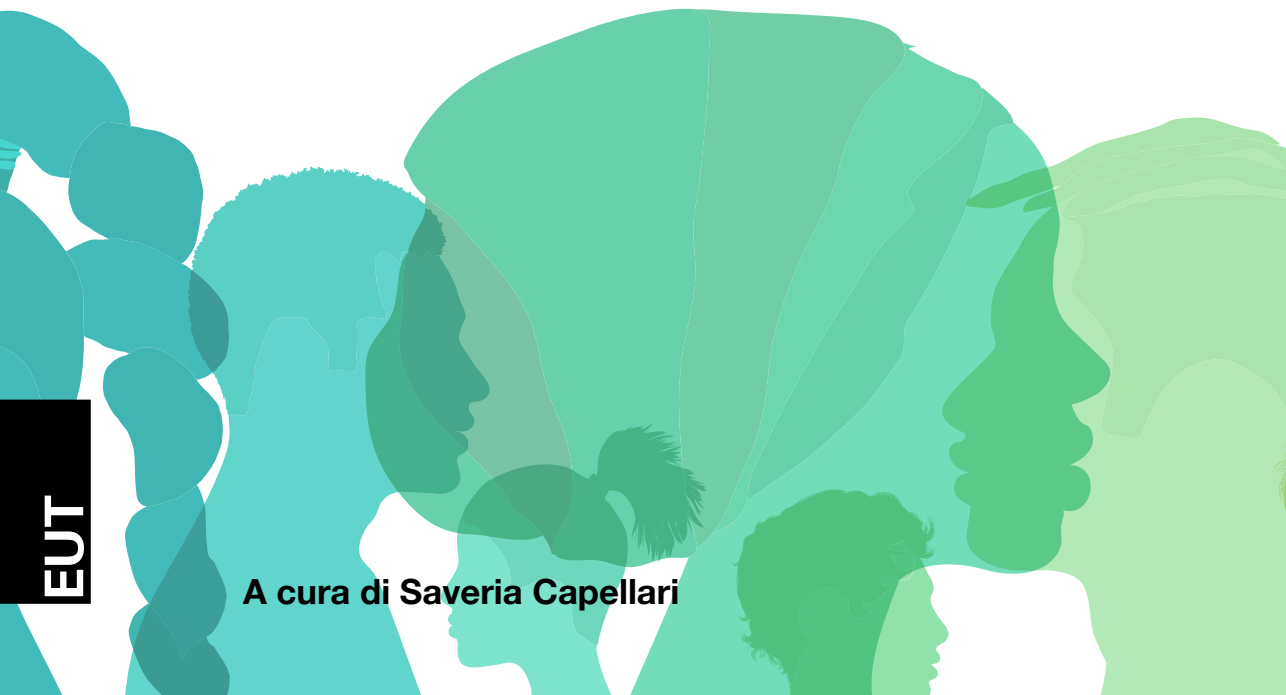


Centro interdipartimentale di ricerca
per gli studi di genere

Dipartimento di Scienze economiche,
aziendali, matematiche e statistiche

Parità: a che punto siamo?

Contributi per un dialogo
interdisciplinare



EUT

A cura di Saveria Capellari

...The converging roles of men and woman are among the grandest advances in society and the economy in the last century
(Claudia Goldin, premio Nobel 2023)

Anche in Italia la condizione delle donne è profondamente cambiata grazie alla forte crescita dell'istruzione, alla partecipazione al mercato del lavoro, alle norme che hanno garantito via via condizioni di maggiore uguaglianza tra uomini e donne.

Il volume nasce dall'esigenza di fare il punto sulla parità tra donne e uomini chiedendosi se le trasformazioni avvenute negli anni passati abbiano determinato un cambiamento radicale nella società rendendola più adatta a sostenere condizioni di piena parità e quali siano le disparità che ancora permangono.

Questa idea si è concretizzata nell'iniziativa del Centro interdisciplinare di ricerca per gli studi di genere e del Dipartimento di scienze economiche aziendali matematiche e statistiche dell'Università degli Studi di Trieste che hanno lanciato una *call for papers* per raccogliere contributi scientifici utili a descrivere, alla luce dei dati attuali, dove siamo in termini di parità e, allo stesso tempo, a dar conto, da diverse prospettive disciplinari, del contributo della ricerca scientifica alla spiegazione delle disparità presenti.

Il risultato è un libro composito che ha l'ambizione di avviare un colloquio interdisciplinare percorrendo una strada impervia, ma nello stesso tempo imprescindibile per aggredire il problema nella sua complessità. Cogliendo alcune delle connessioni che legano prospettive di analisi e ricerca, anche molto diverse tra loro, il libro propone alcune risposte alle domande poste all'inizio.

Saveria Capellari è Senior Researcher dell'Università degli Studi di Trieste dove è stata Associata di Politica economica fino al 2022, Presidente del Comitato unico di garanzia (C.U.G.) nel periodo 2018-2022 e componente del Centro interdisciplinare di ricerca per gli studi di genere dalla fondazione al 2022. Nella sua attività di docenza ha insegnato Macroeconomia, Politica Economica e Microeconomia. I suoi interessi scientifici riguardano le determinanti dell'innovazione, i rapporti tra scienza e mercato, il mercato del lavoro, la discriminazione e la segregazione delle donne, l'economia della famiglia. Nel 2022, per EUT, ha curato con Maria Dolores Ferrara *Tutela della salute e contrasto alla violenza contro le donne: problemi aperti e strategie di intervento*.



Euro 25,00



Impaginazione
Elisa Widmar

© copyright Edizioni Università di Trieste, Trieste 2024

Proprietà letteraria riservata.

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale e parziale di questa pubblicazione, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, le fotocopie e altro) sono riservati per tutti i paesi.

ISBN 978-88-5511-568-1 (print)

ISBN 978-88-5511-569-8 (online)

EUT Edizioni Università di Trieste

Via Weiss, 21 – 34128 Trieste

<http://eut.units.it>

<https://www.facebook.com/EUTEdizioniUniversitaTrieste>

**Centro interdipartimentale di ricerca
per gli studi di genere**

**Dipartimento di Scienze economiche,
aziendali, matematiche e statistiche**

Parità: a che punto siamo?
Contributi per un dialogo interdisciplinare

A cura di Saveria Capellari

Sommario

Premessa

- I Parità, a che punto siamo
Donata Vianelli | Direttrice del Dipartimento di Scienze Economiche, aziendali, matematiche e statistiche (DEAMS)
- III Parità, interdisciplinarietà, linguaggi: interrogativi per una ricerca in corso
Sergia Adamo | Coordinatrice del Centro interdipartimentale di ricerca per gli studi di genere

Un'analisi introduttiva

- 1 Uomini e donne: permanere della disparità e cambiamento
Saveria Capellari

Due aspetti estremi: violenza e povertà

- 29 Misure di contrasto alla violenza maschile contro le donne: un'analisi degli sviluppi negli ultimi decenni in Italia
Patrizia Romito, Natalina Folla
- 47 La povertà è neutrale rispetto al genere? Una stima multidimensionale del *gender poverty gap* nei paesi europei
Elena Podrecca, Laura Chies

Lavoro e lavoro per il mercato

- 71 Il lavoro domestico: dalla disegualianza di genere alla produzione domestica
Maurizio Zenezini, Saveria Capellari
- 99 Occupazione, innovazione e cambiamento tecnologico
Laura Chies
- 123 Evoluzione del *gender gap* nell'accademia: il caso di medicina
Francesca Larese Filon
- 133 Essere donna imprenditrice in Italia
Rubina Romanello, Leyla Vesnic, Carmen Micoli, Donata Vianelli

Benessere e conciliazione vita lavoro. Aspetti giuridici e politiche aziendali e sociali

- 155 Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato
Roberta Nunin, Andrea Zubin
- 179 Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore pubblico
Maria Dolores Ferrara, Costanza Ziani
- 201 Conciliazione vita-lavoro e soddisfazione lavorativa: uomini e donne a confronto
Grazia Garlatti Costa
- 221 Cosa sappiamo sul legame causale tra lavoro e salute? Evidenze empiriche su donne e uomini in una società che invecchia
Ludovico Carrino, Chiara Ardito, Silvia Matalone

Uno sguardo al mondo arabo

- 243 “Noi e loro”: una riflessione su donne, femminismi e Islam
Cristiana Baldazzi
- 261 Un’analisi critica della questione donne e lavoro nella regione araba
Maria Cristina Paciello
- 285 La violenza cibernetica contro le donne in area MENA
Deborah Scolart

Una riflessione sulla leadership politica

- 301 “A Leadership of Joy”? Ridefinire, reinterpretare, risignificare la leadership politica delle donne
Elisabetta Vezzosi
- 315 Autrici / Autori

Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato*

ROBERTA NUNIN, ANDREA ZUBIN

SOMMARIO: 1. DONNE E LAVORO: I DATI ITALIANI – 2. LE RECENTI RIFORME E LE MISURE DI CONTRASTO AL *GENDER GAP*: LA “CERTIFICAZIONE DELLA PARITÀ DI GENERE” DI CUI ALLA L. 162/2021 – 3. IL RUOLO DEGLI ORGANISMI DI PARITÀ – 4. LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO: UN INQUADRAMENTO DEL TEMA – 5. STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA TEMPORALE E/O SPAZIALE – 6. CONGEDI E PERMESSI PER RAGIONI DI CURA E ASSISTENZA – 7. MISURE ECONOMICHE DI SOSTEGNO – 8. CONCLUSIONI.

