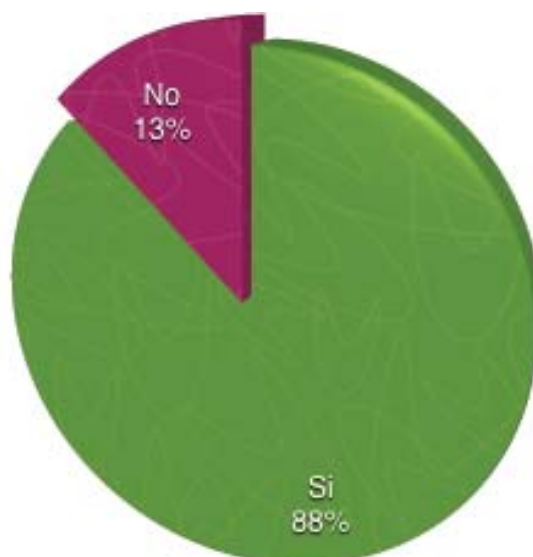
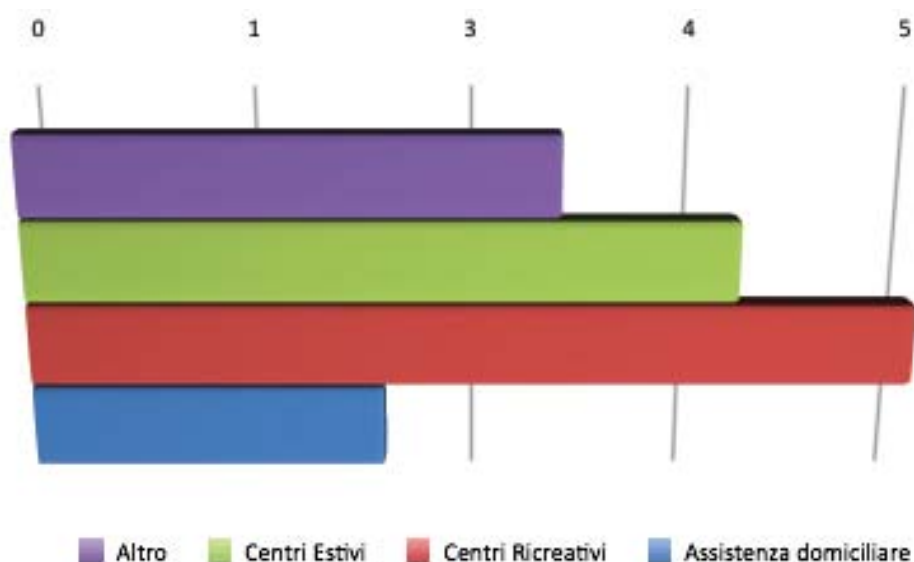




Grafico 62 - Iniziative rivolte agli anziani



Nella categoria “altro” sono stati segnalati servizi quali il “bus servizio anziani” gratuito, o soggiorni climatici a tariffe agevolate (per esempio 600 euro per 2 settimane). A proposito dei soggiorni climatici, in alcune realtà, al fine di abbassare il costo del servizio, sono gli stessi amministratori locali che guidano i pulmini.

Nell’87% dei casi, l’ente si fa promotore d’iniziativa specificatamente rivolte ai soggetti portatori di handicap.

Tra queste al primo posto figura l’assistenza domiciliare (57%), seguita da “altro” (42,8%), in cui rientrano misure estemporanee, trasporto gratuito del Comune per un centro specializzato sui disabili e trasporto sociale. Infine si trovano, a pari merito con una percentuale del 25,6% degli intervistati, centri ricreativi e centri estivi *ad hoc*.

Grafico 63 - L'ente si fa promotore di iniziative rivolte a soggetti portatori di handicap?

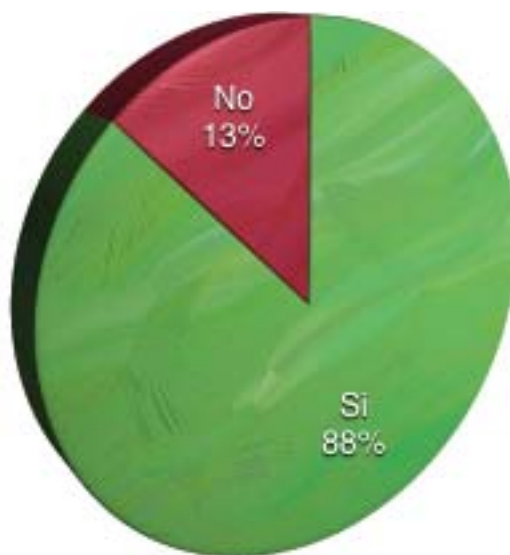
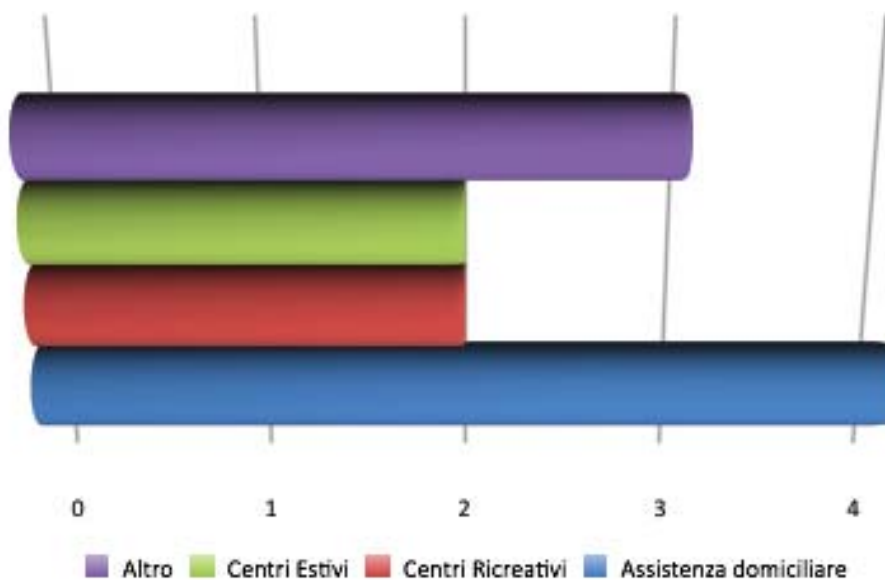


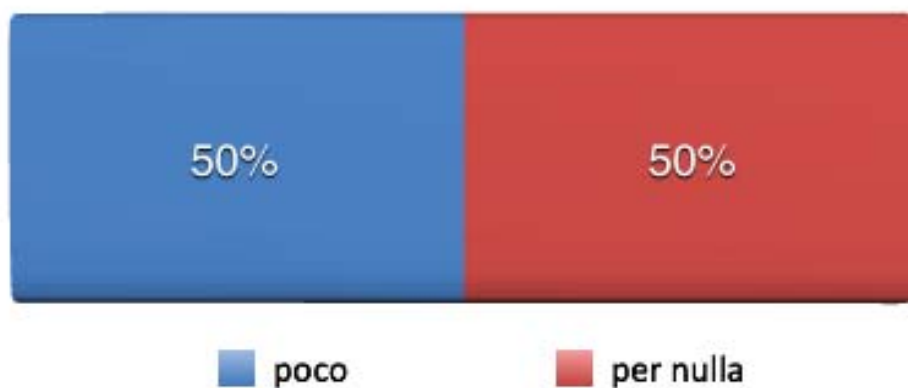
Grafico 64 - Iniziative rivolte a soggetti portatori di handicap



