

*Collana di Politiche del lavoro*

La collana editoriale Politiche del lavoro, avviata nel 1985, si propone di diffondere materiali di analisi, ricerca e documentazione sulle politiche locali del lavoro. La scelta della dimensione locale come asse di riferimento non è casuale: essa è frutto della convinzione, sempre più diffusa in Europa, che l'efficacia delle politiche del lavoro è maggiore se vi è una diretta responsabilizzazione dei soggetti locali (istituzioni e parti sociali). Nel nostro Paese questa scelta, assume ancora maggior rilievo alla luce del decentramento di poteri alle Regioni ed agli Enti locali in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro, disciplinato dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469.

La collana ospita quindi studi e ricerche nonché contributi originali su temi ed esperienze rilevanti per le politiche del lavoro attuate in sede locale.

La collana è diretta da Pier Antonio Varesi.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**REGIONE AUTONOMA  
FRIULI VENEZIA GIULIA**

**IL LAVORO  
FEMMINILE  
IN FRIULI  
VENEZIA GIULIA**

**Rapporto 2017**

**A cura della  
Consigliera regionale di parità**

**FrancoAngeli**

La presente pubblicazione è stata realizzata dalla Consiglieria di parità della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

Consiglieria di parità della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia  
Prof. Avv. Roberta Nunin  
Via San Francesco, 37 (V piano) – 34100 Trieste  
tel. (0039) 040 3775150  
e-mail: cons.par@regione.fvg.it

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

## INDICE

<b>Introduzione. Il lavoro femminile in Friuli Venezia Giulia, tra vecchi ostacoli e nuove opportunità, di Roberta Nunin</b>	pag.	7
<b>L'economia e il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia. Il punto di vista delle donne, di Laura Chies</b>	»	13
<b>Il personale maschile e femminile delle aziende con oltre 100 dipendenti del Friuli Venezia Giulia, di Chiara Cristini</b>	»	48
<b>Le carriere lavorative femminili e i differenziali retributivi, di Valeria Fili</b>	»	91
<b>Le donne e il lavoro precario (in particolare, il caso dei voucher alla luce delle recenti riforme), di Anna Zilli</b>	»	114
<b>Politiche e tecniche a sostegno del lavoro femminile: dalla contrattazione di genere alla contrattazione <i>family friendly</i> tra buone prassi collettive e incentivi legali al <i>welfare</i> aziendale, di Maria Dolores Ferrara</b>	»	136
<b>L'esperienza dell'Accordo territoriale per la conciliazione dei tempi di Pordenone, di Chiara Cristini</b>	»	153
<b>Trasformazione digitale: un'opportunità per le donne?, di Gabriella Taddeo</b>	»	161

<b>Donne e lavoro nell'ex-Provincia di Gorizia. Qualche osservazione dall'angolo visuale della Consigliera di parità, di Sara Vizin</b>	pag. 171
<b>Brevi considerazioni sulla figura e sull'esperienza di Consigliera di parità, di Maddalena Spagnolo</b>	» 174

POLITICHE E TECNICHE A SOSTEGNO  
DEL LAVORO FEMMINILE:  
DALLA CONTRATTAZIONE DI GENERE  
ALLA CONTRATTAZIONE *FAMILY FRIENDLY*  
TRA BUONE PRASSI COLLETTIVE E INCENTIVI  
LEGALI AL *WELFARE* AZIENDALE

di *Maria Dolores Ferrara\**

SOMMARIO: 1. Il contesto e gli strumenti oltre le questioni di genere. – 2. Il *mainstreaming* del *work life balance* dopo le recenti riforme: il sistema promozionale nel quadro legale e nella prassi amministrativa. – 3. La contrattazione aziendale e le misure di *work life balance*: il passato, il presente e il futuro dei sistemi di incentivazione. – 4. Il *welfare* aziendale e la contrattazione *family friendly*: buone prassi e nuove prospettive.

### **1. Il contesto e gli strumenti oltre le questioni di genere**

Lo stridente contrasto tra la mole di norme a tutela del lavoro femminile e la loro manchevole incisività nella realtà italiana testimoniata dai diversi e poco confortanti dati statistici<sup>1</sup> induce a intraprendere più analitiche riflessioni su altri strumenti di regolazione in grado di fronteggiare le criticità collegate al tema di cui si discute e tra questi, in particolare, il possibile ruolo che può svolgere la contrattazione collettiva. Se l'equità di trattamento e il benessere dei lavoratori sono importanti obiettivi dell'azione sindacale, appare indispensabile l'avvio di un processo di consapevolezza delle parti sociali nei riguardi delle tematiche collegate alla valorizzazione delle differenze, alla promozione del lavoro femminile e alle esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita. Nel corso degli anni, tuttavia, con molta difficoltà gli attori collettivi hanno svolto un ruolo innovativo rispetto agli istituti legali e propositivo di nuove idee in tema di politiche di genere (cfr. Calafà, 2005), nonostante il progressivo rafforzamento delle funzioni della contrattazione collettiva, nazionale e decentrata, operato dal

\* Ricercatrice di Diritto del lavoro dell'Università degli Studi di Trieste.

<sup>1</sup> Cfr., da ultimo, il *Rapporto Annuale 2017* dell'Istat in [www.istat.it/it/files/2017/05/RapportoAnnuale2017.pdf](http://www.istat.it/it/files/2017/05/RapportoAnnuale2017.pdf).

legislatore<sup>2</sup>. Pur se il tema della segregazione di genere figura da tempo nell'agenda delle parti sociali, l'insufficienza dei risultati rende attuali questi profili di indagine<sup>3</sup>.

Non può ignorarsi, al riguardo, che le pratiche di contrattazione continuano a essere modellate sulla figura del “*male breadwinner*”, ovvero di un uomo adulto, padre di famiglia e unico percettore di reddito, con un contratto di lavoro dipendente, a tempo pieno e indeterminato, figura che non rappresenta più né le caratteristiche degli attori presenti sul mercato né gli attuali modelli di produzione (Murgia e Poggio, 2007). La concreta operatività di un modello contrattuale di genere non è limitata soltanto da questa premessa, ma da una più radicata motivazione ideologica che è presente nel patrimonio genetico del sindacalismo italiano. L'agire sindacale è storicamente ispirato all'universalità dei diritti che attraverso la contrattazione collettiva dovrebbero trovare una compiuta attuazione. Questa caratteristica può porsi in contrasto con la tipica tendenza alla personalizzazione dei trattamenti (ad esempio, in materia di orario di lavoro) su cui gli interventi si fondano allo scopo di tenere in conto le differenti esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori. Tuttavia, proprio la flessibilità della norma collettiva, se ben attuata e declinata, consente l'adattamento al contesto produttivo e organizzativo degli strumenti a disposizione in una concreta prospettiva di genere, in relazione, ad esempio, ai temi collegati alle politiche di conciliazione vita/lavoro, ai sistemi di inquadramento e ai modelli organizzativi in generale.