ABSTRACT

Il contributo, dopo aver fornito nella prima parte un sintetico quadro quantitativo e qualitativo della situazione dell'occupazione femminile in Italia ed aver analizzato alcuni recenti interventi del legislatore, valuta il ruolo ricoperto dalle parti sociali nell'accrescere le misure di conciliazione vita-lavoro offerte dalla legislazione ai lavoratori dell'impiego privato. Sono esaminate le previsioni maggiormente interessanti contenute nella contrattazione collettiva sia aziendale che nazionale, sotto il profilo della flessibilità organizzativa per il lavoratore, della fruizione di congedi o permessi, delle misure di sostegno economico. Il contratto collettivo aziendale si rivela molto incisivo nello sperimentare formule di work life balance, ma trova applicazione a pochi lavoratori. La funzione del CCNL in quest'ambito è quindi residuale ma è auspicabile un suo maggior ruolo, per accrescere il numero dei lavoratori interessati da

* Sebbene il saggio sia frutto di una riflessione comune, Roberta Nunin è autrice dei §§ 1-3 e Andrea Zubin è autore dei §§ 4-8.

tali misure. Una possibile soluzione potrebbe essere il rafforzamento degli strumenti conciliativi a carico della bilateralità istituita dai CCNL.

The essay, after having provided in the first part a synthetic quantitative and qualitative picture of the situation of female employment in Italy and having analyzed some recent interventions of the legislator, evaluates the role played by the social partners in increasing the work-life balance measures offered by legislation to private sector workers. The most interesting provisions contained in both company and national collective bargaining are examined, in terms of organizational flexibility for the worker, of personal leaves or permits, of economic support. The company collective agreements prove to be very incisive in experimenting with work-life balance ideas, but they are applied to few workers. The function of the national collective bargaining agreement (CCNL) in this area is therefore residual but its greater role is desirable to increase the number of workers affected by these measures. A possible solution could be the strengthening of the work-life balance provisions offered by CCNL established bilateral agencies.

PAROLE CHIAVE: lavoro femminile, discriminazione di genere, divario salariale di genere, contrattazione collettiva, conciliazione vita-lavoro, impiego privato, CCNL, contratto collettivo aziendale.

KEYWORDS: female employment, gender discrimination, gender pay gap, collective bargaining, work-life balance, private employment, CCNL, company collective agreement.

1. Donne e lavoro: i dati italiani

Affrontare il tema del lavoro delle donne nel contesto italiano significa confrontarsi con uno scenario nel quale, di fatto, la disparità di genere appare tuttora un dato strutturale, sebbene molti siano gli interventi legislativi in materia succedutisi nel tempo e volti a cercare di garantire il rispetto dei principi enunciati dall'art. 37 della nostra Costituzione.

La strada che resta da fare è stata di recente impietosamente fotografata anche dal *Global Gender Gap Index 2023* del World Economic Forum¹, che annualmente calcola i divari di genere presenti in diversi ambiti, tra i quali la partecipazione politica e le opportunità economiche, e che ci ha attribuito per il 2023 un disonorevole 79° posto sui 146 Paesi presi in considerazione, con una perdita di ben sedici posizioni rispetto al già poco soddisfacente 63° posto registrato nel 2022. In particolare, segnaliamo che, se in relazione al dato della partecipazione politica (e nonostante la presenza di una donna alla Presidenza del Consiglio), l'Italia si colloca al 64° posto², con riguardo alle opportunità economiche e lavorative il nostro Paese precipita addirittura al 104° posto.

Sono dati che certo deludono, ma non stupiscono, dal momento che si limitano a rispecchiare fedelmente una situazione ben nota: in Italia, attualmente, quasi una donna su due non ha un lavoro esterno alla famiglia (all'inizio del 2024 la percentuale di occupazione femminile è stimata intorno al 52,5%); siamo quindi ancora lontanissimi dall'obiettivo minimo del 60% di occupate che l'Unione europea aveva posto ai Paesi membri quale *target* da raggiungere già nel 2010, obiettivo ad oggi centrato solo da alcune Regioni, tutte quelle del Nord ed alcune del Centro, mentre ancora molto lontane sono le Regioni meridionali ed insulari, dove il dato medio delle occupate è pari al 37,2%. Quanto al tasso di disoccupazione, di fronte ad un dato nazionale che a gennaio 2024 l'Istat segnala essere pari al 7,2%, quello femminile è decisamente superiore a quello maschile (8,2% *vs.* 6,5%), mentre se guardiamo al tasso di inattività nella fascia 15-64 anni, le donne quasi “doppiano” gli uomini (42,1% *vs.* 24,4%)³. Particolarmente

¹ Il *Global Gender Gap Index* del WEF è un indice composito, con un *range* compreso tra 1 (totale parità) e 0 (assenza di parità), che misura sulla base di diversi indicatori i divari di genere in molteplici settori, ricavandone poi un indice globale che viene attribuito a ciascun Paese; per approfondimenti e per la lettura del Rapporto nella sua interezza v. <https://www.weforum.org>.

² Con riguardo alla questione dell'equilibrio di genere negli organi politici e governativi (e ricordando che in Italia nessuna donna ha ancora rivestito l'incarico di Presidente della Repubblica), si segnala come l'attuale legislatura registri una percentuale di donne in Parlamento pari al 33% (32,25% alla Camera, 34,47% al Senato), con un calo in evidente controtendenza rispetto al passato più recente, che dalla XIII (1996-2001) alla XVIII legislatura (2018-2022) aveva visto un andamento in costante crescita delle elette, passate dall'11,13% al 35,71% alla Camera e dall'8% al 34,96% al Senato.

³ Per questi ed altri dati v. Istat 2024.

grave è poi il fenomeno della componente femminile tra i giovani c.d. ‘*NEET*’ (acronimo inglese che sta per “*Non in Employment, Education or Training*” ed individua le persone tra i 15 e i 29 anni che non sono inseriti nel mondo del lavoro o in un percorso scolastico e nemmeno sono impegnate in un’esperienza di formazione professionale); alla fine del 2023, infatti, ben il 20,5% delle giovani donne italiane potevano essere così classificate (tra i ragazzi, il 17,7%), con una delle *performance* peggiori dell’intera Unione europea, che ci vede superati solo dalla Romania.

Questi dati sull’occupazione si riverberano anche sul livello di indipendenza economica delle donne italiane: quattro donne su dieci non sono titolari di un proprio conto corrente, tre su dieci non hanno un reddito individuale sufficiente, due su tre non hanno alcuna autonomia nel gestire il *budget* familiare o personale, dovendo sempre chiedere (o rendere conto) ad un uomo. E cosa ciò possa significare laddove una donna voglia fuggire da una situazione di violenza familiare è drammaticamente intuitivo: senza risorse economiche, sottrarsi di fatto può risultare estremamente difficile se non impossibile.

Una riflessione sullo stato dell’occupazione femminile in Italia che, seppur sintetica, voglia essere completa, non può peraltro limitarsi al solo profilo quantitativo, ma richiede anche un’analisi qualitativa, che ulteriori criticità fa subito emergere. Si va – infatti – dalla maggior incidenza sulla componente femminile del lavoro ad orario ridotto (in Italia le donne sono più di 9 su 10 tra chi è impiegato con un contratto a *part-time*) e delle forme di lavoro instabile e precario, al fenomeno della segregazione occupazionale – sia verticale che orizzontale – per cui le lavoratrici da un lato si concentrano maggiormente in settori dove le retribuzioni sono meno elevate, dall’altro sono più presenti nelle posizioni di carriera più basse (tra i dirigenti le donne sono solo il 20%): il c.d. *glass ceiling* (‘soffitto di vetro’) è dunque una realtà ben presente nel nostro Paese. Inoltre la presenza femminile è ancora molto ridotta proprio in quei settori – la transizione energetica, il digitale, l’economia *green* – dove si stanno concentrando molti degli investimenti legati al PNRR e che offrono, e in futuro offriranno, prospettive occupazionali stabili e ben remunerate. Tutto questo naturalmente incide sul divario salariale – il c.d. *gender pay gap* – che è la risultante del complesso di fattori che sopra abbiamo sommariamente richiamato (e proprio per questo non è semplice da calcolare, emergendo dati diversi a seconda delle modalità di calcolo) e che si può stimare essere attualmente intorno al 10%. Lavoro part-time, carriere non lineari ma spesso interrotte per esigenze familiari, maggior incidenza del precariato, retribuzioni più basse: ciò si traduce per le donne italiane anche in un significativo *gap* pensionistico, che, guardando all’importo medio delle pensioni corrisposte a uomini e donne, si attesta intorno al 40%; l’INPS, inoltre, sottolinea come le donne siano maggiormente rappresentate nelle classi di reddito pensionistico più

basse (fino a 1.500 euro mensili), mentre gli uomini sono il 70% dei percettori nella classe più alta (oltre 3.000 euro mensili)⁴.

Un rapido sguardo, infine, per completezza del quadro, anche se in prosieguo ci occuperemo specificamente del solo lavoro dipendente nel settore privato (per il lavoro pubblico rinviamo infatti al contributo, in questo stesso volume, di Ferrara e Ziani), merita anche il tema dell'imprenditoria femminile. Il dato nazionale segnala infatti che le imprese femminili sono pari al 22% del totale; dunque, solo un'impresa su cinque vede in Italia una guida femminile; per una metà, peraltro, si tratta di imprese individuali, dunque piccole o piccolissime; anche in quest'ambito emerge quindi una significativa disparità, sicuramente accentuata dalla persistenza di stereotipi e pregiudizi, che non di rado ostacola, per esempio, la possibilità per le donne di ottenere crediti e finanziamenti per sostenere le proprie iniziative imprenditoriali.