## 5. Parti sociali e terzo settore: stato dell'arte sul loro ruolo nelle politiche di *work-life balance*

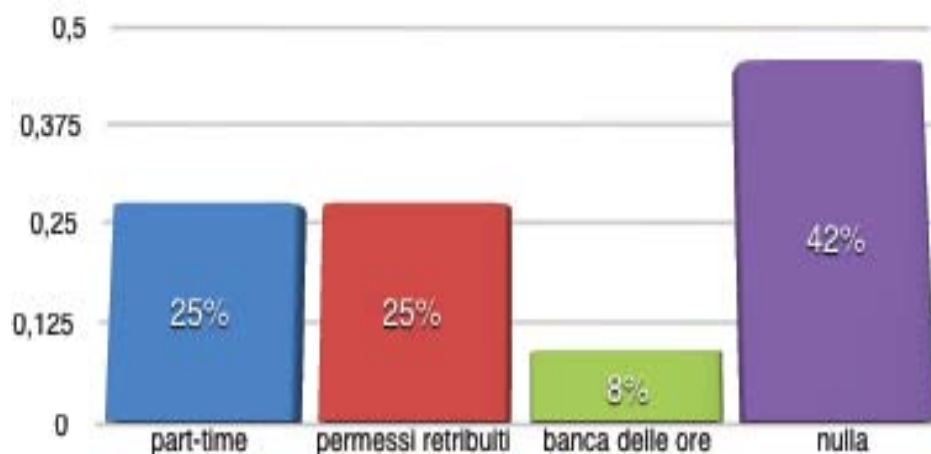
In ordine alla diffusione sul territorio provinciale di accordi che promuovano e agevolino la flessibilità degli orari e dei tempi di lavoro per i dipendenti con figli a carico, il campione ha risposto nella totalità dei casi poco o per nulla, confermando quanto rilevato sul punto dal target lavoratori e aziende.

Grafico 65 - Diffusione nel territorio di accordi che agevolino la flessibilità degli orari per dipendenti con figli a carico



Tra gli strumenti contrattuali di flessibilità oraria e organizzativa, che si rilevano come più utilizzati, il 42% degli intervistati ha risposto nulla, mentre in percentuale in entrambi i casi attestatasi al 25%, part-time e permessi retribuiti, solo l'8% ha citato la banca delle ore.

**Grafico 66 - Strumenti contrattuali di flessibilità oraria e organizzativa maggiormente utilizzati**



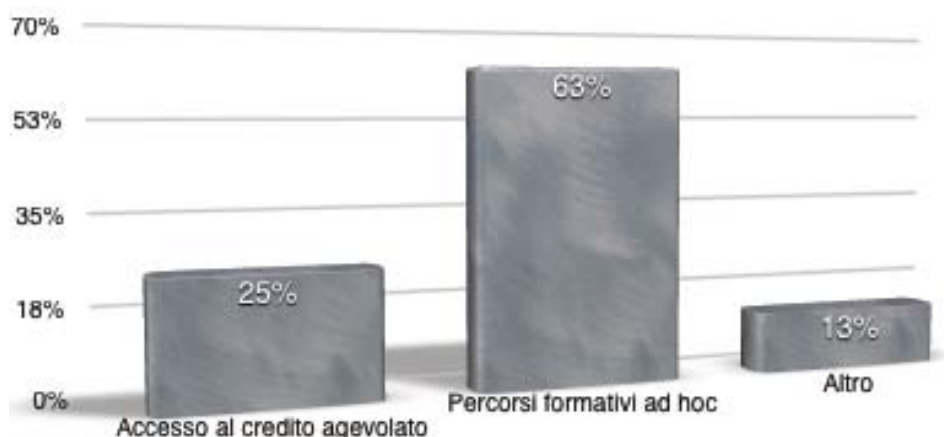
In riferimento alla promozione di accordi a livello territoriale specificatamente rivolti all'auto-imprenditorialità femminile, il campione intervistato ha risposto, nel 75% dei casi, che vengono promossi poco o per nulla.

**Grafico 67 - Le parti sociali promuovono a livello territoriale accordi per favorire l'auto-imprenditorialità femminile?**



Per quanto attiene agli strumenti di agevolazione che specificatamente vengono promossi, si fa riferimento a percorsi formativi *ad hoc* nel 62,5% dei casi, accesso agevolato al credito nel 25%.

**Grafico 68 - Strumenti promossi per agevolare l'auto-imprenditorialità femminile**



In riferimento alla diffusione di protocolli d'intesa con le istituzioni per offrire servizi pubblici a prezzi agevolati per le famiglie il campione ha risposto poco (50%) o per nulla (50%).

Per quanto attiene al servizio concretamente erogato, si fa riferimento solo a contributi inerenti alle rette degli asili nido. Per quanto riguarda l'esistenza di un fondo di assistenza sanitaria integrativa, il campione ha risposto in netta prevalenza in senso affermativo (62,5%).

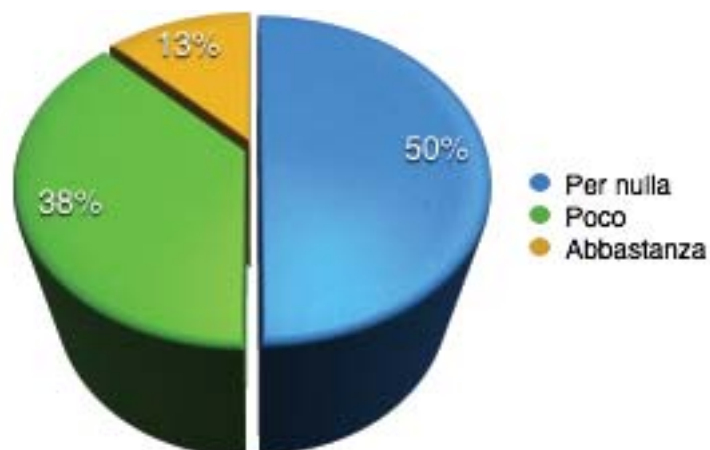
Anche per quanto attiene alla diffusione della contrattazione collettiva aziendale/territoriale, l'87,5% del campione ha risposto poco o per nulla.

Sulla strutturazione della parte economica della contrattazione collettiva, l'85% ha risposto nulla, mentre il 12,5% ha risposto o salario di secondo livello o mero recepimento di accordi regionali.