La duttilità della strumentazione collettiva rispetto alle diverse finalità di tutela sociale, accanto alle esigenze di protezione nel rapporto di lavoro, sono oramai un dato inconfutabile per effetto della crescente tendenza delle esperienze di *welfare* aziendale.

Nonostante la dispersione terminologica (cfr. Bacchini, 2017, 634) e l'astensione regolativa dei fenomeni unitariamente considerati, le dinamiche della contrattazione di *welfare* non sono più una tendenza ma si confermano una certezza nello strumentario di tutele in favore dei lavoratori e delle lavoratrici. Si tratta di un fenomeno che sta subendo un ampliamento delle funzioni e degli ambiti di riferimento: non più soltanto l'integrazione del trattamento pensionistico della previdenza pubblica e l'integrazione all'assistenza

<sup>2</sup> Il riferimento è all'art. 9, l. 8 marzo 2000, n. 53 che subordina il godimento degli incentivi in favore delle imprese all'attuazione di accordi contrattuali che prevedano azioni positive. Sul punto, tra i tanti, si veda A. Allamprese, 2001, p. 130. Più recentemente L. Calafà, 2008, p. 117; L. Calafà, 2012, p. 468. Più in generale si veda anche A. Tinti, 2009, p. 195.

<sup>3</sup> Cfr. più ampiamente M.D. Ferrara, 2014, p. 519 e in relazione ai temi della salute e sicurezza si veda M.D. Ferrara, R. Nunin, 2017, p. 181.

sanitaria erogata dal servizio nazionale, ma anche supporto personale e alla famiglia con riferimento alla salute, all'istruzione, al tempo libero e sostegno al reddito familiare per l'acquisto di beni e servizi. Nelle analisi sociologiche, economiche e giuridiche si rimarca frequentemente come queste esperienze siano la risposta ai fallimenti del *welfare* pubblico, genericamente inteso, in ragione della sua incapacità di governare i nuovi rischi e i nuovi bisogni sociali<sup>4</sup>. Tuttavia, ad avviso di chi scrive, la tendenza in atto pare anche ascrivibile ad un possibile mutamento culturale delle relazioni industriali, collegato alle trasformazioni nella *governance* istituzionale e funzionale degli attori collettivi. Alla logica protettiva nel rapporto di lavoro e a difesa dei trattamenti retributivi, si percorre e consolida la strada dell'assistenza ai lavoratori, sicché soprattutto con riferimento ad alcuni servizi e benefici erogati nei regimi di *welfare* aziendale, la contrattazione collettiva assume le sembianze di una contrattazione *assistenziale* in considerazione anche della moltiplicazione dei servizi che le parti sociali hanno cominciato ad erogare ai propri iscritti, si travalica il consueto campo dell'assistenza e consulenza nelle controversie di lavoro, del controllo di documenti e buste paghe emesse dal datore di lavoro, del supporto nell'impugnazione del licenziamento e di altri provvedimenti disciplinari, configurandosi i sindacati, in molti casi, come istituzioni multiservizi che erogano anche attività di orientamento, formazione e qualificazione, tutela e assistenza del lavoratore nei confronti di enti previdenziali e assicurativi, consulenza e assistenza fiscale, catastale, tributaria.

La considerazione unitaria dei fenomeni impone di guardare a questi fenomeni anche tenendo in conto questo fattore che rappresenta, del resto, un buon punto di osservazione della prospettiva di genere spesso presente nella recente prassi del *welfare* contrattuale. I due piani di indagine sembrano oggi positivamente collegati, poiché le più efficaci e innovative soluzioni per supportare il lavoro femminile sono contenute nella recente prassi collettiva in tema di *welfare* aziendale, sicché un'indagine sull'attuale stato di salute della contrattazione di genere che vada oltre una ricognizione degli istituti disciplinati dalla contrattazione nazionale in ottica di genere<sup>5</sup> non può ignorare questa prospettiva. Questa angolazione pare vitale anche sul piano dei dati. Come si legge in alcuni report, negli anni 2015-2016 sono stati depositati

<sup>4</sup> Cfr. M. Ferrera, 2015, p. 7 ss.; T. Treu, 2016, p. 3 ss. In generale, si veda anche B. Caruso, 2016, p. 177.

<sup>5</sup> Per un'utile analisi empirica sulla contrattazione nazionale in ottica di tutela e promozione del lavoro femminile si veda M.D. Ferrara, 2014, p. 519; E. Pietanza, 2009, p. 129; S. Costantini, 2009, p. 121.

presso il Ministero 19.457 contratti decentrati e di questi circa il 51% hanno introdotto misure di *welfare* aziendale<sup>6</sup>.

## **2. Il *mainstreaming* del *work life balance* dopo le recenti riforme: il sistema promozionale nel quadro legale e nella prassi amministrativa**

È noto che il tema della conciliazione è stato storicamente affrontato in una prospettiva strettamente femminile, avendo riguardo a un modello familiare stereotipato con una divisione dei ruoli fortemente marcata e che vedeva la donna dedita al lavoro di cura in modo esclusivo e prevalente. La conciliazione era, in questo senso, pensata come un'esigenza dettata dalla volontà di uscire dalle mura domestiche per proiettarsi verso il mercato del lavoro e veniva attratta nel discorso sulle pari opportunità<sup>7</sup>.

Questa prospettiva è in parte cambiata, essendosi modificato il ruolo delle donne dentro e fuori le mura domestiche, nel mercato del lavoro (pur con asimmetrie ancora evidenti) e nella struttura familiare per effetto del mutamento dei rapporti tra generi e le generazioni, a causa degli andamenti demografici e dei cambiamenti dei sistemi di protezione sociale<sup>8</sup>. Le stesse famiglie, del resto, hanno assunto connotati molto diversi da quelli del passato:

<sup>6</sup> Cfr. particolarmente Welfare Index PMI, *Il welfare aziendale fa crescere l'impresa. Rapporto 2017*, in [www. http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare\\_index-pmi-2017.pdf](http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare_index-pmi-2017.pdf).

<sup>7</sup> Per una panoramica generale e multidisciplinare si vedano, tra gli altri, C. Ghisleri, L. Colombo, 2014; L. Calafà, D. Gottardi, 2009.