2. Le recenti riforme e le misure di contrasto al gender gap: la “certificazione della parità di genere” di cui alla l. 162/2021

I dati che abbiamo sopra richiamato e commentato, misurando il livello inaccettabile del divario di genere ancora presente in Italia nel mondo del lavoro, fondano in primo luogo una chiamata in causa del legislatore, che con alcuni recenti interventi ha cercato di introdurre possibili misure correttive, la cui efficacia peraltro potrà misurarsi solo tra qualche tempo.

In particolare, con la legge n. 162 del 5 novembre 2021⁵ – presentata come cruciale passaggio attuativo della Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2025 – si è cercato di potenziare gli strumenti per combattere la disparità di genere in ambito lavorativo agendo su fronti molteplici: da un lato, cercando di migliorare la trasparenza retributiva per contrastare il *gender pay gap*; dall'altro, riservando attenzione al tema dell'impatto delle scelte organizzative sulle possibili discriminazioni a danno delle lavoratrici (si v. l'art. 2 della l. 162, che, modificando il testo dell'art. 25 del D. Lgs. n. 198/2006, aggiunge tra l'altro, con riferimento alle discriminazioni indirette, il riferimento alle prassi di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro, apparentemente neutre, che possano porre i dipendenti e le dipendenti – o anche i candidati e le candidate in fase di selezione – di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a quelli dell'altro sesso); infine, introducendo – mediante l'istituzione di un meccanismo di certificazione – alcuni strumenti di premialità per le imprese

⁴ V. il Comunicato stampa dell'INPS del 21 febbraio 2024, in www.inps.it.

⁵ Per un commento sia consentito qui rinviare a Nunin, 2022.

che si dimostreranno maggiormente virtuose su questo terreno. Le nuove norme, entrate in vigore il 3 dicembre 2021, hanno modificato alcuni articoli del Codice per le pari opportunità (D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 198), nel solco dell'impegno specifico chiesto dall'Unione Europea ai Paesi membri per sostenere l'occupazione femminile e contrastare le discriminazioni nei confronti delle lavoratrici.

Proprio con riguardo all'ultimo profilo sopra richiamato, vogliamo qui soffermarci in particolare sull'art. 4 della legge 162/2021, che ha aggiunto, dopo l'art. 46 del D. Lgs. 198/2006, un nuovo articolo 46-bis che provvede a regolamentare la nuova Certificazione della parità di genere, a cui viene affidato il compito di "attestare le politiche e le misure concrete adottate dai datori di lavoro per ridurre il divario di genere in relazione alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità" (art. 46-bis, c. 1). All'acquisizione di tale certificazione – rilasciata da soggetti accreditati a cui le imprese possono rivolgersi – è legato il sistema di premialità previsto dall'art. 5 della legge n. 162/2021, che, accanto ad uno sgravio contributivo, prevede anche che alle aziende private in possesso della Certificazione della parità di genere venga attribuito un punteggio premiale in sede di valutazione, da parte di autorità titolari di fondi europei nazionali e regionali, di proposte progettuali ai fini della concessione di aiuti di stato e cofinanziamento degli investimenti sostenuti, i cui criteri applicativi verranno indicati dalle amministrazioni aggiudicatrici nei bandi di gara, avvisi, inviti relativi alle procedure per l'acquisizione di servizi, forniture, lavori ed opere. Si tratta di un modello premiale non certo inedito, già da tempo praticato in altri Paesi europei⁶ e talvolta sperimentato – anche prima dell'entrata in vigore della legge 162 – anche nel nostro Paese, in particolare in alcuni contesti regionali⁷.

Si tratta ora – e nei prossimi anni – di monitorare quella che sarà la reale ricaduta applicativa della misura, in particolare con riguardo alle pratiche attuative del PNRR ed alle clausole di condizionalità volte alla promozione del lavoro femminile (oltre che giovanile); qualche dubbio peraltro è già stato sollevata in dottrina, da parte di chi critica anche il mancato coinvolgimento nei processi di certificazione delle aziende dei rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici e,

⁶ V. sul punto anche le indicazioni dell'*European Institute for gender equality (EIGE)*, in www.eige.eu.

⁷ Si può a questo proposito ricordare l'applicazione del c.d. *gender procurement* nelle gare di appalto pubbliche della Regione Lazio, che nel 2020 aveva iniziato ad inserire nelle iniziative di gare regionali per l'affidamento di servizi criteri premiali volti ad attribuire un punteggio tecnico migliorativo ai concorrenti che garantiscano garantissero la parità di genere in seno alla propria organizzazione (nel caso di specie si faceva riferimento alla percentuale di donne nei ruoli apicali, all'assenza di verbali di discriminazioni di genere ed al possesso della certificazione SA8000 o della UNI EN ISO 26000:2020 o di altre certificazioni equivalenti). Per un approfondimento v. Sabbadini, 2021.

più in generale, dei sindacati.⁸ Inoltre, si è osservato che passare dalla trasparenza sui dati all'assunzione di responsabilità da parte delle organizzazioni significa, in un'ottica aziendalistica, "inserire tali adempimenti all'interno di una programmazione strategica aziendale in termini di obiettivi, di azioni per raggiungerli e di previsione di indicatori che consentano, in sede di verifica, l'accertamento del raggiungimento dell'obiettivo o l'introduzione di misure correttive"⁹: si tratta, dunque, anche modificare un paradigma culturale e contrastare radicati stereotipi, integrando la parità di genere (anche *sub specie* di contrasto al *gender pay gap* ed alla segregazione verticale) tra gli obiettivi aziendali e dedicando particolare attenzione alla rendicontazione verso tutti gli *stakeholders*, a partire ovviamente da quanti lavorino nell'organizzazione stessa. Un'operazione tutt'altro che banale e che richiede un'adesione non solo di facciata da parte delle imprese, per evitare di cadere in pratiche di superficiale (e inutile) *pink-washing*.

3. Il ruolo degli Organismi di parità

Diverse sono anche le novità introdotte dalla l. 162/21 con riguardo alla figura istituzionale della/del Consigliera/e di parità¹⁰.

Viene infatti modificato l'art. 20 del D. Lgs. n. 198/2006, prevedendo, nella nuova formulazione della norma, un potenziamento del ruolo riservato a questi soggetti. Ricordiamo in premessa che ad essi, regolati nel Capo IV (artt. 12-20) del D. Lgs. 198/2006 e istituiti a livello nazionale, regionale, della città metropolitana e dell'ente di area vasta (v. art. 12 D. Lgs. 198/2006), già da molto tempo è stato affidato il compito di promuovere l'attuazione dei principi di uguaglianza di opportunità e non discriminazione per donne e uomini nel lavoro, controllando il rispetto della normativa antidiscriminatoria e di promozione delle pari opportunità e valorizzando a tal fine anche le pratiche di dialogo sociale.

La/il Consigliera/e opera avvalendosi di molteplici strumenti e con varie modalità: rilevando le discriminazioni di genere, anche mediante l'intervento del Servizio Ispettivo del Lavoro; promuovendo azioni positive e verificandone i risultati; promuovendo il coordinamento tra politiche del lavoro e formazione

⁸ V. Borelli, 2022, p. 507, la quale osserva che "il legislatore ha deciso di premiare le imprese che possono permettersi di acquisire una certificazione rilasciata da soggetti privati, senza alcun controllo dell'ente pubblico e senza contraddittorio con le parti sociali".

⁹ Riva, 2022, p. 761.

¹⁰ Su questa figura istituzionale, che fa la prima comparsa nell'ordinamento italiano con la legge n. 863/1984 (che aveva istituito a livello decentrato la "Consigliera per l'attuazione dei principi di parità di trattamento tra uomo e donna in materia di lavoro"), per veder poi meglio definito il proprio ruolo ad opera di successivi interventi normativi, a partire dall'art. 8 della l. 125/1991, v., per tutti, Guarriello, 2007.

locali e gli indirizzi comunitari e nazionali in materia di pari opportunità, anche mediante il collegamento con gli assessorati al lavoro e con gli organismi di parità degli enti locali; promuovendo l'attuazione delle politiche di pari opportunità da parte dei soggetti pubblici e privati che operano nel mercato del lavoro; diffondendo le conoscenze e lo scambio di buone prassi e realizzando attività di informazione e formazione culturale sui temi delle pari opportunità e delle varie forme di discriminazione. Inoltre, la/il Consigliera/e di parità (regionale o nazionale, nei casi di rilevanza nazionale) è legittimata/o a proporre ricorso giudiziale, anche in via d'urgenza, per tutti i casi di discriminazione collettiva, diretta ed indiretta (v. art. 37 D. Lgs. 198/2006), e può inoltre promuovere procedure di conciliazione. Nei casi di discriminazione individuale, le/i Consigliere/i di parità possono inoltre ricorrere al giudice del lavoro (o al T.A.R.) territorialmente competenti, su delega della persona che vi abbia interesse, ovvero possono svolgere un intervento *ad adiuvandum* nei giudizi promossi da quest'ultima.