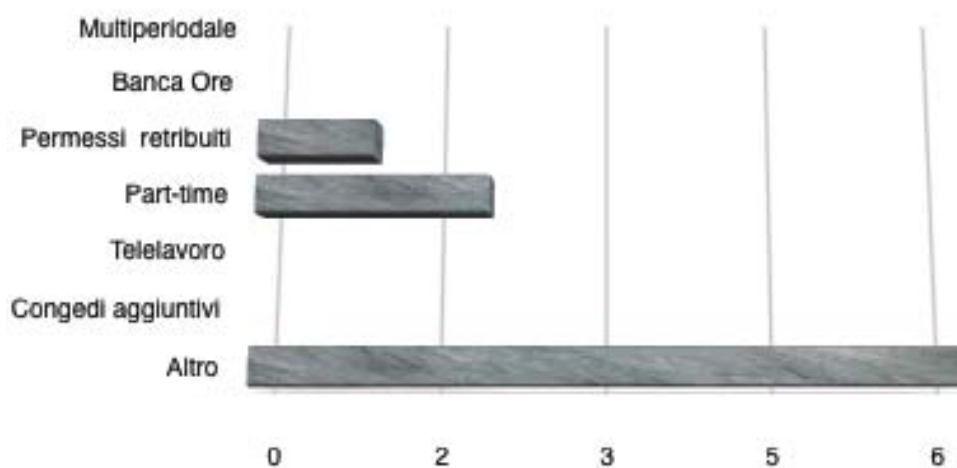
In ordine, invece, agli strumenti di flessibilità previsti dalla parte normativa della contrattazione di secondo livello, il 25% ha dichiarato part-time, il 12,5% permessi retribuiti, mentre il 75% ha risposto nulla. In particolare si è rilevato, anche per il tramite delle azioni di *action research*, la presenza di un accordo regionale siglato nel 2001 e ultrattivo, relativo all'integrazione dei congedi di maternità e parentali. La scarsa presenza di contrattazione di secondo livello, in ottica di conciliazione vita-lavoro, viene in parte addebitata a una questione di genere, nello specifico alla scarsa

presenza di donne nei tavoli di contrattazione, confermando anche per tale via la diffusa tendenza ad appiattare il tema solo su una questione di pari opportunità.

**Grafico 69 - Quanto è utilizzato il livello di contrattazione collettiva aziendale/territoriale?**

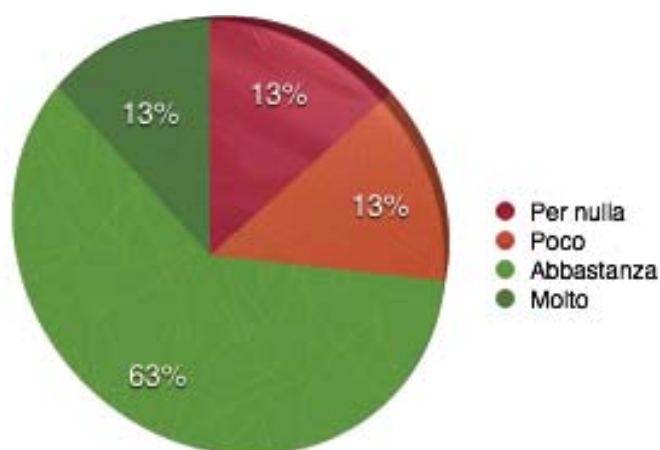


**Grafico 70 - Quali strumenti di flessibilità prevede la contrattazione di secondo livello?**

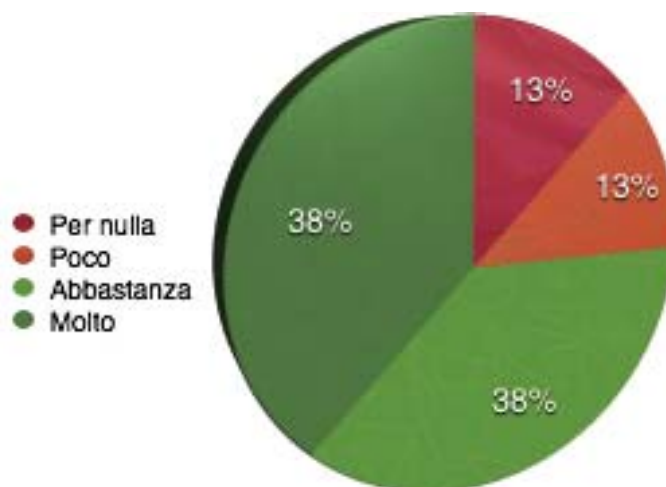


In un contesto, allo stato attuale, in prevalenza fermo sul punto, il 76% del campione ha comunque dichiarato di avere abbastanza/molto interesse ad agire per costituire un sistema di welfare contrattuale di secondo livello e per individuare un ruolo centrale degli enti bilaterali nella costruzione di un sistema di welfare integrale. Infatti, nell'*action research*, è emerso che è in corso una trattativa a livello regionale per la sottoscrizione di un accordo integrativo, che la difficoltà economica delle imprese sta rallentando nei tempi.

**Grafico 71 - Questa organizzazione è interessata a costituire un sistema di welfare contrattuale di secondo livello?**



**Grafico 72 - Questa organizzazione è favorevole ad un ruolo centrale della bilateralità nella costruzione di un sistema di welfare integrativo?**



Il campione per quanto attiene al terzo settore ritiene nel 62% dei casi decisamente insufficiente il numero di imprese che operano nel sociale, rispetto al bacino territoriale di riferimento. Relativamente ai servizi erogati, nella maggioranza dei casi (50%), hanno risposto “altro” (facendo riferimento a vari ambiti d’intervento, riepilogati nel grafico 73, dai servizi alla persona all’assistenza economica), nel 38% sanitario e nel 12% formazione.

In riferimento alla forma in cui sono costituite le realtà del terzo settore, la maggior parte degli intervistati, pari all’87% del campione, ritiene che esse siano cooperative sociali o in alternativa associazioni di volontariato od Onlus.

**Grafico 73 - Quante imprese operano nel sociale nel territorio di riferimento?**

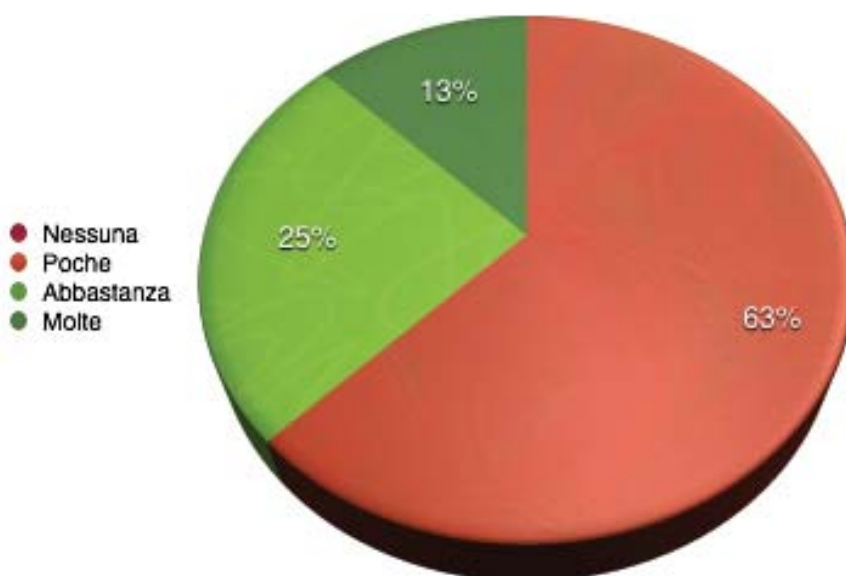




Grafico 74 – Quali servizi erogano?