<sup>8</sup> La lunga marcia della tutela del lavoro delle donne, in attuazione anche dei paradigmi costituzionali di eguaglianza formale e sostanziale degli articoli 3 e 37 della Costituzione, ha una storia oramai lunga. Dall'enunciazione della parità di trattamento in tema di accesso e trattamento nel rapporto di lavoro della legge n. 903 del 9 dicembre 1977, espressione dell'attuazione dell'eguaglianza in senso formale, si è passati progressivamente ad interpretare la parità anche sul piano delle politiche promozionali al fine di realizzare un'effettiva eguaglianza sostanziale tra uomini e donne, attraverso appunto la legge n. 125 del 10 aprile 1991, e poi il codice delle pari opportunità n. 198 dell'11 aprile 2006, e l'introduzione delle azioni positive, in cui si tenta di valorizzare fortemente la necessità anche di un riequilibrio di genere e non solo della mera parità di trattamento. Un simile cammino di estensione delle tutele, del resto, si ravvisa nelle norme a tutela della maternità che fin dagli anni 2000, ossia dalla legge Turco n. 53/2000, oggi trasfusa nel testo unico n. 151 del 26 marzo 2001, hanno portato a estendere la disciplina della tutela della maternità oltre la genitorialità biologica per arrivare al riconoscimento della genitorialità giuridica; oltre la tutela della madre lavoratrice per coinvolgere nella cura dei figli il padre lavoratore; oltre il lavoro subordinato tipico per attribuire diritti, sia pure di diversa entità, nei diversi lavori; oltre il lavoro stesso, mediante il sostegno alla natalità *sic et simpliciter*. Cfr., tra i molti contributi, F. Borgogelli, 1989, p. 71 ss.; M.V. Ballestrero, 1994, 1, p. 11 ss.; M.V. Ballestrero, 2009, p. 1; G. De Simone, 2001.

monoparentali, omosessuali, a distanza per effetto delle migrazioni, e caratterizzate da relazioni inter-generazionali sempre più lunghe a causa dell'allungamento dell'aspettativa di vita, ma sempre più magre a causa del calo demografico (cfr. Malzani, 2015a e 2015b, 333).

Nel mutato scenario di questi ultimi decenni i problemi legati alla conciliazione perdono la loro connotazione spiccatamente femminile, essendo avvertita la ricerca di soluzioni conciliative come esigenza neutrale e non necessariamente collegata al genere<sup>9</sup>. Di fronte a queste tendenze, gli ordinamenti europei hanno cercato e cercano di costruire la nuova identità delle politiche di conciliazione anche se non sono mancate difficoltà, battute di arresto e momenti di stasi, persistendo ancora notevoli differenze tra i diversi Paesi europei. La ricerca di una nuova tipologia di *gender arrangement* in grado di traghettare la conciliazione vita/lavoro da una visione di genere ad una prospettiva di conciliazione condivisa<sup>10</sup> è stato il fulcro degli interventi regolativi e delle politiche anche a livello europeo. Non è ovviamente possibile ripercorrere tutte le tappe regolative e le sollecitazioni del diritto europeo in tale direzione (Calafà, 2007, 32), ma è possibile allargare l'indagine sulle tecniche promozionali che, anche nelle ultime riforme, hanno avuto pieno riconoscimento nel quadro dello strumentario delle politiche adottate per favorire la conciliazione. Nonostante gli sforzi compiuti, infatti, i rapporti internazionali ed europei fotografano ancora una drammatica disparità nelle legislazioni europee sui congedi parentali (durata, trattamento economico, garanzia di riassegnazione alle vecchie mansioni ecc.), sulla loro titolarità e funzione, e spesso addirittura un vero e proprio aggiramento del dettato normativo posto a tutela della lavoratrice e del lavoratore con funzioni genitoriali (dimissioni in bianco, part-time involontario, mancato rinnovo di un contratto a termine) (cfr. Caraccialo di Torella, Masselot, 2013, 6; I.L.O., 2014).

Le recenti riforme, tuttavia, propongono ulteriori elementi di novità sul piano non tanto del contenuto delle azioni promozionali in favore del lavoro femminile e delle esigenze di conciliazione vita/lavoro, ma con riferimento alle tecniche di tutela. È in atto, più chiaramente rispetto al passato, una nuova stagione regolativa collegata alle recenti riforme del lavoro del c.d. *Jobs Act*, caratterizzata, nonostante le imperfezioni testuali e le lacune, da

<sup>9</sup> In questa prospettiva la parabola estensiva dei congedi per maternità, paternità e parentali riassume questa tendenza. In generale, si veda D. Gottardi, 2012, p. 897 ss.; L. Calafà, 2011, p. 739 ss.; M.L. Vallauri, 2009, p. 217.

<sup>10</sup> Si prova a considerare oggetto delle politiche promozionali e regolative non più il modello familiare del *male breadwinner* ma anche il modello del *dual earner-dual carer*, sicché alla partecipazione delle donne nella costituzione del reddito familiare deve corrispondere una partecipazione dell'uomo alle esigenze di cura. Si veda, particolarmente, R. Crompton, 1999.

una positiva tendenza sul piano della regolazione giuridica e, dunque, della tecnica legislativa a considerare i temi della tutela delle donne come una materia trasversale che deve pervadere più campi e più istituti del diritto del lavoro, secondo la tecnica del *mainstreaming*. In questa direzione sembrano muoversi diversi interventi. Come è noto, le novità del decreto legislativo n. 80 del 15 giugno 2015, in attuazione della legge delega n. 183 del 10 dicembre 2014, hanno inciso, infatti, non solo su temi “classici” della tutela della maternità/genitorialità (come, ad esempio, l’allungamento del congedo facoltativo parentale fino al compimento di 12 anni di età del figlio, oppure la legittimazione di fruire del congedo parentale frazionato ad ore e, quindi, anche non in un’unica soluzione; l’attribuzione del congedo di paternità anche per il lavoratore autonomo per il periodo in cui sarebbe spettato alla madre lavoratrice autonoma o per la parte residua in caso di morte, abbandono, infermità della madre o affidamento esclusivo al padre)<sup>11</sup>, ma si intravede l’approccio di *mainstreaming* allorché si introducono importanti novità anche in altri decreti: ad esempio, la norma che consente di chiedere la trasformazione del rapporto in part-time in luogo del congedo parentale (art. 8, d.lgs. n. 81 del 15 giugno 2015), oppure la possibilità per i lavoratori di cedere gratuitamente ai propri colleghi i riposi e le ferie maturate per consentire l’assistenza a figli minori in caso di particolari situazioni (art. 24, d.lgs. n. 151 del 14 settembre 2015) o ancora il non obbligo di lavoro notturno per i genitori affidatari e adottivi (art. 11, lett. b-bis, d.lgs. n. 66 del 8 aprile 2003, come inserita dall’art. 22, co. 1, lett. a, d.lgs. 15 giugno 2015, n. 80). Questa tendenza ha impattato sui tradizionali istituti di tutela, allargandone la funzione, come è accaduto nel caso delle misure *ad hoc* per il sostegno delle donne vittime di violenza, per effetto delle quali lo strumentario classico del diritto del lavoro si arricchisce anche di un’inedita funzione riabilitativa (oltre che protettiva), consentendo alle donne vittime di violenza di usufruire di congedi<sup>12</sup> o trasferimenti<sup>13</sup> per seguire i percorsi di protezione

<sup>11</sup> Sulle novità del decreto n. 80/2015 si veda D. Gottardi, 2016; R. Voza, 2015, p. 13; R. Nunin, 2016, p. 14 ss.; L. Calafà, 2015, p. 877 ss.; V. Pasquarella, 2017, p. 41 ss.; A. Servidori, B. Maiani, A. Cafagna, 2017.