Con la modifica dell'art. 20 operata dall'art. 1 della legge 162 si è ora stabilito anche che, ogni due anni, la Consigliera o il Consigliere nazionale di parità debbano presentare al Parlamento “una relazione contenente i risultati del monitoraggio sull'applicazione della legislazione in materia di parità e pari opportunità nel lavoro e sulla valutazione degli effetti delle disposizioni del presente decreto”; l'obiettivo è, evidentemente, quello di rendere più stringente il controllo sull'efficacia ed effettività della normativa contro le discriminazioni di genere sul lavoro, rendendo più solida e stabile l'interlocuzione tra la/il Consigliera/e nazionale e il Parlamento, con la previsione di una “corsia” diretta e con scadenze regolari, per cercare di ovviare a uno dei maggiori profili di debolezza, fino a oggi, di questa figura istituzionale, nonostante la sua articolazione pluralistica e territoriale e le numerose competenze, e cioè “la mancanza di incisività dei poteri affidati alle Consigliere di parità, soprattutto con riferimento alla funzione svolta nei confronti del legislatore che, limitandosi alla fase del mero sollecito, non appare idonea ad influenzare realmente le politiche nazionali.”¹¹

Rilevante è poi la modifica dell'art. 46 del D. Lgs. n. 198/2006, laddove si prevede che l'obbligo di presentazione alla/al Consigliera/e di parità regionale di un rapporto biennale dettagliato sullo stato dell'occupazione maschile e femminile, prima della riforma previsto solo per le imprese con più di cento dipendenti, sia esteso alle imprese con oltre cinquanta dipendenti. Inoltre, all'art. 46 è stato aggiunto un comma 1-bis, che dispone che le aziende pubbliche e private che occupano fino a cinquanta dipendenti “possono, su base volontaria, redigere il rapporto di cui al comma 1”. Il *report* in questione, attraverso il quale passa un'attività di significativa *disclosure*, dovendo lo stesso riportare dettagliate informazioni su tutte le principali

¹¹ Così, di recente, Guariso, Militello, 2019, p. 497.

condizioni di lavoro (quali tipologie contrattuali di impiego, posizione professionale, retribuzioni effettive, mobilità, fruizione di congedi, accesso alla formazione ecc.), è un importante strumento di trasparenza – ricordiamo, incidentalmente, che il rapporto deve essere trasmesso anche alle rappresentanze sindacali – e può contribuire ad aumentare la consapevolezza delle discriminazioni eventualmente presenti nel contesto lavorativo e a porre le basi per una loro rimozione. L'abbassamento della soglia dimensionale delle imprese chiamate ad adempiere all'obbligo ha accolto le numerose sollecitazioni in passato più volte avanzate dalla Consigliera nazionale e dalla Conferenza nazionale delle/dei Consigliere/i di parità, e deve salutarci con favore anche la previsione di un possibile adempimento su base volontaria da parte delle aziende, tanto private quanto pubbliche, di dimensioni più contenute (fino a cinquanta dipendenti): in questo caso, una tale scelta potrebbe assumere i contorni di una sorta di 'azione positiva di trasparenza' e/o costituire oggetto di una previsione specifica in sede di contrattazione aziendale (o territoriale).

La novella modifica e aggiorna anche le previsioni in tema di trasmissione e pubblicità dei rapporti biennali; rispetto alla formulazione originaria, il nuovo testo del secondo comma dell'art. 46 del D. Lgs. 198/2006 (come sostituito dall'art. 3 della l. 162/2021), prendendo atto di quanto peraltro già sperimentato in precedenza, prevede infatti che il rapporto sia redatto in modalità esclusivamente telematica, attraverso la compilazione di un modello pubblicato nel sito internet istituzionale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e trasmesso alle rappresentanze sindacali aziendali. La/il Consigliera/e regionale di parità, che accede ai dati contenuti nei rapporti trasmessi dalle aziende aventi sede legale nel territorio di competenza, elabora i relativi risultati, trasmettendoli alle sedi territoriali dell'Ispettorato nazionale del lavoro, alla Consigliera o al Consigliere nazionale di parità, al Ministero del lavoro, al Dipartimento per le pari opportunità della Presidenza del Consiglio dei ministri, all'Istituto nazionale di statistica e al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro. Se, da un lato, l'utilizzo dello strumento telematico dovrebbe rendere maggiormente rapida e agevole la raccolta di una massa significativa di informazioni, viene comunque preservato il ruolo della/del Consigliera/e regionale di parità, che è chiamata/o a elaborare i dati del territorio di pertinenza per poi trasmetterli agli altri soggetti istituzionali interessati, per consentire un'ampia sinergia nella valutazione delle politiche e degli interventi correttivi da mettere in atto per contrastare pratiche e azioni discriminatorie. Salta peraltro subito agli occhi la circostanza che la disponibilità dei dati andrebbe accompagnata dalla necessaria assistenza tecnica per la loro elaborazione, assicurando alle/i Consigliere/i di parità adeguate risorse finanziarie, al momento invece assai carenti¹².

¹² Così, condivisibilmente, Simonazzi, Villa, 2021, p. 2.

Infine, l'accesso ai dati in questione da parte delle rappresentanze sindacali aziendali potrebbe auspicabilmente supportare buone prassi ad opera della contrattazione collettiva¹³, stimolando altresì la responsabilità sociale delle aziende, che dovrebbe risultare ulteriormente incentivata dalla pubblicazione – prevista in un'apposita sezione del sito internet del Ministero del lavoro – dell'elenco delle aziende inadempienti: una pratica di «*naming and shaming*», già ampiamente consolidata in altri Paesi europei, che si auspica possa indurre a comportamenti virtuosi.

All'inadempimento dell'obbligo di presentazione del rapporto sono collegati inoltre specifici profili sanzionatori, anch'essi modificati a opera delle l. 162/2021: da un lato, nei casi più gravi, è prevista la sospensione per un anno dei benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda; dall'altro, a fronte di rapporti mendaci, o anche solo incompleti, sono previste sanzioni amministrative pecuniarie (anche se in una misura – va detto – che non appare particolarmente dissuasiva a fronte di imprese di grandi dimensioni). Peraltro il legislatore, più che sull'apparato sanzionatorio, sembra fare affidamento sulle disposizioni premiali di cui abbiamo già detto sopra, scommettendo su queste ultime per stimolare il cambiamento e sostenere l'affermarsi di buone pratiche. L'auspicio è, comunque, che agli obblighi di compilazione del rapporto faccia seguito anche il consolidamento di una cultura della parità in seno alle imprese, particolarmente necessaria non solo per l'auspicato contrasto a tutti i fenomeni di *gender gap* – da quello retributivo a quello nei percorsi di carriera – ma anche per un ripensamento dei modelli organizzativi, in particolare in relazione alle delicate questioni relative al *work-life balance*, alle quali sono dedicati i paragrafi successivi e che costituiscono uno snodo cruciale laddove si voglia davvero – e non solo a parole – creare un 'ecosistema' che sostenga l'auspicata crescita dell'occupazione femminile, non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi.

4. La conciliazione vita-lavoro: un inquadramento del tema

Le misure di conciliazione vita-lavoro rivestono un ruolo centrale nella realizzazione della parità tra i generi. Esse contribuiscono a definire le opportunità che le donne possono materialmente cogliere in termini di progressioni di carriera, di aumenti salariali e di posizioni di *leadership*. Devono pertanto essere mirate a riequilibrare tra i generi il carico del lavoro di cura nella famiglia, evitando così che

¹³ V. in argomento Gottardi, Peruzzi (a cura di), 2018.

le donne subiscano contratti a tempo parziale involontari, lavori di basso profilo professionale oppure debbano scegliere tra carriera e famiglia¹⁴.

Nell'ambito del diritto del lavoro, realizzare un efficace sistema di *work-life balance* richiede contributi da parte di tutti e tre¹⁵ gli attori delle relazioni sindacali: Istituzioni pubbliche, organizzazioni e parti sociali. Se le prime devono farsi carico di sviluppare strategie di promozione dell'eguaglianza sostanziale tra i generi (a partire dai necessari interventi normativi), i secondi hanno il compito di offrire ai propri lavoratori e lavoratrici strumenti che consentano loro di provvedere al lavoro familiare e di cura.

Intendiamo qui concentrarci proprio su quest'ultimo profilo, evidenziando quale sia oggi l'apporto che le parti sociali offrono alle strategie di conciliazione vita-lavoro attraverso la contrattazione collettiva applicabile all'impiego privato. Tra le varie fonti regolatrici del rapporto di lavoro, infatti, è la normazione collettiva a essere quella maggiormente idonea ad adeguare contesto produttivo e organizzativo alle esigenze di conciliazione tra vita e lavoro, in ragione della flessibilità che la caratterizza¹⁶.

Si vogliono quindi valutare le misure di *work-life balance* presenti in un campione di contratti collettivi, sia ad applicazione categoriale, sia a livello decentrato, per riscontrare le tendenze attuali dell'autonomia collettiva nel nostro Paese¹⁷.

Per comodità espositiva si ritiene di individuare tre aree di possibile intervento della contrattazione collettiva nel campo della conciliazione vita-lavoro: a) strumenti di flessibilità organizzativa spaziale e/o temporale; b) congedi e permessi per ragioni di cura e assistenza; c) misure economiche di sostegno¹⁸. In coerenza con tale impostazione, i paragrafi che seguono tratteranno le differenti aree di intervento, sia sotto il profilo della contrattazione decentrata, sia sotto il profilo della contrattazione di livello superiore.

In particolare si cercherà di evidenziare le previsioni dotate di maggior incisività¹⁹ ossia quelle maggiormente idonee a migliorare quanto già stabilito dalla legislazione in materia. Non si darà invece conto delle disposizioni contrattuali "deboli", per tali intendendo quelle semplicemente ricognitive della disciplina legislativa vigente. Quest'ultime, essendo caratteristiche di un sistema di rela-

¹⁴ Si vedano, sul punto, le conclusioni della *High Level Conference* del Consiglio d'Europa, sul tema "*Work-life balance as leverage for women's empowerment and promoting gender equality*", tenutasi a Roma il 12 aprile 2022.

¹⁵ Commons, 1934.

¹⁶ Ferrara, 2019a.

