

Progetto FSE 2/10/2013 – "Carta di valori per una migliore organizzazione del lavoro: analisi e definizione in ottica di genere"

Rapporto di ricerca

La conciliazione famiglia - lavoro in Alto Adige

tra buone pratiche aziendali
e nuove politiche di genere

di Silvia Vogliotti

Bolzano
2014



EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO



AUTONOME PROVINZ
BOZEN - SÜDTIROL
Abteilung Europa
ESF-Amt



PROVINCIA AUTONOMA
DI BOLZANO - ALTO ADIGE
Ripartizione Europa
Ufficio FSE

Il presente rapporto è il risultato di una ricerca realizzata nell'ambito del progetto FSE **“Carta di valori per una migliore organizzazione del lavoro: analisi e definizione in ottica di genere”**, promosso dall'Associazione Rete donne-lavoro, in partenariato con l'Assessorato provinciale al lavoro, la Consigliera di parità e l'Istituto per la promozione dei lavoratori AFI/IPL. Il progetto è stato cofinanziato dall'Unione Europea - Fondo Sociale Europeo, dal Ministero del Lavoro e dalla Provincia Autonoma di Bolzano.



Il **gruppo di lavoro** di questa fase del progetto era costituito da Elena Morbini e Franca Toffol dell'Associazione Rete donne e lavoro, dalla ricercatrice Heidi Flarer e da Silvia Vogliotti, ricercatrice dell'AFI-IPL.

Le interviste ai testimoni privilegiati sono state condotte da Elena Morbini, Franca Toffol e Heidi Flarer. La sistematizzazione delle interviste e la categorizzazione dei risultati per aree omogenee è stata a cura di Heidi Flarer, mentre Silvia Vogliotti si è curata della stesura di questo rapporto di ricerca.

Le ricercatrici ringraziano le persone che hanno rilasciato le interviste.

Indice

Sintesi	4
Introduzione	5
1. Buone pratiche aziendali nella conciliazione famiglia-lavoro in Provincia di Bolzano. 6	
1.1. Le interviste ai testimoni privilegiati e alle aziende: un'indagine sul campo... 6	
1.2. Le misure di conciliazione famiglia-lavoro nelle imprese altoatesine	7
1.2.1. <i>Le misure di flessibilità oraria</i>	7
1.2.2. <i>Le misure a supporto della famiglia</i>	13
1.2.3. <i>Servizi e benefits per i dipendenti</i>	16
1.2.4. <i>Welfare aziendale e altre misure di conciliazione famiglia-lavoro</i>	17
1.3. Conclusione: cosa emerge dalle interviste?.....	17
2. Nuove politiche di genere nella conciliazione famiglia – lavoro	20
2.1. Dalla “conciliazione informale” alla “conciliazione contrattata”	20
2.2. La contrattazione di secondo livello: quadro teorico.....	21
2.3. L’approccio di genere nella contrattazione decentrata	22
2.4. La contrattazione di genere dei premi di risultato.....	24
2.5. La contrattazione integrativa dell’orario di lavoro.....	26
2.6. La contrattazione integrativa del part-time	29
2.7. La contrattazione integrativa delle pari opportunità.....	31
2.8. La contrattazione integrativa dei congedi e dei permessi per maternità e paternità	33
2.9. FOCUS: Permessi e congedi di paternità.....	34
2.10. Altre misure di conciliazione	36
2.11. Il welfare aziendale	36
2.12. Le imprese familiarmente responsabili.....	37
2.13. Iniziative win-win: vantaggi per le imprese che conciliano famiglia e lavoro	40
3. Conclusioni: punti forti e criticità della conciliazione famiglia-lavoro in Alto Adige ..	42
4. Bibliografia:.....	47