<sup>12</sup> Il riferimento è all’art. 24, d.lgs. n. 80/2015, su cui si veda ampiamente A. Zilli, 2016, p. 333; L. Lazzeroni, 2016, p. 137 ss.

<sup>13</sup> Cfr. art. 30, co. 1-ter, d.lgs. n. 165/2001, come introdotto dall’art. 14, co. 6, l. n. 124 del 7 agosto 2015, per effetto del quale, nelle pubbliche amministrazioni, la dipendente vittima di violenza di genere inserita in specifici percorsi di protezione, debitamente certificati dai servizi sociali del comune di residenza, può presentare domanda di trasferimento ad altra amministrazione pubblica ubicata in un comune diverso da quello di residenza, previa comunicazione all’amministrazione di appartenenza, ove vi siano posti vacanti corrispondenti alla sua qualifica professionale.

assicurati dalle istituzioni a ciò predisposte. Alla stessa logica di tutela trasversale pare ispirarsi anche la definizione delle tutele in caso di maternità in favore delle lavoratrici autonome<sup>14</sup> e l'introduzione del lavoro agile come nuova modalità di esecuzione della prestazione nell'ambito del rapporto di lavoro subordinato per effetto della legge n. 81 del 22 maggio 2017.

### **3. La contrattazione aziendale e le misure di *work life balance*: il passato, il presente e il futuro dei sistemi di incentivazione**

La tendenza al *mainstreaming* è altresì evidente se si passano in rassegna gli ultimi sviluppi del sistema di incentivazione della contrattazione aziendale in favore delle politiche di conciliazione. Il *passato* di questi interventi si è basato sull'attuazione dell'art. 9, della legge n. 53/2000 che destinava originariamente risorse *ad hoc* per le imprese che applicassero accordi contrattuali in tema di azioni positive per la flessibilità<sup>15</sup>. La norma, più volte ritoccata<sup>16</sup>, ha progressivamente mutato funzioni, in ragione di diversi fattori. Dall'originario intento di mettere a disposizione delle imprese un meccanismo stabile di contribuzione il cui finanziamento insisteva sul Fondo generale per l'occupazione<sup>17</sup>, si è passati a considerare questo strumento come una misura specifica il cui finanziamento è stato collegato al Fondo per le politiche per la famiglia<sup>18</sup>. Il cambiamento di risorse non solo ha sottoposto queste misure alla scure inesorabile dei tagli inflitti al Fondo per la famiglia in questi anni, ma ha di fatto scollegato gli interventi in tema di conciliazione dalle politiche generali per l'occupazione presenti nelle piattaforme di rivendicazione della contrattazione collettiva nazionale ed aziendale. Il capitolo sulle strategie collettive per favorire la conciliazione vita e lavoro diventava un'eccezione di buone prassi in alcuni contesti aziendali particolarmente recettivi<sup>19</sup>. Ad allargare le maglie della rete di contrattazione, tuttavia, sono intervenute le importanti modifiche nel testo dell'art. 9, l. n. 53/2000 che, dopo le modifiche apportate nel 2009, ha ampliato il novero delle imprese

<sup>14</sup> Si segnala, in particolare, l'introduzione di un meccanismo di sostituzione della libera professionista in occasione della maternità che va nella direzione di proteggere non più solo la sospensione dal lavoro in caso di gravidanza ma piuttosto la continuità del medesimo. Sul punto, si veda M.D. Ferrara, 2018, p. 419.

<sup>15</sup> Cfr. anche decreto ministeriale 15 maggio 2001.

<sup>16</sup> Cfr. art. 1, co. 1254, l. 27 dicembre 2006, n. 296 e art. 38, co. 1, l. 18 giugno 2009, n. 69.

<sup>17</sup> Cfr. art. 1, co. 7, d.l. 20 maggio 1993, n. 148, conv. in l. 19 luglio 1993, n. 236.

<sup>18</sup> Cfr. art. 19, d.l. 4 luglio 2006, n. 223, conv. in l. 4 agosto 2006, n. 248.

<sup>19</sup> Cfr., a titolo esemplificativo, i vari accordi aziendali Luxottica, Henkel, Sea, Ferrero, Campari, Telecom Italia, Nestlé. Cfr. Treu (a cura di), 2013.

destinatario, eliminando la riserva del cinquanta per cento dei contributi in favore delle imprese con meno di cinquanta dipendenti e includendo anche le imprese collettive, e ha specificato le categorie di lavoratori coinvolti (lavoratori e lavoratrici, inclusi i dirigenti, con figli minori, con priorità nel caso di disabilità o di minori fino a dodici anni e fino a quindici anni in caso di affidamento e adozione, oppure con a carico persone disabili, non autosufficienti o con gravi infermità, art. 9, co. 2, l. n. 53/2000). Allo stesso tempo, si è aperto un varco affinché le misure di conciliazione fossero prese in considerazione non solo nell'ambito degli strumenti volti a tutelare la genitorialità, grazie alla valorizzazione della flessibilità "buona", ma anche in occasione dell'adozione di sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e dei risultati, avviando così il processo di interconnessione tra le trattative per l'introduzione di azioni positive e i sistemi di premialità<sup>20</sup>. Anche sul piano degli attori nella versione vigente del citato art. 9 si intravede un ulteriore elemento che sarà ripreso nella legge delega del *Jobs Act* (l. 10 dicembre 2014, n. 183), ovvero la necessità di progettare gli interventi non soltanto a livello di contrattazione aziendale, ma anche a livello del territorio, anche attraverso "progetti a rete" tra enti territoriali, aziende e parti sociali (art. 9, co. 1, lett. b, l. n. 53/2000, come introdotta dall'art. 39, co. 1, l. 18 giugno 2009, n. 69).

Il *presente* della contrattazione di genere, finalizzata, in particolare, a conciliare la vita lavorativa e la vita professionale, è costellato da significative novità. Preliminarmente, va ricordato che la legge delega n. 183/2014, espressamente delegava il Governo a incentivare accordi collettivi volti a favorire la flessibilità dell'orario lavorativo e dell'impiego di premi di produttività al fine di promuovere le esigenze di conciliazione vita/lavoro (art. 1, co. 8, lett. d, l. n. 183/2014). In virtù della suddetta delega, è stato introdotto un sistema di incentivazione (art. 25, d.lgs. n. 80/2015) che si presenta parzialmente diverso dalle misure di cui all'art. 9, l. n. 53/2000. La diversità, in particolare, è particolarmente evidente se si considera la successiva disciplina amministrativa emanata in attuazione del citato articolo 25, d.lgs. n. 80/2015: il riferimento è al decreto ministeriale del 12 settembre 2017 e alla circolare INPS del 3 novembre 2017, n. 163, che complessivamente hanno portato a compimento il quadro regolativo delle agevolazioni e delle misure organizzative incentrate sul *work life balance*.