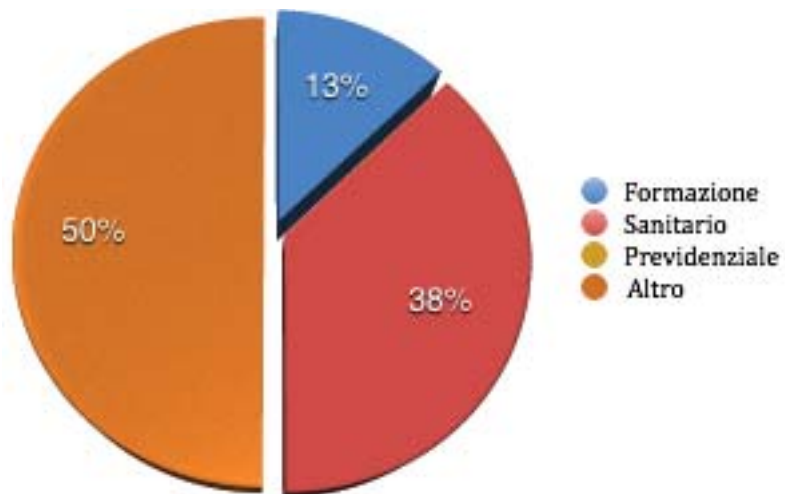


Grafico 75 - Altri servizi erogati



## **6. Le buone prassi del territorio**

Di seguito alcune esperienze che all'esito dell'indagine presentano profili tali da poter essere inquadrati come buone prassi delle Province oggetto di analisi.

### **a) Berto's S.p.A.**

La Berto's S.p.A., sita a Tribano (PD), è una multinazionale specializzata nella produzione di attrezzature professionali per la cucina.

Recentemente, con l'assistenza di Confindustria Padova, ha siglato con le RSU e la Fim-Cisl di Padova e Rovigo il nuovo accordo integrativo triennale 2014-2016, per i 100 lavoratori specializzati, età media 37 anni.

L'accordo per la prima volta formalizza una serie di istituti di welfare e conciliazione vita-lavoro, che diventano parte integrante dell'accordo aziendale: dal sostegno al reddito e all'istruzione dei figli, con il rimborso delle spese per libri e iscrizione dal nido all'università; al premio "nuove idee" e anzianità aziendale; all'anticipo estensivo del TFR (anche per ristrutturazione prima casa, matrimonio, acquisto auto), per un'integrazione al reddito individuale che può arrivare a 3.500 euro l'anno.

Interessante intervento di flessibilità oraria, in ottica di sostegno alla genitorialità, è l'introduzione di ben 16 diversi modelli di orari di lavoro per consentire ai propri dipendenti di meglio rispondere alle proprie esigenze conciliative.

### **b) Siav S.p.A.**

Il gruppo Siav S.p.A., fondato nel 1990, costituisce una delle più importanti realtà italiane di sviluppo software e di servizi informatici, specializzati nella gestione elettronica dei documenti. Con sede principale a Rubano (PD), ha 260 dipendenti in Italia e 20 all'estero.

Per quanto attiene alle politiche di *work-life balance* e welfare aziendale, la Siav ha attivato ad ausilio della propria popolazione aziendale e a volte anche per i relativi nuclei familiari:

- *Convenzione con Assicurazioni Generali.* Convenzione per dipendenti e relativo nucleo familiare che riguarda:
  - Polizza RCA. Sconto minimo del 25% sulle vigenti tariffe, relativamente al premio RCA e sconti anche per le garanzie accessorie (incendio/furto);
  - Polizza Casa. Sconto del 30% sui premi delle normali tariffe;
  - Risparmio e Investimenti. Sono previste particolari soluzioni personalizzate;
  - Previdenza complementare. Possibilità di aderire ai fondi pensione con costi agevolati;
  - Polizza vita. Sono previste ben 5 combinazioni di copertura;
  - Polizza infortuni. Sconto del 30% sui premi delle normali tariffe;
  - Viene prevista un'area dedicata ai dipendenti e ai familiari della Siav, che possono accedervi tramite portale dell'assicurazione, richiedendo quotazioni, preventivi, informazioni o essere contattati da un consulente dedicato;
- *Convenzione con stazione di servizio Shell.* Tariffe agevolate per lavaggio auto;
- *Convenzione con centro estetico.* Prezzi agevolati per trattamenti estetici, massaggi, solarium, acquisto prodotti benessere;
- *Convenzione con palestra.* Risparmio su iscrizione e canone mensile;
- *Convenzione con Deutsche Bank.* Ogni dipendente può essere fornito di carta di credito Deutsche Bank e di conto corrente *online* (collegato alla carta di credito) gratuiti;
- *Convenzione con Agos Ducato.* Permette di accedere a finanziamenti e/o prestiti a tassi agevolati rispetto alle condizioni di mercato. La richiesta di finanziamento può essere inoltrata dall'interessato direttamente ad Agos e l'eventuale conclusione del contratto sarà subordinata alla valutazione discrezionale di Agos;
- *Convenzione con Studio commercialistico.* Compilazione del modello 730 e dichiarazione dei redditi a prezzi agevolati;

Elemento importante da rilevare nel citato pacchetto di welfare strutturato dalla azienda è l'aspetto comunicativo, che come si è visto costituisce un elemento importante per programmi di welfare realmente efficaci. Il Dipartimento di risorse umane della Siav, infatti, ha inviato ai propri dipendenti una lettera in cui venivano comunicati i servizi erogati.

All'interno della stessa è interessante rilevare che emerge una sorta di

concezione di welfare di comunità, di collegamento con il territorio, in quanto viene promossa l'opportunità offerta dal Comune di Rubano, il quale garantisce una priorità nelle iscrizioni ai servizi offerti (asili, asilo nido, scuola e doposcuola) non solo per i figli di residenti ma anche per quelli di dipendenti che lavorano in aziende che hanno sede nel territorio comunale.

Inoltre, per agevolare la consultazione della documentazione disponibile, è stato pubblicato tutto il materiale all'interno di Archiflow aziendale, area posta all'interno del nuovo archivio "HR", consentendone la consultazione anche tramite BlueDrive aziendale (nella Team Room aziendale "HR"), per permettere così ai dipendenti di accedervi anche dall'esterno, oltre che da PC, anche tramite iPad e iPhone o altri dispositivi mobili via browser.

### **c) Comune di Sant'Elena**

Tra gli enti pubblici locali oggetto dell'indagine, interessante è l'esperienza rilevata a Sant'Elena, piccolo Comune del padovano, di 2.500 abitanti.

Il Comune ha, innanzitutto, attivato in collaborazione con un'associazione locale, la Pianeta bimbo Onlus, un'iniziativa di conciliazione vita-lavoro primariamente volta al sostegno della genitorialità, ma in grado di agire al contempo su più versanti.