Sintesi

- La **carente conciliazione fra vita lavorativa e vita privata** è ancora uno dei nodi cruciali dell'occupazione femminile, che rende le donne (spesso) soggetti deboli nel mercato del lavoro, a seguito della poca ed inadeguata conciliazione, della bassa condivisione dei lavori di cura, della segregazione orizzontale e verticale, del differenziale retributivo, tanto per citare alcune criticità.
- Proprio in base a queste considerazioni l'Associazione Rete donne e lavoro di Bolzano ha presentato al Fondo sociale europeo il progetto **“Carta di valori per una migliore organizzazione del lavoro: analisi e definizione in ottica di genere”**. Questo rapporto di ricerca, redatto dall'AFI-IPL quale partner di progetto, mira a fornire una maggiore conoscenza dei fattori, degli strumenti e delle pratiche di conciliazione famiglia-lavoro già adottate in Alto Adige.
- Il presente rapporto si basa su **una serie di interviste sull'attuale stato della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata**. La “voce” è quella di manager e responsabili del personale di imprese locali, nonché di alcuni testimoni privilegiati delle cooperative, dei sindacati e delle associazioni datoriali, voci che illustrano elementi positivi ed innovativi, ma anche perplessità e difficoltà dell'implementare misure che favoriscano la conciliazione tra lavoro e famiglia.
- Dalle interviste emerge come **molte delle misure di conciliazione nascono informalmente, su concessione ad personam**, tarate su singole esigenze, in particolare nelle piccole imprese. Si tratta quindi di una **“conciliazione informale”** che viene attivata al di fuori dei canali contrattuali, caso per caso. **Anche le piccole aziende altoatesine conciliano famiglia e lavoro, ma a modo loro!**
- Le misure partono spesso dalle donne ai vertici aziendali, quindi **favorire la presenza femminile nelle direzioni aziendali incrementa la sensibilità verso la tematica della conciliazione**.
- Dato positivo è quindi sicuramente la **presenza in Alto Adige di buona “cultura” rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro**. La responsabilità sociale d'impresa rispetto alla famiglia è quindi già adottata e vissuta da talune imprese locali, anche se informalmente e con poca consapevolezza. Spesso **manca infatti una visione a medio-lungo termine della tematica**, laddove invece l'ottica prevalente è rispondente a bisogni concreti e pressanti delle lavoratrici.
- Nel **“sistema aziendale altoatesino” le misure di conciliazione esulano quindi quasi sempre dalla contrattazione di secondo livello** (ovvero da contratti aziendali o territoriali) anche nelle imprese laddove questa si potrebbe fare. In tal modo si bypassa spesso la presenza e la rappresentanza del sindacato nelle aziende, tema su cui i sindacati ovviamente sono particolarmente attenti e sensibili.
- Non necessariamente la conciliazione informale è però da valutare in maniera negativa, così come non necessariamente la contrattazione di misure conciliative deve e può venir “normata” a tutti i costi. **I due piani (contrattazione informale e contrattazione formale) non vanno messi necessariamente in contrapposizione**.
- La soluzione sta probabilmente in un **mix tra forti regole contrattate (in alcune medio-grandi aziende) e molte buone misure introdotte con percorsi e prassi informali (nelle piccole/piccolissime imprese)**. Queste buone pratiche possono infatti fornire spunti importanti anche per successive piattaforme contrattuali, instaurando un circolo virtuoso che porti al miglioramento della qualità del lavoro di uomini e donne in ottica conciliativa.

Introduzione

La carente conciliazione fra vita lavorativa e vita privata è ancora uno dei nodi cruciali dell'occupazione femminile, con una ricaduta negativa su tutto il sistema produttivo.

Le donne sono soggetti deboli nel mercato del lavoro altoatesino, perché il contesto organizzativo più diffuso a livello territoriale, che rispecchia ancora un sistema lavorativo strutturato secondo parametri maschili, è per loro fortemente penalizzante (poca e inadeguata conciliazione, scarsissima condivisione, segregazione orizzontale e verticale, gender pay gap, ecc.).

Una migliore organizzazione del lavoro - anche in termini di conciliazione - consentirebbe non solo il raggiungimento di un maggiore equilibrio fra i generi, ma anche una maggiore redditività in tutti i settori dell'economia.

Proprio in base a queste considerazioni il **progetto “Carta di valori per una migliore organizzazione del lavoro: analisi e definizione in ottica di genere”** si pone le seguenti finalità generali:

- migliorare le condizioni delle donne nel mondo del lavoro, per incrementarne la presenza anche grazie a un migliore equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata
- promuovere la responsabilità sociale delle imprese in ottica di genere favorendo, attraverso una migliore organizzazione e qualità del lavoro, anche la produttività generale e il benessere sociale complessivo.

Questo rapporto di ricerca, nella prima parte realizzato sulla base di interviste a testimoni privilegiati (capitolo 1), è finalizzato a fornire una maggiore conoscenza dei dati e dei fattori che concorrono a determinare il forte divario ancora esistente fra occupazione femminile e maschile in Alto Adige. Nel testo le affermazioni degli intervistati sono riportate nella lingua in cui sono state espresse, proprio per dar voce agli intervistati e mantenere il tono originale di cosa e come è stato detto.