¹⁷ Per una rassegna comparata a livello europeo si rinvia invece all'esaustivo volume pubblicato dalla Confederazione europea dei sindacati, (Helfferich, Franklin, 2019).

¹⁸ Gervasi, Miracolini, 2020.

¹⁹ Cella, Treu, 2009.

zioni industriali come il nostro in cui la contrattazione avviene prevalentemente a livello di settore industriale e nazionale²⁰, mal si prestano a descrivere la reale ampiezza del ruolo che l'autonomia collettiva riveste nella sperimentazione degli strumenti di *work-life balance*.

Inoltre, per poter fornire un quadro quanto più significativo possibile, ci si è determinati ad analizzare la contrattazione collettiva con l'ambito di applicazione più ampio²¹. Sono stati perciò esaminati i contratti collettivi nazionali di lavoro per i dipendenti dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti (cod. Cnel C011), il CCNL per l'industria chimico-farmaceutica (cod. B011), il CCNL per il settore terziario, della distribuzione e dei servizi (cod. H011), il CCNL dell'industria tessile e dell'abbigliamento (cod. D014), il CCNL dell'industria alimentare (E012) e quello per i dipendenti degli studi professionali (cod. H442). Sono stati successivamente individuate, alcune tra le esperienze più significative di contrattazione aziendale²².

5. Strumenti di flessibilità organizzativa temporale e/o spaziale

La flessibilità organizzativa, nei suoi profili spaziale e temporale, rappresenta uno dei principali strumenti di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, nonché il punto d'unione tra le esigenze aziendali e i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici²³. L'evoluzione delle contrapposte necessità produttive e di vita, infatti, può essere efficacemente gestita anche attraverso la flessibilizzazione degli spazi e dei tempi di lavoro.

Specificamente sotto il profilo temporale, la contrattazione collettiva di livello nazionale e categoriale dimostra tuttavia di essere ancor oggi fortemente ancorata all'idea di riduzione dell'orario di lavoro, più che di flessibilizzazione dello stesso. In tal senso, il CCNL per l'industria metalmeccanica introduce un vero e proprio diritto potestativo²⁴ al *part-time* per i dipendenti con necessità di "assistere genitori, coniuge o convivente, figli, e altri familiari conviventi senza alcuna possibilità alternativa di assistenza, gravemente ammalati o portatori di handicap" o "di accudire i figli fino al compimento dei 13 anni"²⁵.

²⁰ Venn, 2009.

²¹ Lombardo, Tiraboschi, 2023.

²² L'analisi è stata svolta a partire da *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*, IX Rapporto ADAPT.

²³ Zucaro, 2014.

²⁴ Nelle aziende sopra i 100 dipendenti e nell'ambito di una percentuale massima complessiva del 4% del personale a tempo pieno. Nelle imprese con meno di 100 dipendenti, si configura invece un diritto di precedenza non dissimile da quelli di cui all'art. 8, co. 5, D.lgs. 15 giugno 2015, n. 81.

²⁵ Sez. Quarta, Titolo I, Art. 4.

Analogamente il CCNL del settore commercio, terziario e servizi, afferma il diritto al *part-time* per i genitori con figli e figlie fino a tre anni di età. È tuttavia configurato in modo piuttosto rigido, essendo concesso solo ai lavoratori e alle lavoratrici a tempo indeterminato, solo temporaneamente e comunque in funzione della fungibilità delle mansioni esercitate²⁶. Il CCNL per l'industria alimentare, al contrario, contempla le esigenze assistenziali o di studio del lavoratore e della lavoratrice quale semplice diritto di precedenza, da esercitarsi in occasione di nuove assunzioni a tempo parziale da parte dell'impresa²⁷. Oltretutto le necessità di accudire figli e figlie sono titolo prioritario nei passaggi a *part-time* solamente fino al compimento del settimo anno del/la minore.

Maggiormente incisive, naturalmente, sono le previsioni contenute in taluni contratti collettivi di livello aziendale. Data la loro prossimità al contesto lavorativo, infatti, gli accordi aziendali possono sperimentare strumenti di vera e propria elasticità dell'orario. Già prima dell'esplosione del ricorso al lavoro agile conseguente all'emergenza epidemiologica, infatti, talune imprese avevano sperimentato finestre temporali di timbratura in ingresso e in uscita, sistemi di calcolo di decorso dell'orario effettivo di lavoro e anche attenuazioni delle discipline sui ritardi. In tutte queste ipotesi, ancor oggi diffuse, al lavoratore e alla lavoratrice è consentito di stabilire in modo flessibile la decorrenza e la fine dell'orario giornaliero, con la finalità di soddisfarne le istanze di *work-life* balance, e indirettamente perseguire una maggiore produttività nell'esecuzione della prestazione lavorativa²⁸.

La massiccia e forzata sperimentazione del lavoro agile²⁹ (c.d. *smart working*) a partire dall'emergenza epidemiologica del 2020, ha rappresentato un duplice cambio di paradigma rispetto alle misure di flessibilità organizzativa mirate alla conciliazione vita-lavoro.

Sotto un primo profilo ha notevolmente rafforzato la dimensione spaziale di siffatte misure, sino a quel momento limitata alle esperienze di telelavoro introdotto nel nostro ordinamento dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004, per il recepimento dell'Accordo-Quadro europeo concluso il 16 luglio 2002 tra Unice/Unioncamere, Ceeep e Ces. Se è vero che il telelavoro già consentiva – e consente – ai lavoratori di svolgere la propria attività lavorativa regolarmente al di fuori dei locali dell'impresa, proprio con la finalità di “conciliare l'attività lavorativa con la vita sociale offrendo [...] maggiore autonomia nell'assolvimento dei compiti [...] affidati”, è anche vero che la misura ha avuto un'applicazione pratica piuttosto

²⁶ Art. 100, Part-time post maternità.

²⁷ Art. 20.

²⁸ Tiraboschi, 2016.

²⁹ Già disciplinato dal Capo II, l. 22 maggio 2017, n. 81.

limitata. In effetti, con poche eccezioni, la disciplina dei contratti aziendali in materia di telelavoro sembra esser stata concepita più nell'ottica di dettare regole tese a ridurre gli spazi di autonomia del dipendente, più che a favorirne una nuova modalità organizzativa della prestazione³⁰.

Sotto un secondo profilo, lo *smart working* emergenziale ha enormemente ampliato la platea dei lavoratori potenzialmente beneficiari delle misure di flessibilità spazio-temporale. Sul punto, il ruolo dell'autonomia collettiva è stato centrale, anche a dispetto di un dettato legislativo che ne regola l'accesso "mediante accordo individuale"³¹.

Prima dell'emergenza epidemiologica alcuni contratti collettivi di livello aziendale disciplinavano compiutamente l'istituto, talora anche anticipando l'intervento legislativo³². L'iniziativa di livello esclusivamente aziendale, tuttavia, limitava notevolmente la portata del lavoro agile, che era rivolto ai/le soli/e dipendenti coperti/e da tale livello di contrattazione notoriamente piuttosto limitata nel nostro Paese. Il contratto collettivo aziendale è soprattutto diffuso nel settore industriale ed è raramente stipulato nelle piccole imprese e al Sud. Ciò si traduce in una limitata copertura dei contratti aziendali, in ragione della struttura produttiva italiana, caratterizzata dalla predominanza di imprese di piccole dimensioni, spesso operanti nel settore terziario e dei servizi³³.

La sperimentazione del lavoro agile nel contesto pandemico, avendo interessato sostanzialmente tutti i lavoratori e le lavoratrici con mansioni compatibili con tale modalità di svolgimento della prestazione, ha tuttavia sollecitato l'iniziativa delle parti sociali a livello nazionale già all'indomani della situazione emergenziale. In questo senso il "Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile" del 7 dicembre 2021, applicabile a tutti i dipendenti del settore privato, ha sanzionato il ruolo fondamentale del lavoro agile nel "favorire il bilanciamento tra sfera personale e lavorativa". Ciò ha notevolmente favorito la diffusione e il rafforzamento degli strumenti di flessibilità spazio-temporale a tutti i livelli della contrattazione collettiva, sia di portata nazionale e di categoria, sia – di nuovo – di livello aziendale.

Particolarmente interessante è l'esempio fornito dall'accordo di rinnovo del CCNL per i/le dipendenti degli studi professionali, sottoscritto il 16 febbraio 2024. Proprio un CCNL destinato a trovare applicazione in contesti produttivi per loro natura di modeste dimensioni disciplina l'istituto del lavoro agile in chiave di *work-life balance*. Si introduce così il principio per il quale le giornate di

³⁰ Serrani, 2014.

³¹ Art. 18, l. 22 maggio 2017, n. 81.

³² Tiraboschi, 2017. All'indomani dell'entrata in vigore della l. 81/2017 si contavano dodici accordi aziendali che regolavano l'istituto del lavoro agile.

³³ D'Amuri, Giorgiantonio, 2015.

lavoro e in presenza debbano essere stabilite in anticipo dall'accordo di lavoro agile, e anche la possibilità per i lavoratori di recuperare le giornate da remoto non fruite. Accanto a ciò si riconferma, oltre al diritto alla disconnessione già previsto da legge³⁴ e Protocollo, la natura flessibile dell'orario di lavoro con la previsione di mere fasce di reperibilità e la priorità nella concessione dello *smart working* per neomamme, genitori con figli fino a otto anni e dipendenti con familiari disabili.

La contrattazione collettiva di livello aziendale resta comunque centrale nella sperimentazione di nuovi e differenti "lavori agili" in ottica conciliativa, servendosi di tutta l'elasticità consentita dai mezzi tecnologici in continua evoluzione. Si veda per esempio l'esperienza del "*FAB working*"³⁵ istituito dall'accordo del 18 marzo 2022 tra le società del Gruppo Nestlé e le segreterie nazionali di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil.