Trattasi, infatti, di un pacco dono "Benvenuto a Sant'Elena", consegnato alle famiglie di tutti i nuovi nati nel Comune, che è non solo da ausilio ai genitori, ma è anche volto a: incentivare i tassi di natalità; promuovere la residenza e la fidelizzazione al territorio; diffondere politiche di maggiore attenzione all'ambiente. Nel pacco sono, infatti, inseriti prodotti di cura del bimbo, un cd di ninne nanna e un kit da scegliere tra sigilla pannolini e pannolini ecologici. Infine, per incrementare la spesa sul territorio, fidelizzando allo stesso, all'interno del pacco vi è anche un carnet di buoni sconto da spendere in esercizi commerciali siti nel Comune.

Una misura, quella descritta, che il Comune riesce ad attivare a costo quasi pari a zero, utilizzando fondi solo per l'acquisto del pacco e la realizzazione del depliant dell'iniziativa.

Si tratta, quindi, di un intervento che manifesta tutti gli elementi di una possibile buona prassi, in quanto facilmente trasferibile anche in altre realtà

delle Province indagate, composte in prevalenza da piccoli e piccolissimi centri.

Altra iniziativa interessante, sempre realizzata con la Pianeta bimbo Onlus, e sorta proprio alla luce del buon esito di quella appena descritta, è “in attesa di diventare mamma e papà”, cofanetto contenente consigli per il nascituro.

Risultati raggiunti con tali misure sono un leggero incremento della popolazione e abbassamento dell'età media, derivanti dall'aumento della presenza sul territorio di famiglie giovani.

Viene, inoltre, favorito il terzo settore, mettendo a disposizione gratuitamente i locali della barchessa comunale, con esenzione dal pagamento delle relative utenze, alle associazioni locali.

#### **d) Comune di Carmignano di Brenta**

Carmignano è un piccolo Comune del padovano di circa 7.500 abitanti. Nonostante la ridotta dimensione, ha una rete abbastanza strutturata di servizi, in particolare, per il lavoro. Nello specifico è interessante il progetto OCCUPIAMOCI che adotta una politica di welfare, non di tipo assistenzialistico, ma rigenerativo. Nello specifico l'assessore addetto alle politiche giovanili e alle attività produttive fa una sorta di “marketing” per i giovani del territorio, presentandoli alle aziende del luogo per “recuperare” posti di lavoro. Nell'ambito specifico dei servizi di cura, interessante la presenza presso il Comune della figura dell'Infermiere di famiglia.

#### **e) Cooperativa Fratres**

La Fratres è una cooperativa sociale basata sui principi di aiuto reciproco, nata a Fontaniva (PD) nel 1989, con l'obiettivo di «perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-educativi a favore di persone con disabilità, ovvero di persone con ritardo mentale accompagnato eventualmente da handicap fisico, di ogni età», come indicato nell'articolo 4 dello Statuto.

L'attività della Fratres si è consolidata nel corso degli anni grazie al lavoro di rete con le altre cooperative sociali del territorio; alla specializzazione del servizio svolto nel Centro diurno per persone con

disabilità; alla gestione con criteri di economicità, democrazia e partecipazione della base societaria e al radicamento nel tessuto sociale della comunità locale. Nel 2005 è stata inaugurata la nuova sede del Centro diurno, nel quale collaborano 42 persone disabili suddivise all'interno di vari laboratori artigianali quali: ricamo e cucito, sapone e detersivi, cartapesta e mosaico, midollino e argilla oltre che la coltivazione di ortaggi e piante aromatiche.

Per quanto attiene, quindi, ai servizi erogati per persone disabili la cooperativa Fratres è un punto di riferimento importante per il territorio.

Tra i progetti in corso di realizzazione si evidenzia quello di accoglienza residenziale per persone che hanno l'esigenza di periodi di residenza fuori dalla propria famiglia, sia per favorirne l'autonomia personale, sia per avviare il progetto di una vera e propria casa famiglia.

La cooperativa è composta in prevalenza da donne, circa l'80%, e nell'ambito della conciliazione vita-lavoro si distingue per la diffusione del part-time per esigenze familiari, la presenza di una ludoteca estiva e di baby-sitter. Questi servizi sono stati attivati dalla Direzione della cooperativa proprio per andare incontro ad una richiesta specifica espressa dai lavoratori di avere sostegno alle esigenze di vita familiare e alle proprie responsabilità professionali.

Nello specifico la ludoteca estiva è un servizio organizzato all'interno dei locali dei centri diurni rivolto ai figli dei lavoratori e promuove attività di integrazione/socializzazione con le persone disabili inserite nei servizi della cooperativa; mentre la baby-sitter, in cooperativa o al domicilio, consente alle lavoratrici/lavoratori con figli, di essere presenti, con orari flessibili e variabili, alle attività organizzative/formative della cooperativa.

#### **f) Cooperativa Progetto Now**

Cooperativa sociale nata a Conselve (PD) nel 1997, la Progetto Now si compone oggi di più di 100 professionisti (psicologi, operatrici socio-sanitarie, educatori professionali, amministrativi, ecc.) che progettano e gestiscono servizi educativi, socio-sanitari e formativi coinvolgendo l'individuo e la comunità. Mission della cooperativa è il perseguimento del «benessere sociale integrando passione e competenza, promuovendo qualità e innovazione e ponendo al centro la persona, sia essa destinataria del servizio che impegnata nella sua erogazione».

Il proprio Sistema qualità è certificato dal 1999 secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000 per i seguenti campi di applicazione: progettazione, erogazione e gestione di servizi socio-sanitari ed educativi rivolti all'infanzia, all'adolescenza e alla famiglia; erogazione di servizi di assistenza alla persona.

Nel 2009 ha conseguito la certificazione UNI 11034, specifica per i servizi educativi per la prima infanzia.

Inoltre ha attivato al proprio interno delle misure di conciliazione, denominate azioni salva-tempo/salva-reddito, che consistono in convenzioni (da asili nido ad avvocati, parrucchieri, ristoranti) che consentono una scontistica sui prezzi di listino e/o di usufruire dei servizi in orari non canonici<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Per approfondimenti sul punto, si veda Confcooperative Veneto, *Work-life balance e associazionismo veneto*, 2015, 58.

## Conclusioni

Dalle analisi condotte emerge, nel complesso, una scarsa conoscenza del tema, che si riverbera in un'attuazione prevalentemente inconsapevole e non regolamentata delle politiche inerenti alla conciliazione vita-lavoro.

Le realtà aziendali mappate, composte, come visto, per la maggior parte da piccole e micro-imprese, intervengono nel settore generalmente in modo autonomo e svincolato da regolamentazioni contrattuali o dalla predisposizione di piani strutturati di welfare e *work-life balance*.

Nel corso dell'indagine e dell'*action research*, sono emerse tra l'altro anche le criticità e resistenze legate al tema, sfociate, in non pochi casi, in irremovibili rifiuti di sottoporsi alla somministrazione dei questionari. Come accennato, tra le criticità riscontrate figurano la scarsa e a volte erronea conoscenza della tematica, spesso improntata su una concezione ancora arcaica, di stampo paternalistico – il welfare come gentil concessione da parte del datore di lavoro – nella quale le relative misure sono viste solo come un costo per l'azienda, e non alla portata di tutte le realtà. Altro limite che ne blocca la diffusione è la tendenza ad appiattire il tema del *work-life balance* sulla questione di genere.