Il sistema delineato dalle nuove disposizioni non pare in competizione né alternativo all'art. 9, l. n. 53/2000, poiché vi sono alcune sensibili differenze.

<sup>20</sup> È stato osservato che di fatto molte aziende hanno usato gli incentivi ex art. 9, l. n. 53/2000, per l'avvio di progetti pilota oltre che per le misure a sostegno della genitorialità, finalizzati, ad esempio, all'introduzione del telelavoro e, negli ultimi due anni, dello *smart working*. Così P. Salazar, 2017, p. 2533.

Il nuovo regime, infatti, è temporaneo e sperimentale, prevedendo una quota di finanziamento delle misure solo per gli anni 2016-2018, quota che originariamente era fissata in una certa percentuale (10%) e successivamente, per effetto di una modifica legislativa intervenuta nel testo dell'art. 25, co. 1, d.lgs. n. 80/2015<sup>21</sup>, è stata espressamente indicata nel suo preciso ammontare in misura decrescente<sup>22</sup>. In secondo luogo, si tratta di un sistema promozionale finanziato con fondi diversi rispetto a quello della legge Turco del 2000, gravando questa volta espressamente sul Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello di cui all'articolo 1, co. 68, ultimo periodo, della legge 24 dicembre 2007, n. 247, e successive modificazioni. Il cambiamento del fondo potrebbe avere l'effetto di creare un auspicabile legame tra le nuove misure di *work life balance* e le tradizionali tematiche oggetto delle trattative per incentivare la contrattazione aziendale, ovvero le misure di sgravio e detassazione del trattamento retributivo accessorio erogato dalla contrattazione aziendale e territoriale collegato alla produttività<sup>23</sup>.

Sul piano istituzionale, inoltre, la contrattazione di *work life balance* viene espressamente dotata di un meccanismo di monitoraggio affidato ad una cabina di regia di cui fanno parte rappresentanti di nomina governativa e dei diversi ministri interessati (art. 25, co. 3, d.lgs. n. 80/2015).

Il decreto del settembre 2017 entra nel vivo della regolamentazione, offrendo non solo il quadro e le misure degli sgravi ottenibili, come di consueto è accaduto in passato, ma aspira a delineare *un modello di contrattazione aziendale* finalizzato ad implementare le misure di conciliazione tra vita professionale e vita lavorativa. Previo obbligo di deposito formale del testo degli accordi collettivi presso le Direzioni territoriali competenti (art. 5, decreto ministeriale del 12 settembre 2017 che rinvia al deposito obbligatorio di cui all'art. 14, d.lgs. 14 settembre 2015, n. 151)<sup>24</sup>, affinché sia possibile fruire

<sup>21</sup> Ad opera dell'art. 1, co. 191, l. 28 dicembre 2015, n. 208.

<sup>22</sup> Si stabilisce in via sperimentale, per il triennio 2016-2018, una quota pari a 38,3 milioni di euro per l'anno 2016, a 36,2 milioni di euro per l'anno 2017 e a 35,6 milioni di euro per l'anno 2018.

<sup>23</sup> Sul trattamento agevolato della retribuzione di produttività e delle misure di *welfare* previste in contratti aziendali o territoriali si veda, da ultimo, il sistema di sgravi di cui all'art. 1, co. 187, l. 28 dicembre 2015, n. 208. Sul quadro normativo ed empirico della contrattazione di secondo livello c.d. di produttività si veda, particolarmente, V. Bavaro, 2017, p. 13. Con riguardo alle misure di *welfare* negoziale si veda, in particolare, F. Bacchini, 2017b, p. 1008; M. Squeglia, 2017a, p. 103; M. Squeglia, 2017b, p. 383. Per un'analisi territoriale si veda R. Pessi, 2015, p. 133.

<sup>24</sup> Per accedere allo sgravio contributivo, i contratti aziendali devono essere sottoscritti e depositati tra il 1 gennaio 2017 e il 31 agosto 2018, con articolazione dell'erogazione delle

dello sgravio, l'accordo collettivo deve avere un contenuto minimale obbligatorio, prevedendosi almeno due misure di intervento tra quelle indicate nel decreto (art. 2 decreto ministeriale del 12 settembre 2017) e dirette alla conciliazione, ossia a sostegno della genitorialità<sup>25</sup>, della flessibilità organizzativa<sup>26</sup> e del *welfare* aziendale<sup>27</sup>, di cui almeno una linea di intervento sia finalizzata a supportare i primi due obiettivi (genitorialità e flessibilità organizzativa, art. 1 decreto ministeriale del 12 settembre 2017)<sup>28</sup>. Si cerca, in tal modo, di imporre un *contenuto minimo* di interventi che devono essere attuati e concordati dalla contrattazione aziendale, evitando così che lo sgravio sia finalizzato ad introdurre solo alcune tipologie di misure di matrice prettamente assistenziale (come sono tipicamente gli strumenti di *welfare aziendale*), e che non incidono sui sistemi di organizzazione dell'impresa che, invece, una reale e duratura contrattazione in ottica di genere dovrebbe auspicare di introdurre stabilmente nelle piattaforme di rivendicazione sindacale.

Anche sul piano dei criteri di determinazione del beneficio, nel decreto ministeriale del settembre 2017 e nella circolare Inps del novembre 2017 sembrano sussistere ulteriori indizi di novità rispetto a pregressi esperimenti, poiché si fissa un criterio di accesso uguale per tutti i datori ammessi al finanziamento a prescindere dalla dimensione dell'impresa fino al venti per cento dell'ammontare delle risorse disponibili, il restante ottanta per cento viene allocato in ragione del numero degli occupati (art. 4, co. 1, decreto del 12 settembre 2017)<sup>29</sup>. Si vuole, in tal modo, consentire una copertura estesa

risorse in due fasi: una prima fase riguarda i contratti sottoscritti dal 1 gennaio 2017 al 31 ottobre 2017; una seconda fase dal 1 novembre 2017 al 31 agosto 2018. Cfr. Circolare Inps del 3 novembre 2017.

<sup>25</sup> Nell'ambito di questa area sono annoverate diverse azioni: estensione temporale del congedo di paternità, con previsione della relativa indennità; estensione del congedo parentale in termini temporali e di integrazione della relativa indennità; previsione di nidi di infanzia, asili nido, spazi ludico-ricreativi aziendali o interaziendali; percorsi formativi di *e-learning* e *e-coaching* per favorire il rientro dalla maternità; buoni per l'acquisto di *baby sitting*.

<sup>26</sup> Nell'ambito di questa area sono contemplate varie misure: lavoro agile, flessibilità oraria in entrata e uscita, part-time, banca ore, cessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell'impresa dei permessi ceduti.

<sup>27</sup> Sono considerate azioni di *welfare* utili per conciliazione vita/lavoro le convenzioni per l'erogazione di servizi di *time saving*, le convenzioni con strutture per servizi di cura e i buoni per l'acquisto di servizi di cura.