Il *Fab working* è caratterizzato da una piena gestione autonoma dell'orario di lavoro, subordinata al mantenimento di un'efficienza lavorativa della prestazione almeno pari a quella normalmente garantita in presenza. Il Gruppo richiede esclusivamente alcune fasce di reperibilità e, salvo urgenze, vieta di poter fissare riunioni prima delle 9.00, dopo le 18.00 ed obbliga a garantire almeno 45 minuti di pausa pranzo tra le 12.30 e le 14.00³⁶.

In prospettiva futura, pertanto, le misure flessibilità organizzativa mirate alla conciliazione vita e lavoro saranno sempre di più formule di lavoro agile, declinate ed evolute di pari passo con le innovazioni tecnologiche.

6. Congedi e permessi per ragioni di cura e assistenza

Un'ulteriore tipologia di interventi che la contrattazione collettiva può adottare per favorire la conciliazione tra esigenze di vita e lavoro, riguarda l'istituzione di permessi e congedi da fruire per ragioni di cura o assistenza di minori, disabili ed anziani. Si tratta, evidentemente, di misure che, consentendo al lavoratore e alla lavoratrice di sospendere la prestazione lavorativa, sono complementari alle formule di flessibilità organizzativa appena esposte.

Sul tema si deve anzitutto notare come l'apparato legislativo italiano sia ormai piuttosto robusto, tanto in termini quantitativi, quanto in termini qualitativi. Per limitarsi alle sole esigenze di assistenza dei/lle figli/e minori, si pensi all'estensione del termine per godere del congedo parentale sino al dodicesimo anno di età del/

³⁴ Art. 19, l. 22 maggio 2017, n. 81.

³⁵ "FAB" è l'acronimo di "flessibile", "adattabile" e "bilanciato", mentre in inglese è la forma tronca di "*fabulous*".

³⁶ Albanese, 2022.

la figlio/a³⁷, all'introduzione della possibilità di fruizione del congedo in modo frazionato su base oraria³⁸ e all'innalzamento dell'indennizzo a carico dell'Inps sino all'80% della retribuzione³⁹.

Il raggio d'azione per l'autonomia collettiva è dunque indirizzato su due principali direttrici. Da un lato essa interviene su di un profilo più marcatamente economico, riconoscendo un maggior numero di ore rispetto alla legge oppure prevedendo integrazioni agli indennizzi erogati dagli istituti previdenziali. D'altro lato la contrattazione collettiva agisce in modo più strettamente normativo, con misure volte a favorire il riequilibrio del carico del lavoro di assistenza e cura tra uomini e donne.

Sotto il primo profilo, tanto la contrattazione collettiva di livello nazionale, quanto quella di livello aziendale si dimostrano piuttosto presenti. In tal senso devono leggersi le ormai consolidate integrazioni al 100% della retribuzione netta previste dalla contrattazione collettiva per il congedo obbligatorio di maternità. Il CCNL per le dipendenti del settore commercio, terziario e servizi, per esempio, lo estende per tutto il periodo di astensione dal lavoro, anche se fruito integralmente dopo il parto⁴⁰. Una previsione analoga è contenuta anche nei CCNL per le dipendenti dell'industria chimico-farmaceutica⁴¹, per l'industria metalmeccanica⁴², per l'industria tessile e dell'abbigliamento⁴³. Anche il CCNL per le lavoratrici degli studi professionali, in occasione dell'ultimo e recentissimo rinnovo⁴⁴, ha cercato di allinearsi a tale tendenza, stabilendo, per la prima volta, l'integrazione dell'indennità posta a carico dell'Inps sino al 90% della retribuzione netta della lavoratrice.

Il CCNL per l'industria alimentare, invece, pone a carico della bilateralità l'integrazione delle indennità contrattuali e di legge a sostegno della maternità e della paternità per il periodo di astensione facoltativa *post partum*, attraverso il Fondo sanitario integrativo di settore (FASA)⁴⁵. L'impresa deve infatti corrispondere un contributo di 24 euro annuali per ogni rapporto di lavoro a tempo indeterminato da versare al FASA, cui spetta il compito di erogare l'indennizzo al lavoratore o alla lavoratrice in congedo parentale.

³⁷ D.lgs. 30 giugno 2022, n. 105.

³⁸ Art. 7, D.lgs. 15 giugno 2015, n. 80.

³⁹ La misura, già sperimentata per l'anno 2023, è stata riproposta anche per l'anno in corso dalla Legge di Bilancio 2024 per un massimo di due mesi (l. 30 dicembre 2023, n. 213).

⁴⁰ Art. 197.

⁴¹ Art. 32.

⁴² Sez. Quarta, Titolo VI, Art. 4.

⁴³ Art. 95.

⁴⁴ L'accordo è stato sottoscritto dalle parti sociali il 16 febbraio 2024.

⁴⁵ Art. 74-quater.

La contrattazione collettiva di livello nazionale è invece piuttosto parca quanto all'estensione della durata dei congedi, limitandosi, nei fatti, a minimi ritocchi della disciplina legislativa. Il CCNL

per l'industria chimica, sembra quello maggiormente sensibile al tema, pur limitandosi a stabilire la concessione di permessi non retribuiti in favore dei lavoratori e delle lavoratrici con a carico familiari portatori di handicap, figli o figlie di età inferiore ai sei anni e figli o figlie in malattia di età compresa tra i tre e gli otto anni sino a un massimo di sei giorni⁴⁶. Stabilisce inoltre “permessi parzialmente retribuiti” con il 30% della retribuzione e sino a un massimo complessivo all'anno pari a tre giorni di stipendio, per ragioni inerenti a familiari portatori/trici di handicap o in condizioni di tossicodipendenza, e necessità da parte del lavoratore o della lavoratrice proveniente da paesi extraeuropei di raggiungere il luogo d'origine per gravi motivi familiari⁴⁷.

Anche nel caso dei permessi e dei congedi, così come si è avuto occasione di osservare per quanto attiene alle misure di flessibilità organizzativa, è la contrattazione di livello aziendale a offrire le maggiori opportunità ai lavoratori con necessità di assistenza.

Le casistiche sono estremamente eterogenee. Il contratto integrativo aziendale Fincantieri⁴⁸, per esempio, riconosce dei permessi retribuiti per l'inserimento dei figli e delle figlie al nido e scuole materne, per l'assistenza ai genitori anziani, oltre all'allungamento del periodo di comporto del 50% in caso di gravi patologie del dipendente. L'accordo della Banca Popolare di Puglia e Basilicata⁴⁹ impegna il datore di lavoro a concedere permessi retribuiti per visite specialistiche a tutti i lavoratori e, alle sole lavoratrici madri, è offerto un monte permessi aggiuntivo di 15 ore all'anno per il primo figlio di età inferiore all'anno, nonché altre 7,5 ore di permesso per ogni figlio ulteriore di età sino ai cinque anni. Accanto a ciò tutti i/le dipendenti, indipendentemente dalle ragioni di cura, possono richiedere un congedo straordinario di dieci giorni, retribuito nella misura del 35% dello stipendio (c.d. “*Social Days*”).

L'Accordo Hera del 20 settembre 2022, infine, si propone di mirare gli interventi conciliativi proprio nei casi di maggior bisogno. A tal fine è introdotto un meccanismo piuttosto interessante, per cui coloro che si ritrovino alla fine dell'anno con un residuo di ferie inferiore a otto ore, possono beneficiare di un monte permessi supplementare. In tal modo non solo si danno maggiori possibilità di conciliazione a chi ne ha più bisogno, ma si favorisce anche

⁴⁶ Art. 27, lett. A).

⁴⁷ Art. 27, lett. B).

⁴⁸ Contratto integrativo aziendale Fincantieri, 27 ottobre 2022.

⁴⁹ Contratto di secondo livello in Banca Popolare di Puglia e Basilicata, 28 gennaio 2022.

una piena fruizione delle ferie maturate⁵⁰. Un'ulteriore innovazione prevista nell'Accordo è costituita da un vero e proprio *trait d'union* tra incentivazione alla produttività e misure di conciliazione vita-lavoro. Viene infatti consentita la conversione del premio di risultato in permessi di otto ore utilizzabili per l'assistenza a genitori anziani e per visite specialistiche, con la possibilità di richiedere una conversione di ulteriori otto ore, in caso di assistenza a disabili e congedi parentali.

La contrattazione collettiva aziendale è anche piuttosto attiva nella seconda delle possibili aree di intervento in materia di congedi e permessi, e cioè nella normazione delle misure rivolte al riequilibrio del lavoro di cura tra uomini e donne. Tale obiettivo è perseguito tipicamente con meccanismi incentivanti, innalzando la durata dei congedi o aumentando il monte dei permessi a disposizione nel caso di fruizione da parte del lavoratore padre⁵¹.

L'esperienza maggiormente significativa sembra tuttavia essere il c.d. "*Nestlé Baby Leave*", disciplinato dall'accordo aziendale sottoscritto dal Gruppo Nestlé il 12 marzo 2022. La misura, nata dalla sperimentazione di un congedo di paternità pari a due settimane a partire dal 2018, ha istituito un congedo riservato al lavoratore padre o al "*caregiver secondario*"⁵² di durata pari a ben tre mesi e integralmente retribuito a carico dell'azienda.