Connessa a tale visione è la riscontrata riluttanza da parte di alcune aziende nell'attuare tali misure, in termini migliorativi, rispetto a quanto previsto a livello legislativo o di contrattazione collettiva nazionale. A ciò si aggiunge il timore che l'attuare interventi, anche solo sperimentali, possa comportare il rischio che il lavoratore, ritenendoli una sorta di diritto acquisito, prenda sull'azienda affinché gli stessi vengano attivati anche in futuro.

Non è diffusa, infatti, la consapevolezza che tali politiche sono *win-win-win*, perché: vince il lavoratore, non solo in ottica di miglioramento della propria qualità della vita, ma anche in termini di benefit di costoso accesso sul mercato, senza subire il peso della tassazione; vince l'impresa perché incrementa la produttività del dipendente e la sua fidelizzazione; vince il territorio che “scarica” sulle imprese l'erogazione di servizi previdenziali, assistenziali, sanitari e culturali, prima prerogativa dello stato sociale.



Uno dei vantaggi importanti del welfare aziendale è, infatti, proprio quello di offrire al dipendente, a parità di costo, un valore in termini di beni e servizi maggiore rispetto a quello che sarebbe l'erogazione diretta in busta paga.

Quindi, il primo elemento sul quale è necessario intervenire è un'adeguata formazione dei vari target (non solo di coloro che possono erogare tali misure, ma anche dei beneficiari), i suoi strumenti e le sue potenzialità. A tali fini, strumentale è anche la ricerca contenuta in questo report, che va ad agire proprio su tali rilevate lacune, offrendo un utile *memorandum* di riferimento.

Significativo è che, tra i lavoratori e le lavoratrici intervistati, il 55% abbia risposto che la propria azienda non ha attivato misure di conciliazione vita-lavoro, e quasi l'80% sia convinto, che sul territorio non siano state attuate misure di tale tipo. Il citato dato collide con la dichiarazione da parte dell'80% delle aziende mappate di attuare invece misure di conciliazione vita-lavoro, nonché con quella della totalità degli enti pubblici indagati, che afferma di erogare servizi per bambini, anziani e portatori di handicap, oltre che iniziative per il tempo libero.

È questa un'ulteriore conferma dell'importanza non solo di approvare soluzioni per la conciliazione, ma anche di saperle modulare sulle esigenze effettive dei destinatari, nonché comunicare e diffondere, affinché non rimangano iniziative fini a se stesse. Infatti, all'esito dell'indagine, la comunicazione è risultata in non pochi casi assente o comunque non adeguata, così come il dialogo tra i soggetti interessati. Un intervento interessante su questo fronte è quanto attuato dalla Siav S.p.A. che, come visto, si fa promotrice di comunicare non solo le proprie iniziative, ma anche i servizi a disposizione sul territorio comunale.

Ovviamente per una maggiore efficacia di quanto predisposto, è necessario un corretto *matching* tra misure erogate e bisogni effettivi della popolazione aziendale, che costituisce un aspetto sul quale occorre indubbiamente un intervento capillare. Infatti, l'attuazione generalmente non pianificata e strutturata di misure di conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale è evidente in quel 51% degli intervistati che ha dichiarato di essere poco o per nulla soddisfatto delle misure concretamente erogate dalla propria realtà aziendale.

Tra l'altro, la crisi ha segnato uno spartiacque nell'utilizzo dei tradizionali istituti per la conciliazione vita-lavoro. Fino al 2008 part-time,

banca delle ore e permessi retribuiti, ad esempio, venivano fruiti soprattutto in forma volontaria, su richiesta del lavoratore. Con il calo della domanda di beni e servizi, invece, questi istituti sono stati utilizzati come canali per il contenimento dell'orario di lavoro, in forma complementare o alternativa ai tradizionali regimi a orario ridotto (cassa integrazione e contratto di solidarietà). La crisi ha, quindi, contribuito a enfatizzare la dimensione gestionale dei citati istituti, trasformandoli da strumenti di conciliazione a strumenti di flessibilità manageriale.

In riferimento a quanto l'azienda potrebbe fare per incrementare soddisfazione e benessere dei propri lavoratori e delle proprie lavoratrici, la maggior parte delle risposte ricade su valorizzazione, formazione e aggiornamento del personale e, a seguire, chiarezza dei compiti e degli obiettivi. I citati aspetti ineriscono tutti a interventi per una maggiore *employability* del lavoratore, esigenza crescente in tempo di crisi.

Emerge quindi l'importanza di agire su un modello che lavori non tanto e non solo sull'occupazione delle persone, ma sulla loro occupabilità, cioè su quel capitale intellettuale e relazionale che si rinnova attraverso l'apprendimento *on the job*. Il lavoratore è interessato ad apprendere per incrementare le proprie competenze avendo convenienza a farlo per aumentare la propria spendibilità nel mercato del lavoro. Una formazione continua che accresce, al contempo, la produttività.

Questi dati sono in linea con quanto dichiarato dalla popolazione aziendale, in ordine al bisogno maggiormente avvertito dalla stessa, il quale attiene appunto al benessere personale e alla gestione dello stress (31%), al miglioramento del tempo libero (25,7%) e solo a seguire – rispetto a quanto si è indotti generalmente *in primis* a pensare, quando si parla di conciliazione vita-lavoro – a esigenze di cura dei figli (19,4%) e degli anziani (6,6%). Il campione indagato, pari a 872 lavoratori, costituisce indubbiamente un dato significativo per il contesto, è infatti prevalentemente senza figli (58,2%).

Per rispondere all'esigenza di interventi che incrementino il benessere personale, aiutando la gestione dello stress è utile la flessibilità oraria, per esempio in entrata e in uscita, e organizzativa, attraverso modalità di lavoro, quali lo *smart working* oppure come le isole del lavoro o il *job sharing*. I descritti interventi sono attivabili a costi, quando non pari a zero, estremamente ridotti, e comunque ampiamente “ripagati” in termini di risultati conseguibili.

In particolare l'attivazione dello *smart working* – per quelle prestazioni che presentano caratteristiche di “telelaborabilità” – consentirebbe anche una riduzione dello stress, un risparmio economico, di tempo e di possibili infortuni *in itinere*, per i lavoratori e le lavoratrici. Considerato tra l'altro che un non trascurabile 37,3% degli intervistati impiega da un minimo di 20 ad un massimo di 50 minuti per recarsi a lavoro, è evidente la portata di un tale intervento anche in termini di riduzione dei tassi d'inquinamento.

Per quanto attiene al miglioramento della qualità del tempo libero, utile e proficua risulta la creazione di reti con i vari target interessati, come visto in modelli quali *Giunca*.

Alla luce dell'indagine condotta, emerge che l'attivazione di sistemi di rete territoriale tra i vari target interessati è di effettiva fattibilità nei territori analizzati, in quanto sussistono le potenzialità per una sua implementazione. Infatti, il substrato indagato presenta elementi per un'ideale proliferazione di modelli innovativi di *work-life balance*, occorre però agire innanzitutto sul diffondere una corretta conoscenza del tema e di tutti gli strumenti, che possono essere realizzati agendo al contempo sul dialogo e sulla conoscenza reciproca tra i soggetti interessati, in termini di concreti bisogni e servizi erogati.