<sup>28</sup> In ogni caso, il contratto aziendale deve riguardare un numero di dipendenti pari almeno al settanta per cento della media dei lavoratori occupati dal datore di lavoro nell'anno civile precedente la domanda (art. 2, co. 4, decreto ministeriale 12 settembre 2017).

<sup>29</sup> Il beneficio è riconosciuto una sola volta nell'arco del biennio 2017/2018 e non può eccedere l'importo corrispondente alla misura del cinque per cento della retribuzione imponibile ai fini previdenziali dichiarata dal datore di lavoro nel corso dell'anno civile precedente alla domanda.

delle agevolazioni anche in favore di imprese più piccole, essendo evidentemente questi temi trasversali, posta anche la necessità di tenere in conto la reale struttura del tessuto produttivo italiano fatto da piccole e medie realtà imprenditoriali<sup>30</sup>.

Questo sistema di incentivi, inoltre, è rivolto esclusivamente alla contrattazione aziendale, poiché come chiarito dal decreto del settembre 2017 (art. 2) e soprattutto dalla circolare di novembre (punto 3), il nuovo regime di agevolazioni riguarda solo le misure contenute in contratti aziendali e non quelle previste da contratti territoriali, a meno che queste ultime siano state recepite espressamente in accordi aziendali.

Questa ultima precisazione rappresenta, a ben vedere, non solo l'elemento di discontinuità rispetto al quadro regolativo degli accordi *ex art. 9, l. n. 53/2000*, laddove espressamente, tra l'altro, si contemplava la possibilità che tali misure venissero attuate tramite reti territoriali, ma svilisce probabilmente anche gli obiettivi della stessa legge delega n. 183/2014 in cui, da un lato, si parla genericamente di accordi collettivi senza ulteriori specificazioni, e dell'altro si aspira a introdurre un sistema di integrazione dell'offerta dei servizi per le cure parentali fornito dalle aziende e dagli enti bilaterali nel sistema pubblico/privato dei servizi alla persona (art. 1, co. 8, lett. f, d.lgs. n. 183/2014). Negli intenti del legislatore delegante, infatti, l'obiettivo della conciliazione tra vita professionale e lavorativa doveva essere perseguito anche attraverso la creazione e il rafforzamento di reti integrate tra imprese e istituzioni pubbliche e private, obiettivo, questo, che in molti casi viene perseguito attraverso la contrattazione territoriale. Appare, dunque, incoerente l'esclusione dal nuovo regime di agevolazioni proprio questo livello di contrattazione che molto spesso ha offerto esempi di buone prassi collaborative e sinergie positive tra i diversi attori<sup>31</sup>. Questa prospettiva, in definitiva, continua ad essere carente, pur se con il nuovo sistema di agevolazioni alla contrattazione aziendale pare oramai consacrata la saldatura dei temi classici della contrattazione di genere con gli emergenti e dinamici profili della contrattazione di *welfare* aziendale, saldatura che consente di immaginare il *future* prossimo della contrattazione su questi temi non solo collegato alle

<sup>30</sup> Per le modalità di calcolo dell'agevolazione e le modalità operative per la presentazione delle domande si veda particolarmente la circolare Inps del novembre 2017, punti 4 e 5.

<sup>31</sup> cfr., ad esempio, l'Accordo di collaborazione territoriale per la promozione della conciliazione famiglia-lavoro nel mercato del lavoro della provincia di Pordenone dell'agosto 2014.

questioni prettamente di genere, ma indirizzato a politiche di sostegno ai nuclei familiari in prospettiva *family friendly*<sup>32</sup>.

#### **4. Il *welfare* aziendale e la contrattazione *family friendly*: buone prassi e nuove prospettive**

Le cause delle dinamiche espansive della contrattazione di *welfare* sono multifattoriali e numerose: la crescente fragilità sociale del paese, la riduzione della copertura del *welfare* pubblico, l'emergenza di nuovi bisogni sociali, l'indebolimento dei nuclei familiari come rete principale e fondamentale di protezione sociale. Si tratta di un *mix* di fattori, spesso collegati da rapporti di causa ed effetto, le cui radici affondano naturalmente in precise scelte di politica sociale che in questi anni sono state perseguite. Non essendo possibile una trattazione, neppure sommaria, di tutti i possibili profili di indagine in relazione a questi temi, nella prospettiva giuslavoristica va rimarcato un dato: si tratta di un fenomeno che sta assumendo un respiro più ampio, non relegato alla buona volontà di singole realtà aziendale e sindacali. Ne è testimonianza la possibile "istituzionalizzazione" di questa tipologia contrattuale, rappresentata dalla presa in carico di questi temi anche da parte della contrattazione collettiva nazionale, come è avvenuto nel caso dell'accordo nazionale di fine dicembre 2016 di rinnovo del CCNL del settore metalmeccanico e industria in cui il *welfare* aziendale costituisce il perno del nuovo impianto retributivo e relazionale con i lavoratori. Su un diverso e collegato piano, le nuove tendenze in tema di *welfare* aziendale vanno nella direzione della "professionalizzazione" dei servizi collegati alle prestazioni di *welfare*, registrandosi una significativa crescita delle aziende dedicate al *welfare* aziendale e fornitrici dei relativi servizi<sup>33</sup>. I dati, del resto,

<sup>32</sup> Va detto che se, da un lato, si registra questa prospettiva mancata, dall'altro la recente regolazione ed incentivazione della contrattazione aziendale di *welfare* aspira a istituire un sistema promozionale per radicare nelle aziende procedure di coinvolgimento dei lavoratori in occasione di queste trattative. La manovra economica varata nella primavera 2017 (d.l. n. 50, del 24 aprile 2017, conv. in l. n. 96 del 21 giugno 2017) ha infatti sancito che nell'ipotesi di coinvolgimento paritetico dei dipendenti dell'organizzazione di lavoro il beneficio è doppio, sommandosi la possibilità per il lavoratore di applicare la cedolare secca al 10% sull'intero premio di risultato (già riconosciuto in tutti i casi di detassazione) al beneficio per il datore di lavoro di uno sconto del 20% dell'aliquota contributiva per invalidità, vecchiaia e superstiti per un massimo di 800 euro in relazione agli accordi siglati dopo il 24 aprile 2017.

<sup>33</sup> Cfr., ad esempio, la piattaforma *WIN – Welfare Innovative* – tra Aon e Confindustria Friuli Venezia Giulia, nata nel 2017 e finalizzata all'erogazione dei servizi di *welfare* aziendale per

fotografano questa vitalità: secondo la mappatura dell'Osservatorio sulla Contrattazione di secondo livello, che raccoglie 7.245 accordi integrativi e di rinnovo aziendali dal 2009 al 2017<sup>34</sup>, dal 2013 al 2016 i dati mostrano la continua crescita in percentuale degli accordi sul tema del *welfare* aziendale, potendosi registrare una poderosa avanzata dall'8% nel 2013 al 10% nel 2014 e poi al 22% nel 2015 e 19% nel 2016. Pur se i dati rivelano una correlazione fra la contrattazione del salario e la contrattazione delle prestazioni di *welfare*, è indubbio che nell'ambito delle aree di "contrattazione sociale" prevalgono le misure inerenti i servizi aziendali e le convenzioni (interessando circa il 70% delle materie c.d. di *welfare* aziendale)<sup>35</sup>. Nell'ambito poi di queste materie, si ricava un dato importante, ovvero la centralità della negoziazione sui servizi a sostegno della famiglia, con la previsione di rimborsi per spese scolastiche (20%), il carrello della spesa (15%), le convenzioni riguardanti gli asili nido, i nidi di infanzia e altre misure per sostenere la conciliazione tra vita lavorativa e vita professionale (13%), le borse di studio (8%).