7. Misure economiche di sostegno

Nell'ultimo decennio le misure di sostegno economico ai/lle dipendenti finalizzate alla conciliazione vita-lavoro hanno conosciuto una fortissima espansione, quale componente essenziale del c.d. *welfare* aziendale. Con tale espressione, come noto, si definiscono generalmente beni o servizi messi a disposizione dall'azienda ai/lle propri/e dipendenti per garantire una migliore qualità della loro vita privata e lavorativa⁵³. In quest'ambito si collocano non solo le misure di *work-life balance* ma anche forme di sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

Sembra essere un dato acquisito che nei piani di *welfare* aziendale il nucleo fondamentale di beni e servizi concessi dall'impresa siano finalizzati a un equi-

⁵⁰ Frisoni, 2022.

⁵¹ La tecnica normativa è del tutto simile a quella stabilita per il congedo parentale dall'art. 32, co. 2, D.lgs. 26 marzo 2001 n. 151.

⁵² Albanese, 2022. Si tratta, ad esempio, del genitore biologico o adottivo.

⁵³ Maino, Rizza, 2017.

brio tra le esigenze di vita e lavoro, tanto che si può ormai parlare congiuntamente di “*welfare* e conciliazione”⁵⁴.

La crescente diffusione dei piani di *welfare* degli ultimi anni e la centralità, al loro interno, delle misure di conciliazione vita e lavoro è naturalmente figlia della novella al TUIR⁵⁵ apportata dalla legge di stabilità per l’anno 2016⁵⁶. Il legislatore, in quella sede, ha infatti previsto che siano sottratte da imposizione fiscale talune somme di denaro e/o servizi messe a disposizione dei lavoratori e delle lavoratrici per finalità educative, formative, ricreative, assistenziali, sociali, sanitarie o religiose.

Per quanto qui interessa, la normativa di carattere fiscale riserva un ruolo centrale, ancorché non esclusivo, all’autonomia delle parti sociali, auspicando che gli interventi di *welfare* siano realizzati “volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale”⁵⁷. Da tali poche ed essenziali parole è fiorito quasi un nuovo genere tematico nella contrattazione collettiva, specificamente imperniato sul benessere sociale dei lavoratori e delle lavoratrici e perciò anche su nuove misure di conciliazione vita-lavoro.

Ebbene, in modo tutt’altro che inaspettato, data la natura “aziendale” del *welfare* in parola, le misure economiche di sostegno al *work-life balance* trovano luogo quasi esclusivamente nella contrattazione collettiva di livello decentrato.

Una⁵⁸ notevole eccezione, per quanto relevantissima, è rappresentata dal CCNL per l’industria metalmeccanica, che, già dal rinnovo per il quadriennio 2016-2019 ha incorporato nella propria parte economica una componente di *welfare*⁵⁹. Pertanto, tutte le imprese del settore devono mettere a disposizione dei lavoratori e delle lavoratrici degli strumenti di *welfare* del valore di 200,00 euro, tra quelli elencati in via esemplificativa dall’articolo del medesimo CCNL. L’elencazione è fortemente imperniata sulle erogazioni economiche per favorire la conciliazione vita-lavoro: asili nido, servizi di *babysitting*, spese di iscrizione e frequenza a scuola materna, elementare, media e superiore, università e master, libri di testo scolastici e universitari, doposcuola o pre-scuola, corsi integrativi (lingue straniere/lingua italiana per bambini stranieri, ...), spese per badanti, assistenza domiciliare, case di riposo e R.S.A.

L’esperienza iniziata dalla contrattazione collettiva nazionale dell’industria metalmeccanica, giunta ormai all’ottavo anno di applicazione e protagonista della piat-

⁵⁴ Il IX “Rapporto annuale sulla contrattazione collettiva in Italia” curato da ADAPT, appunto, tratta assieme “*welfare* e conciliazione”.

⁵⁵ Testo Unico delle imposte sui redditi, DPR 22 dicembre 1986, n. 917.

⁵⁶ L. 28 dicembre 2015, n. 208.

⁵⁷ Art. 51, co. 2, lett. f), DPR 22 dicembre 1986, n. 917.

⁵⁸ Ma non unica: si veda ad esempio anche il CCNL per la piccola industria metalmeccanica sottoscritto da Confapi (cod. Cnel C018)

⁵⁹ Sez. Quarta, Titolo IV, Art. 17.

taforma di rinnovo del CCNL per il quadriennio 2024-2027⁶⁰, sembra aver ormai tracciato una tendenza destinata a diffondersi anche presso altre categorie della contrattazione. L'accordo di rinnovo del CCNL per i/le dipendenti degli studi professionali, per esempio, ha stabilito che l'importo *una tantum* da erogarsi per il periodo di carezza contrattuale possa essere sostituito da erogazioni sotto forma di *welfare*⁶¹.

Molto più estese e variegate, naturalmente, sono le misure di sostegno economico alla conciliazione vita-lavoro introdotte dalla contrattazione collettiva aziendale. Accanto a una componente economica⁶² mirata più in generale a tutti i possibili interventi di *welfare* e di norma gestita tramite una piattaforma dedicata⁶³, si distinguono due ulteriori linee di azione.

In un primo senso la contrattazione collettiva aziendale può istituire veri e propri *bonus* volti ad agevolare coloro che, per particolari esigenze di cura o di assistenza, necessitano di maggiori sostegni reddituali. L'accordo aziendale della Banca Popolare di Puglia e Basilicata⁶⁴, per esempio, concede non solo un "premio natalità" di 300,00 euro ai neo-genitori, ma anche un contributo *una tantum* di 5.000 euro lordi annui per l'intera vita lavorativa ai lavoratori e alle lavoratrici con figli e figlie a carico portatori/trici di handicap gravi. In altri casi i contratti decentrati favoriscono l'accesso alla liquidità del lavoratore e della lavoratrice in particolari condizioni, consentendo di prelevare anticipazioni del TFR anche al di fuori dei casi previsti dall'art. 2120 c.c. Così, l'accordo aziendale Vera⁶⁵, ammette l'anticipo fino al 70% del trattamento di fine rapporto anche nei casi di separazione dal coniuge, spese pre-adoptive, danneggiamento della propria abitazione, spese funebri e persino cura degli animali domestici⁶⁶.

Un secondo ordine di sostegni economici alla conciliazione vita-lavoro diffuso a livello aziendale sono i servizi offerti direttamente dall'impresa al lavoratore, consentendo così al/la dipendente di non sostenere determinate spese assistenziali a proprio carico.

Qui gli interventi maggiormente ricorrenti sono soprattutto la messa a disposizione di servizi per l'infanzia, che consentono ai genitori fruire di strutture aziendali dedicate alla cura dei figli mentre si trovano al lavoro⁶⁷.

⁶⁰ In particolare le parti sindacali richiedono l'innalzamento dell'importo ad almeno 250,00 euro.

⁶¹ Art. 140, lett. A), CCNL 16 febbraio 2024

⁶² Non è, peraltro, infrequente che la somma a disposizione per il *welfare* sia frutto della conversione del premio di risultato, come consentito dalla legge di stabilità per l'anno 2016.

⁶³ Si veda, tra i moltissimi, il "Pacchetto flessibile Welfare" dell'Accordo Hera del 20 settembre 2022.

⁶⁴ Contratto di secondo livello in Banca Popolare di Puglia e Basilicata, 28 gennaio 2022.

⁶⁵ Accordo Vera 11 febbraio 2022.

⁶⁶ Pigni, 2022.

⁶⁷ Ferrara, 2019b.

L'ipotesi più ricorrente è quella dell'istituzione di un asilo aziendale. L'Accordo Fincantieri, sottoscritto presso il Ministero delle Pari Opportunità il 17 gennaio 2022, ha previsto dallo stesso anno la costituzione di servizi di asilo nido presso le sedi aziendali, partendo da quelle di Trieste, Monfalcone e Porto Marghera, per poi arrivare a tutti gli altri siti del gruppo. La misura si distingue rispetto ad altri analoghi interventi anche perché il costo del servizio sarà prevalentemente a carico dell'azienda, mentre la quota residua in capo al lavoratore e alla lavoratrice sarà parametrata all'I-SEE familiare. Altro profilo caratterizzante dell'Accordo è la previsione di una prossima apertura degli asili nido aziendali anche ad altri soggetti presenti sul territorio in cui opera l'impresa, segnatamente ai lavoratori dell'indotto.⁶⁸

Ulteriore esempio di servizi forniti *in loco* dall'impresa al lavoratore e alla lavoratrice è quello delle visite pediatriche integrative del Servizio Sanitario Nazionale. L'Accordo Ferrero, in occasione dell'ultimo rinnovo⁶⁹, ha confermato la sperimentazione avviata con il contratto aziendale 2018-2022. La società, infatti, offre un servizio gratuito di ambulatorio medico-pediatrico tramite convenzioni con professionisti operanti sul territorio, a disposizione di tutti i lavoratori e le lavoratrici fino a due volte al mese per esigenze di cura dei figli e delle figlie fino al compimento dei quattordici anni.

8. Conclusioni

Accanto all'analisi delle modifiche normative introdotte con gli ultimi interventi di riforma di cui alla l. 162/21, la rassegna delle previsioni contrattuali fornita, senza pretesa di esaustività, nei paragrafi precedenti evidenzia la varietà delle misure che le parti sociali possono porre in atto per agevolare la conciliazione vita-lavoro, nell'ottica di favorire la parità di genere.

Si è potuto anzitutto notare come l'autonomia collettiva abbia il merito e l'elasticità di poter sperimentare sempre nuovi strumenti di *work-life balance* e come essa abbia anche la capacità di anticipare e influenzare le scelte del legislatore in questo ambito. Significative, sul punto, sono state le esperienze del lavoro agile⁷⁰, comunque denominato, ma anche dei congedi di paternità.