I piani di welfare che si stanno attivando sul territorio prendono avvio proprio da queste considerazioni.

## Nota bibliografica

### Capitolo I. Sezione I

1. Sull'affermazione del *work-life balance* nell'agenda politica europea, si veda la ricostruzione di I. Quadrelli, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012, 16-22. In riferimento alle evoluzioni della normativa in questo ambito si legga F. Malzani, *Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro*, WP CSDLE Massimo D'Antona, 2015, n. 238.

Sui diversi sistemi di welfare in cui vengono classificati gli stati membri, si legga S. Leibfried, *Towards a European Welfare State? On Integrating Poverty Regimes into the European Community*, in C. Jones (ed.), *New Perspectives on the Welfare State in Europe*, London and New York: Routledge, 1993, 56-133; M. Ferrera, *Modelli di solidarietà*, Il Mulino, 1993; G. Esping-Andersen, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University Press, 1990, e dello stesso autore *The Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, 1999; G. Bonoli, *Classifying welfare states: a two-dimension approach*, in *Journal of social policy* 26 (03), 1997, 351-372; per una disamina di alcuni Stati europei relativamente alle politiche di conciliazione vita-lavoro, in ottica comparativa, si veda l'ultimo rapporto Eurofound, *Promoting uptake of parental and paternity leave among fathers in European Union*, 2015; R. Prandini, *Politiche familiari europee. Convergenze e divergenze*, Carrocci, 2012; ISFOL, *I congedi di paternità un confronto in Europa*, Isfol occasional paper, in [www.isfol.it](http://www.isfol.it), 2012, n. 2.

2. Per un inquadramento del tema nel contesto italiano, alla luce delle ultimi interventi da parte del legislatore, si rinvia a R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. Massagli (a cura), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT University Press, 2014, 24-40; M. Del Conte, G. Fava, S.

Malandrini, *Congedi di maternità, paternità parentali e gestione dei tempi di lavoro*, in *Annuario Confindustria Bergamo*, 2013, 1-5. In riferimento alle ultime novità presenti nell'approvando *Jobs Act*, si veda L. Calafà, *La delaga alla conciliazione dei genitori al tempo dell'austerità*, in F. Carinci (a cura di), *La politica del lavoro del governo Renzi. Atto II*, ADAPT University Press, 2014, 24-40; A. Fenoglio, *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, WP CSDLE Massimo D'Antona, 2015, 239; R. Zucaro, *La conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act. Un primo commento al decreto attuativo*, in *Bollettino ADAPT*, 2015, n. 7.

3. Sulla flessibilità oraria e organizzativa come strumenti per la conciliazione vita-lavoro, si veda F. Bergamante, *La modulazione dei tempi di lavoro, Uno strumento di conciliazione*, Osservatorio Isfol, 2011, n. 2, 87-88; M. Ferrara (a cura di), *La Gestione del lavoro flessibile*, Giappichelli, 2008; M. Albisinni, N. Massarella, *L'articolazione dell'orario nel mercato del lavoro italiano*, in *Economia & Mercato*, 2005, 107-121.

Sui benefici delle politiche di flessibilità si veda Eurofound, *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions – Overview Report*, 2012; Eurofound, *Communiqué, issues 6, Special Foundation Forum 2004 – Investing in work-life balance – a win-win situation?*, 2004.

Per una prospettiva comparata, si veda S. Lewis, C.L. Cooper *Work-life integration: case studies of organizational change*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2005; J. Plantenga, C. Remery, *Flexible work arrangements and gender equality. A comparative review of 30 European Countries*, European Commission, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Union, 2010; A. Carparelli, E. Tassa, *La conciliazione tra vita professionale e vita privata e familiare nelle politiche europee*, in *Conciliazione vita-lavoro. Politiche, servizi e strumenti FOP*, 2011, n. 3-4, 14 ss.

Sul ruolo strategico della contrattazione collettiva, si veda I. Senatori, *Il ruolo della contrattazione collettiva nella promozione del welfare aziendale*, Quaderni Fondazione Marco Biagi, 2012, n. 2; S. Costantini, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *LD*, 2009, n. 1, 121-142; per un'analisi sul ruolo della contrattazione decentrata, con un esame anche di buone prassi presenti su uno specifico territorio, si veda la ricerca ADAPT, *La contrattazione*

*collettiva decentrata e gli strumenti di flessibilità aziendale del territorio pugliese*, in *Quaderni Regionali di Parità Regione Puglia*, 2013, vol. IV.

4. Sul welfare aziendale si veda T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsa, 2013; F. Rizzi, R. Marracino, L. Toia, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013; E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013; G. Mallone, *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in M. Bray, M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, 2012, 135-144. Sugli aspetti fiscali si legga, in particolare, F. Brenna, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsa, 2013.

## Capitolo I. Sezione II

1. Il ragionamento sulle reti territoriali di conciliazione è strettamente connesso alla rivisitazione del sistema di *welfare state*. Sul modello del «diamante del welfare», si legga F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, WEL, Percorsi di secondo welfare – Centro Einaudi, 2013; M. Ferrera, *L'analisi delle politiche sociali e del welfare state*, in M. Ferrera (a cura di), *Le politiche sociali*, Il Mulino, 2012, 11-54.

In riferimento al legame tra il tema e l'innovazione sociale, si legga R. Murray, J. Caulier Grice, G. Mulgan, *Il libro bianco sull'innovazione sociale*, Young Foundation, Nesta Societing, 2011; nella stessa direzione la definizione di *Social Innovation* individuata da J.A. Phillips, K. Deiglmeier, D.T. Miller, *Rediscovering Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review, 2008; G. Mulgan, *The Process of Social Innovation*, 2006, 145-162, dove emerge il ruolo sempre più determinante degli attori privati nella erogazione di servizi fino ad oggi comunemente erogati dal pubblico; si veda, infine, P. Venturi, F. Zandonai, *Innovazione Sociale e Imprese Sociali*, Aiccon, 2013.

2. Sulle reti territoriali in Regione Lombardia, si rinvia a I. Madama, F.

Maino, *La conciliazione famiglia-lavoro: reti territoriali in Lombardia*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, WEL, Percorsi di secondo welfare – Centro Einaudi, 2013; in Regione Emilia Romagna si legga invece la ricerca *Regione Emilia-Romagna (a cura di), Welfare e ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, 2014, e I. Quadrelli, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012, che si veda anche in riferimento alla Regione Toscana.