Ma vi è di più.

Nell'ampia nozione di contrattazione di *welfare* aziendale rientrano anche specifici accordi in cui la negoziazione è avvenuta al fine di migliorare le disposizioni legislative, rispetto ai quali si segnala che oltre il 50% degli accordi ha riguardato l'implementazione delle norme contrattuali e legislative a sostegno della genitorialità e il 30% degli accordi ha interessato la materia dei congedi parentali<sup>36</sup>.

Resta il dato decisamente sconcertante in tema di accordi a sostegno delle pari opportunità, tema, questo, che ha trovato spazio nel 3% degli accordi di secondo livello nel 2016 e del 2% nel 2015.

A ben vedere, se si incrociano i dati appena tracciati, potrebbe dirsi che è in atto una fuga di molti temi cari alle politiche a sostegno delle pari opportunità verso altri tavoli negoziali e, particolarmente, verso quelli sul *welfare* aziendale. Sul piano pratico, questa tendenza potrebbe rappresentare una preziosa opportunità per dare centralità a tematiche normalmente poco considerate nell'ambito delle trattative sindacali, quali sono le pari opportunità e la contrattazione di genere (cfr. sul punto M.D. Ferrara, 2014, 536), ma è anche vero che si rischia in tal modo di declinare questi argomenti soltanto nella

le imprese locali; ma anche la nuova società del Gruppo Generali, Welion, specializzata nei servizi di *welfare*.

<sup>34</sup> Cfr. OCSEL, 2017.

<sup>35</sup> La contrattazione sui fondi integrativi si attesta al 42% e quella sul miglioramento delle disposizioni legislative e normative a circa il 27%.

<sup>36</sup> Cfr. OCSEL, 2017, pp. 35 e ss.

prospettiva assistenziale senza una visione promozionale delle possibili misure per favorire e tutelare il lavoro delle donne.

In secondo luogo, come già anticipato, i dati confermano che comincia a imporsi un nuovo “genere letterario” nell’ampia gamma della negoziazione collettiva di secondo livello, in cui gli interventi sono ispirati alla logica del *family friendly*, prima ancora del sostegno al genere sotto-protetto o ai singoli lavoratori e alle singole lavoratrici.

Quanto detto trova conferma poi in molte recenti prassi della contrattazione di secondo livello anche nella Regione Friuli Venezia Giulia e, più in generale, nel Centro-Nord dell’Italia, a partire dall’Accordo di collaborazione territoriale per la promozione della conciliazione famiglia-lavoro nella Provincia di Pordenone dell’agosto 2014, la cui finalità è quella di costruire un *modello operativo di collaborazione* tra i soggetti firmatari finalizzato alla *progettazione condivisa di azioni positive innovative* a supporto della conciliazione vita-lavoro, della competitività del sistema economico locale e della realizzazione delle pari opportunità. L’Accordo aspira ad essere un accordo sulla *governance* delle politiche di conciliazione nel territorio interessato attraverso l’individuazione di varie linee di intervento tra cui l’implementazione di *progetti condivisi* per la creazione di reti tra imprese, e tra pubblico e privato con il terzo settore, per l’emersione e la valorizzazione delle prassi *family friendly* e di *welfare aziendale* già esistenti nel territorio, per la divulgazione di notizie *sull’utilizzo di strumenti, di soluzioni e di incentivi* al fine anche di garantire la massima diffusione delle opportunità e delle risorse in campo<sup>37</sup>. Sul piano poi della contrattazione di secondo livello nel Friuli Venezia Giulia non mancano casi di accordi aziendali in cui si concedono *flexible benefit* anche in ottica *family friendly* (rimborsi spese sanitarie, spese scolastiche, buoni spesa, buoni carburanti)<sup>38</sup>, sistemi di flessibilità oraria in ottica di conciliazione<sup>39</sup>, finanziamento del piano casa per i dipendenti e, più in generale, regimi di assistenza sanitaria<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> In base all’Accordo del 2014 è stato istituito il *focus* sulle buone prassi di conciliazione; cfr. più ampiamente C. Cristini, 2016; ma anche C. Cristini, 2015.

<sup>38</sup> Cfr. Accordo aziendale per l’erogazione del premio di risultato Federazione delle Banche di Credito Cooperativo del Friuli Venezia Giulia del 2015; Accordo Quadro Regionale FVG per la detassazione dei premi di risultato Confartigianato Imprese del 20 aprile 2017; Accordo integrativo Gruppo Aspiag del 2013; Accordo aziendale Eaton di Monfalcone 2016-2018.

<sup>39</sup> Cfr. Accordo aziendale Wärsilä S.p.A. del 2016.

<sup>40</sup> Cfr. Accordo integrativo aziendale Generali S.p.A. del 2015.