Lo spunto maggiormente interessante per le finalità di cui al presente scritto è tuttavia offerto dalle modalità con cui le parti sociali esercitano la propria autonomia collettiva. Si sarà senz'altro osservato che le disposizioni più favorevoli alle esigenze di vita, assistenziali e di cura dei lavoratori sono contenute nella contrattazione collettiva

⁶⁸ Ferrieri Caputi, 2022.

⁶⁹ Accordo integrativo Ferrero, 6 ottobre 2023.

⁷⁰ Tiraboschi, 2017, e *supra* nota n. 32.

di livello aziendale. Ciò emerge in tutte e tre le categorie di previsioni considerate: flessibilità organizzativa, congedi e permessi, e – soprattutto – nell’ambito degli incentivi di carattere economico.

Detta considerazione, pur ovvia in ragione della prossimità della fonte collettiva aziendale rispetto alle realtà produttive e ai lavoratori e alle lavoratrici, deve tuttavia essere attentamente valutata nelle sue implicazioni pratiche. Se il contratto collettivo decentrato ha il merito di aver una maggior forza creativa ed espansiva nell’ambito della conciliazione vita-lavoro, esso tuttavia non si presta a universalizzare le tutele che predispone.

In altri termini, riconoscere alla contrattazione collettiva aziendale un ruolo predominante nel definire l’equilibrio tra esigenze lavorative e di vita, rischia di lasciare al CCNL il compito di riprodurre, praticamente invariate, le disposizioni di legge. In un contesto economico quale quello italiano, in cui la maggioranza dei lavoratori e delle lavoratrici opera alle dipendenze di datori di lavoro medio-piccoli che difficilmente stipulano accordi collettivi aziendali⁷¹, ciò si traduce in un’ingiustificata disparità di trattamento. Dato, questo, tanto più allarmante se si ritiene che coloro che beneficiano del solo CCNL sono tipicamente i/le dipendenti più deboli contrattualmente.

Non si deve, peraltro, dare per scontato che il CCNL possa far poco o nulla per le misure di conciliazione vita-lavoro, essendo stipulato ad un livello troppo distante e per nulla prossimo alle esigenze produttive delle singole imprese o a quelle di vita dei singoli lavoratori e lavoratrici. La contrattazione nazionale ha infatti efficacemente ricoperto questo ruolo storicamente. Senza scomodare l’Accordo interconfederale del 31 maggio 1941 sul congedo matrimoniale, ne sono prova vivente le stesse disposizioni in materia di permessi per riduzione dell’orario di lavoro, costantemente disciplinati a livello di contrattazione nazionale di categoria. Anche di recente, oltretutto, le parti sociali nazionali hanno dimostrato di poter ricoprire nuovamente un ruolo centrale nel disciplinare gli strumenti di *work-life balance*, giungendo alla stipula del Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021.

Occorre dunque interrogarsi sulle ragioni che portano la contrattazione collettiva nazionale, e soprattutto i CCNL – che assicurano la maggior parte della elevatissima copertura contrattuale in Italia⁷² –, a non essere più incisiva sul tema delle misure di conciliative. Le parti sociali nazionali, in effetti, sembrano restie a discostarsi eccessivamente dalla disciplina di legge in materia per ragioni sostanzialmente economiche. Stabilire maggiori incentivi alla conciliazione tra vita e lavoro a livello nazionale, infatti, rischierebbe di penalizzare eccessivamente i piccoli e medi datori di lavoro che applicano esclusivamente il CCNL.

⁷¹ *Supra* § 5.

⁷² Si veda in tal senso il rapporto pubblicato dal Cnel il 4 ottobre 2023.

Una possibile soluzione potrebbe essere quella di rafforzare il ruolo degli enti bilaterali anche in questo ambito, stimolandone quantomeno l'erogazione di incentivi economici finalizzati alla fruizione di servizi mirati al *work-life balance*. Ancora una volta sembra che l'emergenza epidemiologica abbia già dimostrato come interventi di questo tipo siano possibili e utili, ispirando buone prassi sperabilmente destinate a consolidarsi nel tempo. Solo per fare un esempio, l'Ente bilaterale nazionale per gli studi professionali (Ebipro), in quell'occasione, si è fatto carico di rimborsare fino a 300,00 le spese sostenute dai lavoratori e dalle lavoratrici per l'acquisto di strumenti *hardware* destinati al lavoro agile. Ancor più incisivi e virtuosi sono gli interventi mirati a rimborsare la retta dell'asilo nido⁷³ oppure sostenere il reddito perduto in caso di necessità assistenziali⁷⁴.

La bilateralità, ispirandosi alle sperimentazioni della contrattazione collettiva aziendale più virtuosa, potrebbe perciò aiutare ad ampliare la platea di lavoratrici e lavoratori beneficiari degli strumenti di conciliazione tra vita e lavoro, favorendo così il riequilibrio tra i generi anche su scala nazionale.

Bibliografia

- Albanese, M. (2022). “Baby leave e FAB working: le novità della contrattazione aziendale in Nestlé”, *Bollettino ADAPT*, n. 13.
- Borelli, S. (2022). “Sguardi sul diritto antidiscriminatorio e sulle recenti politiche di genere”, *Lavoro e diritto*, n. 3, pp. 502-507.
- Cella, G.P., Treu, T. (2009). “Relazioni industriali e contrattazione collettiva”, Bologna, Il Mulino.
- Commons, J.R. (1934). “*Institutional economics: Its place in political economy*”, New York, Macmillan.
- D'Amuri, F., Giorgiantonio, C. (2015). “Stato dell'arte e prospettive della contrattazione aziendale in Italia”, WP C.S.D.L.E. Massimo D'Antona.IT, n. 242.
- Ferrara, M.D. (2019). “Il ruolo della contrattazione collettiva e la tutela della salute nei luoghi di lavoro: la prospettiva di genere” in Scip G. (a cura di) “Sicurezza accessibile. La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere”, Trieste, EUT, pp. 59-84
- Ferrara, M.D. (2019). “La prospettiva di genere e la contrattazione collettiva: neutralità o cecità delle norme collettive?” in Adamo S., Zanfabro G., Sava E.T. (a cura di) “Non esiste solo il maschile. Teorie e pratiche per un linguaggio non discriminatorio da un punto di vista di genere”, Trieste, EUT, pp. 93-99.
- Ferrieri Caputi, M.S. (2022). “Accordo Fincantieri: asili nido nel solco del PNRR”, *Bollettino ADAPT*, n. 4.

⁷³ Ebipro eroga sino a 600 euro per un massimo di due annualità.

⁷⁴ Ebm, ente bilaterale per i dipendenti delle aziende che operano nella piccola industria metalmeccanica, eroga fino a 200 euro nel caso di necessità assistenziali.

- Frisoni, D. (2022). “*Contratto Gruppo Hera: un rinnovo tra partecipazione e conciliazione vita-lavoro*”, Bollettino ADAPT, n. 34.
- Gervasi, D., Miracolini, M. (2020). “*Gli strumenti di conciliazione nella prassi: analisi su un campione di contratti collettivi aziendali*” in Faldetta G., Gabriele A. (a cura di), “*Tempi di vita e lavoro tra legge e contrattazione collettiva*”, Milano, Fondazione Marco Vigorelli, pp. 47-64.
- Gottardi, D., Peruzzi, M. (a cura di) (2018). “*Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva*”, Torino, Giappichelli.
- Guariso, A., Militello, M. (2019). “*La tutela giurisdizionale*”, in Barbera M., Guariso A. (a cura di), “*La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti*”, Torino, Giappichelli, pp. 445-500.
- Guarriello, F. (2007). “*Il ruolo delle istituzioni e della società civile*”, in Barbera, M. (a cura di), “*Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*”, Milano, Giuffrè, pp. 467-528.
- Helfferich, B., Franklin, P. (eds) (2019). “*Rebalance: Trade unions’ strategies and good practices to promote work-life balance*”, Bruxelles, ETUC.
- Istat (2004). “*Statistiche flash – gennaio 2024*”, 1 marzo 2024, in www.istat.it.
- Lombardo, F., Tiraboschi, M. (2023). “*Conoscere per deliberare: quale impatto per lavoratori, sindacati e imprese di un salario minimo legale a 9 euro?*”, Bollettino ADAPT, n. 25.
- Maino, F., Rizza, R. (a cura di) (2017). “*Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*”, Torino, Centro di ricerca e documentazione L. Einaudi.
- Nunin R. (2022). “*Contrasto al gender gap e sostegno all’occupazione femminile: le novità della l. n. 162/2021*”, Famiglia e diritto, n. 2, pp. 203-210.
- Pigni, G. (2022). “*Accordo Vera: un’intesa di secondo livello con una vocazione nazionale*”, Bollettino ADAPT, n. 8.
- Sabbadini, A. (2021). “*Il gender procurement può migliorare il lavoro*”, in <http://www.ingener.it>, 3 novembre 2021.
- Serrani, L. (2014). “*Nella prassi le ragioni del mancato decollo del telelavoro*”, Bollettino ADAPT, n. 5.
- Simonazzi, A., Villa, P. (2021). “*Parità retributiva un passo avanti*”, in <http://www.ingener.it> 24 novembre 2021.
- Tiraboschi, M. (2016). “*Lavoro agile e contrattazione collettiva: lo stato dell’arte*”, Bollettino ADAPT, n. 2.
- Tiraboschi, M. (2017). “*Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*”, WP C.S.D.L.E. Massimo D’Antona.IT, n. 335.
- Venn, D. (2009), “*Legislation, Collective Bargaining and Enforcement*”, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, n. 89.
- Zucaro, R. (2014). “*La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*”, ADAPT Labour studies e-book serie, n. 31.