**3.** Sulla rinnovata tendenza al decentramento, il ruolo dei territori e in particolare la funzione delle Parti Sociali, e delle rispettive strutture territoriali si veda A. Ciarini, *Protezione del lavoro e parti sociali nei sistemi di welfare europei*, Franco Angeli, 2013. La valorizzazione della contrattazione collettiva di lavoro decentrata e la crescente inclusione di politiche e misure di welfare negli accordi territoriali e aziendali si muove in questa precisa direzione, si legga sul punto U. Ascoli, S. Colombo, S. Neri, E. Pavolini, *Il Giano bi-fronte: la diffusione di forme di welfare contrattuale in Italia*, convegno nazionale AIS-ELO *Cause e impatto della crisi. Individui, territori, istituzioni*, Rende-Cosenza, 2012; U. Ascoli, M.L. Mirabile, E. Pavolini, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 7-53; M. Ferrera, *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in *Stato e Mercato*, 2007, 3, 341-376.

Sul rapporto tra impresa e territorio, sempre attuali gli scritti di A. Olivetti, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, 2014; A. Saibene (a cura di), *Il mondo che nasce. Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, 2013.

Sul ruolo della bilateralità nelle politiche di welfare e conciliazione vita-lavoro si veda, Italia Lavoro, *Gli Enti Bilaterali in Italia – Primo Rapporto Nazionale*, 2013; A. Vallebona, *Gli Enti bilaterali: un seme di speranza da salvaguardare*, in *DRI*, 2006, n. 4, 1043-1050; M. Lai, *Appunti sulla bilateralità*, in *DRI*, 2006, n. 4, 1020-1030.

Sulla funzione sociale della cooperativa si legga L. Bagnoli, *La funzione sociale della cooperazione*, Carrocci, 2011; S. Zamagni, V. Zamagni, *La cooperazione*, Il Mulino, 2008; E. Mazzoli, S. Zamagni (a cura di), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, 2005.



4. Per un inquadramento generale del tema delle reti d'impresa, si veda A. Riccardi, *Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi, fiscali*, in *Amministrazione & Finanza*, 2013, n. 8; E. Valli, *Una risposta efficace e moderna*, in P. Preti, R. Vignali (a cura di), *Con-correre per competere. Le reti d'impresa tra territorio e globalizzazione*, Gruppo24ore, 2013; A. Pisani Massamormile, *Aspetti civilistici del contratto di rete*, in *Rivista di diritto privato*, 2012, n. 3, 353 ss. Sul ruolo delle reti d'impresa come strumento utile nella promozione del welfare e delle politiche di *work-life balance*, in particolare nelle PMI, con contestuale evidenziazione di buone prassi, si veda D. Grandi, E. Massagli, R. Zucaro, *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. Massagli (a cura), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT University Press, 2014, 111-123; L.M. Riboldi, *Flessibilità, reti d'impresa e codatorialità. Un mix potenzialmente vincente per lo sviluppo*, in *Sviluppo&Organizzazione*, 2014, 27-32.

## Capitolo II

1. Sul sistema economico-produttivo e il mercato del lavoro veneti, si veda Banca d'Italia, *Economie regionali – L'economia del Veneto*, 2014; Unioncamere Veneto, *Situazione economica del Veneto*, Rapporto Annuale, 2014.

2. Per un inquadramento delle politiche di conciliazione vita-lavoro in Regione Veneto e alcune buone prassi, si legga Fondazione Nord Est, *Il tempo ritrovato percorsi, idee e proposte di conciliazione in Veneto*, 2013; si veda anche I. Quadrelli, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio Nazionale sulla famiglia, 2012; sull'ultimo contratto integrativo Luxottica si veda, in particolare I. Di Stani, R. Zucaro, *Il nuovo accordo Luxottica: welfare, alternanza e benessere*, in *Bollettino ADAPT*, 2013, n. 24; Confcooperative Veneto, *Work-life balance e associazionismo veneto*, 2015.



## **ELENCO DELLE AZIENDE/ESPERIENZE CITATE**

### **a) Nazionali**

ATM S.p.A.

Auchan

Barilla

*BioNetwork*

Fondazione Welfare Ambrosiano

*Giunca*

Gucci

Network *Imprese e persone* (IEP)

Ikea

L'Oréal Italia

Mondelēz

Nestlé

SEA Aeroporti Milano

Solvay

Unipol Assicurazioni

Unipol Banca S.p.A.

*Welfa-RE*

### **b) Regione Veneto**

Baxi S.p.A.

Berto's S.p.A.

Berto s.r.l.

Comune di Sant'Elena

Comune di Carmignano  
Cooperativa Castel del Monte  
Cooperativa Fratres  
Cooperativa Progetto Now  
Luxottica  
Performance in Lighting  
San Benedetto S.p.A.  
Siav S.p.A.  
TEXA S.p.A.  
TGs Viaggi  
Tower S.r.l.  
Unindustria Treviso  
ZF Padova S.p.A.

## NOTIZIE SUGLI AUTORI

- Andrea Chiriatti** Dottorando di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Carmen Di Stani** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Immacolata Di Stani** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Daniele Grandi** Dottorando di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Emmanuele Massagli** Presidente ADAPT e professore a contratto di Pedagogia del lavoro, Università degli Studi di Bergamo
- Roberta Monte** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Isabella Oddo** Dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo
- Rosita Zucaro** Avvocato e dottoranda di ricerca presso la Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro di ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo.

## I PARTNER DEL PROGETTO WELFARENET

<b>EBVF</b>	Ente Bilaterale Veneto F.VG. Ente bilaterale inter-regionale del Veneto e Friuli Venezia costituito da Confesercenti e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e UilTucs-Uil, nell'ambito del CCNL del Terziario Distribuzione e Servizi e del CCNL del Turismo	
<b>EB Padova</b>	Ente Bilaterale della Provincia di Padova. Ente Bilaterale provinciale costituito da Ascom-Concommercio e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e UilTucs-Uil nell'ambito del CCNL del Terziario Distribuzione e Servizi del del CCNL del Turismo	
<b>EBiRO</b>	Ente Bilaterale della Provincia di Rovigo. Ente Bilaterale provinciale costituito da Ascom-Concommercio e da Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e UilTucs-Uil nell'ambito del CCNL del Terziario Distribuzione e Servizi del del CCNL del Turismo	
<b>Innova srl</b>	Società di servizi specializzata in welfare aziendale e territoriale	
<b>Adapt</b>	Fondazione senza fini di lucro, fondata da Marco Biagi nel 2000 per promuovere, in un'ottica internazionale e comparata, studi e ricerche nell'ambito delle relazioni industriali e di lavoro	
<b>Job Select</b>	Agenzia per il lavoro	
<b>CCIAA di Padova</b>	Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura. Sede di Padova.	
<b>Cescot Veneto</b>	Organismo di formazione di Confesercenti Veneto.	
<b>AG-Form</b>	Organismo di formazione di CGIL Veneto.	
<b>AGSG</b>	Organismo di formazione di UilTucs-Uil.	
<b>FCP</b>	Organismo di formazione.	
<b>Confesercenti Padova</b>	<b>Concommercio Padova</b>	<b>Confcooperative</b>
<b>Confesercenti Rovigo</b>	<b>Concommercio Rovigo</b>	<b>Ass. Genitorialità</b>
<b>Filcams-Cgil</b>	<b>Fisascat-Cisl</b>	<b>UilTucs-Uil</b>
<b>Forum Terzo settore</b>	<b>Etra</b>	<b>CNCA</b>
<b>ULSS 15</b>	<b>Comuni</b>	<b>Aziende private</b>