## Bibliografia

- Allamprese A. (2001), “Il sostegno alle forme di flessibilità di orario”, in M. Miscione (a cura di), *I congedi parentali*, Ipsoa, Milano.
- Bacchini F. (2017a), “Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)”, in *Arg. Dir. Lav.*, 3, 634.
- Bacchini F. (2017b), “Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)”, in *Arg. Dir. Lav.*, 4-5, 1008.
- Ballestrero M.V. (1994), “Una politica e i suoi strumenti. Eguaglianza sostanziale, pari opportunità, azioni positive”, in *Nuove Leggi Civ. Comm.*, 1, 11.
- Ballestrero M.V. (2009), “La conciliazione tra lavoro e famiglia. Brevi considerazioni introduttive”, in *Lav. Dir.*, 2, 161.
- Ballestrero M.V., De Simone G. (a cura di) (2009), *Persone, lavori, famiglie. Identità e ruoli di fronte alla crisi economica*, Giappichelli, Torino.
- Bavaro V. (2017), “Sulla prassi e le tendenze delle relazioni industriali decentrate in Italia (a proposito di un’indagine territoriale)”, in *Dir. Rel. Ind.*, 1, 13.
- Borgogelli F. (1989), “Il lavoro femminile nel contesto italiano tra tutele e incentivi”, in *Prospettiva sindacale*, 71.
- Calafà L. (2004), *Congedi e rapporto di lavoro*, Cedam, Padova.
- Calafà L. (2005), *Contrattazione decentrata e conciliazione tempi di vita e di lavoro*, Rapporto ricerca Isfol.
- Calafà L. (2007), “Paternalità, lavoro e conciliazione condivisa nel diritto europeo”, in L. Calafà (a cura di), *Paternalità e lavoro*, il Mulino, Bologna.
- Calafà L. (2008), “Riordino in materia di occupazione femminile”, in F. Carinci, M. Miscione, *Il Collegato lavoro*, Ipsoa, Milano.
- Calafà L. (2011), “Nuove flessibilità del congedo di maternità”, in *Dir. Rel. Ind.*, 3, 739.
- Calafà L. (2012), “Art. 46, 1°, lett. c)”, in M. Marinelli, L. Nogler, *La riforma del mercato del lavoro. Commento alla legge 4 novembre 2010, n. 183*, Utet, Torino.
- Calafà L. (2015), “Il sostegno della genitorialità dopo il Jobs Act. Commento al d.gs. 15 giugno 2015, n. 80”, in *Lav. Giur.*, 10, 877.
- Calafà L., Gottardi D. (2001), “Famiglia, lavoro e diritto: combinazioni possibili”, in *Lav. Dir.*, 1, 5.
- Caraccialo di Torella E., Masselot A. (2013), “Work and family life balance in EU law and policy 40 Years on: Still balancing, still struggling”, in *European Gender Equality Law Review*, 2, 6.
- Caruso B. (2016), “«The bright side of the moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale”, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2, 177.
- Costantini S. (2009), “Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione tra vita privata e vita professionale: un rapporto difficile”, in *Lav. Dir.*, 1, 121.
- Cristini C. (2016), “Conciliare i tempi non è una questione privata”, 31 marzo 2016, in [www.ingenere.it](http://www.ingenere.it).
- Cristini C., Molaro R. (2015), “Caratteristiche dell’occupazione e della disoccupazione femminile in Friuli Venezia Giulia”, in Regione Friuli Venezia Giulia, Osservatorio mercato del lavoro, *Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia. Rapporto 2015*, FrancoAngeli, Milano.

- Crompton R. (1999), *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*, Oxford University Press, Oxford.
- De Simone G. (2001), *Dai principi alle regole: eguaglianza e divieti di discriminazione nella disciplina dei rapporti di lavoro*, Giappichelli, Torino.
- Ferrara M.D. (2014), “Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere”, in *Dir. Lav. Mer.*, 2, 519.
- Ferrara M.D. (2018), “La sostituzione nelle prestazioni di lavoro autonomo in caso di maternità”, in M. Biasi, G. Zilio Grandi (a cura di), *Commentario Breve allo Statuto del Lavoro Autonomo e del Lavoro Agile*, Wolters Kluwer Cedam.
- Ferrara M.D., Nunin R. (2017), “Health and Safety from a Gender Viewpoint: Problems, Perspective and the Role of Collective Bargaining”, in Addabbo T., Ales E., Curzi Y., Senatori I. (eds.), *Well-being at and through Work*, Giappichelli, Torino.
- Ferrera M. (2015), “Introduzione”, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino.
- Ghisleri C., Colombo L. (a cura di) (2014), *Psicologia della conciliazione tra lavoro e famiglia*, Raffello Cortina Editore, Milano.
- Gottardi D. (2012), “La tutela della maternità e della paternità, in L. Lenti (a cura di), *Tutela civile del minore e diritto sociale della famiglia*, in *Trattato di diritto di famiglia*, diretto da P. Zatti, 2<sup>a</sup> ed., Giuffrè, Milano.
- Gottardi D. (a cura di) (2016), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Il rinnovato T.U. n. 151/2001 ai sensi del d.lgs. n. 80/2015*, Giappichelli, Torino.
- I.L.O., “Maternity and paternity at work. Law and practice across the world”, in [www.ilo.it](http://www.ilo.it), 13 maggio 2014.
- Lazzeroni L. (2016), “Un nuovo congedo per una vecchia questione: la violenza di genere”, in D. Gottardi (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Il rinnovato T.U. n. 151/2001 ai sensi del d.lgs. n. 80/2015*, Giappichelli, Torino.
- Malzani F. (2015a), “Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro”, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”*, IT – 238/2015.
- Malzani F. (2015b), “Politiche di conciliazione, partecipazione delle donne al mercato del lavoro e sfide demografiche”, in *Riv. Giur. Lav. e*, 2, 333.
- Murgia A., Poggio B. (2007), “L’integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale”, in *I Quaderni di Gelso*, n. 14, in: <http://web.unitn.it/archive/gelso/quaderni.php>.
- Nunin R. (2016), “I congedi parentali dopo il D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 80”, in *Lav. Giur.*, 1, 14.
- OCSEL, *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello negli anni 2015/2016, 13 giugno 2017 – 3° Report*.
- Pasquarella V. (2017), “Work-life balance: esiste un modello italiano di «conciliazione condivisa» dopo il Jobs Act”, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 1, 41.
- Pessi R. (2015), “L’accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l’avvio di una possibile esperienza di welfare society”, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1, 133.

- Pietanza E. (2009), “Il contributo della contrattazione collettiva alle istanze di conciliazione vita/lavoro”, in V. Bavaro, U. Carabelli, G. Sforza, R. Voza (a cura di), *Tempo comune*, FrancoAngeli, Milano.
- Salazar P. (2017), “Conciliazione vita professionale e vita privata”, in *Lav. Giur.*, 42, 2532.
- Servidori A., Maiani B., Cafagna A. (2017), *La conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- Squeglia M. (2017a), “L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale”, in *Arg. Dir. Lav.*, 1, 103.
- Squeglia M. (2017b), “La previdenza contrattuale nel modello del welfare “socialmente utile” e della produttività partecipata”, in *Arg. Dir. Lav.*, 2, 383.
- Tinti A. (2009), “Conciliazione e misure di sostegno. Sulle azioni positive di cui all’art. 9 della legge n. 53/2000”, in *Lav. Dir.*, 2, 173.
- Treu T. (2016), “Il Welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti”, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Wolters Kluwer, Milano.
- Treu T. (a cura di) (2013), *Welfare aziendale*, Ipsa, Milano.
- Vallauri M.L. (2009), “Rapporto di lavoro e appartenenza di genere: la discriminazione e i congedi parentali”, in B. Caruso, S. Sciarra (a cura di), *Il lavoro subordinato*, in *Trattato di diritto privato dell’Unione Europea*, diretto da G. Ajani, G.A. Benacchio, Giappichelli, Torino.
- Voza R. (2015), “Le misure di conciliazione vita-lavoro nel Jobs Act”, in *Lav. Giur.*, 1, 13.
- Welfare Index PMI, “Il welfare aziendale fa crescere l’impresa. Rapporto 2017”, in [www. http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare\\_index-pmi-2017.pdf](http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-welfare_index-pmi-2017.pdf).
- Zilli A. (2016), “Il (diritto del) lavoro per il contrasto alla violenza di genere”, in *Lav. Giur.*, 4, 333.