Nel rapporto viene, inoltre, analizzata la contrattazione di secondo livello (in particolare aziendale) attraverso una serie di “buone pratiche” di imprese che hanno formalizzato strumenti favorevoli alla conciliazione famiglia-lavoro (capitolo 2). Anche dalle interviste realizzate emerge come la conciliazione famiglia-lavoro in Alto Adige sia già una realtà consolidata, sebbene più spesso legata a misure informali e quasi implicite che non a percorsi di contrattazione formale, con un relativo livello di consapevolezza ancora poco elevato.

I risultati della ricerca verranno inoltre utilizzati per la stesura della Carta di valori, documento destinato alle diverse tipologie di organizzazioni del territorio e della comunità locale e che fornirà strumenti concreti per un impegno responsabile sul fronte della conciliazione .

Ci auguriamo quindi che il presente lavoro possa rappresentare un “tassello” importante nella definizione e nella diffusione di nuove misure di conciliazione tra famiglia e lavoro, a vantaggio di una migliore qualità della vita non solo delle donne ma della società nel suo complesso.

Elena Morbini e Franca Toffol
Associazione Rete donne-lavoro

1. Buone pratiche aziendali nella conciliazione famiglia-lavoro in Provincia di Bolzano.

1.1. Le interviste ai testimoni privilegiati e alle aziende: un'indagine sul campo

La prima fase del progetto FSE “Carta di valori per una migliore organizzazione del lavoro: analisi e definizione in ottica di genere” (NF 2/10/2013) mira ad un **breve studio sullo stato della conciliazione nelle imprese altoatesine intervistando manager o responsabili del personale in imprese locali, nonché testimoni privilegiati del mondo delle cooperative, dei sindacati e della associazioni datoriali.**



Le interviste vogliono evidenziare alcune delle **buone pratiche della conciliazione fra tempi di lavoro e tempi di vita offerti** dalle varie organizzazioni e quindi dell'impiego femminile.

Figura 1: Gli intervistati per tipologia

Il presente rapporto di ricerca fornirà quindi la base necessaria ad un'approfondita analisi condivisa dalle parti sociali datoriali e stakeholder individuati,

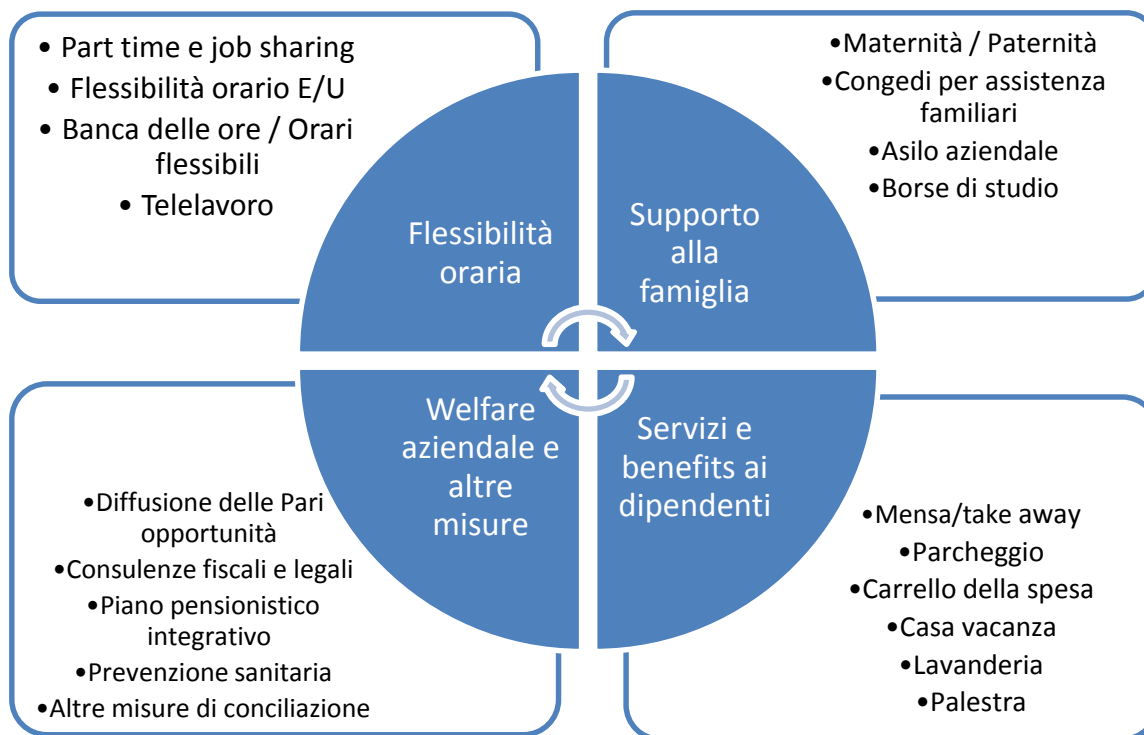
attraverso una serie di workshop tra i diversi portatori di interesse. Tali *focus group* serviranno alle ricercatrici per elaborare successivamente l'insieme di valori e strumenti che andranno a costituire la “Carta di valori”. Il progetto mira, infatti, a definire e diffondere strumenti (tra cui la “Carta dei valori”, ed i voucher di conciliazione) allo scopo di:

- migliorare le condizioni delle donne nel mondo del lavoro
- promuovere la responsabilità sociale delle imprese in ottica di genere
- aumentare la produttività e il benessere lavorativo migliorando l'organizzazione del lavoro
- creare consapevolezza e sensibilizzare il territorio sulla tematica trattata in una logica di rete fra vari soggetti direttamente coinvolti nelle policy relative al contesto di riferimento.

Inoltre la diffusione dei risultati del progetto attraverso vari canali, mira ad incidere nello specifico sugli aspetti culturali che contribuiscono a determinare discriminazioni e segregazioni penalizzanti per le donne sul lavoro.

Il gruppo di ricerca ha individuato 4 macro-aree, così come mostrato nella figura 2, che hanno formato l'oggetto delle interviste ai testimoni privilegiati e alle imprese. Le interviste sono state successivamente trascritte e si è provveduto a categorizzare le dichiarazioni in base alle diverse aree omogenee di cui sotto.

Figura 2: Le diverse misure di conciliazione per aree omogenee



Qui di seguito vengono riportate le **affermazioni maggiormente significative ed interessanti** esposte dagli intervistati¹, evidenziando in particolare quelle che sono le buone pratiche ed iniziative già in essere.

1.2. Le misure di conciliazione famiglia-lavoro nelle imprese altoatesine

1.2.1. Le misure di flessibilità oraria

La prima area in cui abbiamo voluto indagare è quella relative a tutte quelle misure che flessibilizzano il posto di lavoro, sia in termini di orario di lavoro che di allocazione della prestazione. Una misura di flessibilità oraria utilizzata è la **banca delle ore**: in alcune realtà funziona in maniera informale, ovvero senza un vero sistema di conteggio, ma con una gestione flessibile dell'orario di lavoro che viene incontro alle specifiche esigenze del dipendente.

¹ Le affermazioni vengono riportate nella lingua in cui sono state espresse, senza traduzione nell'altra lingua provinciale.

„Gerade durch das Stundenkonto kann sie sich unbürokratisch dann wieder frei nehmen. Das ist der Vorteil von den Part-times, ich kann relativ gut damit Löcher stopfen und das ist schon von Vorteil. Deshalb waren sie dann auch immer sehr sehr flexibel, das wird auch früh genug organisiert“. (Azienda)

Per le piccole aziende sembra ci siano maggiori difficoltà, e la gestione avviene con compensazione, ovvero dopo un periodo con picchi di lavoro il lavoro straordinario viene compensato. Per talune organizzazioni è tuttavia uno strumento difficile da gestire:

“La banca delle ore sul territorio non è utilizzata, e comunque è discutibile come strumento: un conto è mettersi via delle ore, ma dipende poi da come le posso prendere, dipende dalla flessibilità con cui le posso utilizzare. E' inutile mettere via delle ore... e poi dipende da mille cose se le posso utilizzare. Noi abbiamo non più di 2 ore al mese e così le riusciamo a gestire e non creiamo confusione, perché ovviamente se uno ha 20 ore diventa poi difficile“. (Associazione datoriale)

Rispetto agli **orari flessibili** le interviste hanno fatto emergere quanto queste modalità siano difficilmente applicabili in contesti di apertura al pubblico, di servizi ai cittadini. Chiaramente lavori di front office necessitano di orari di apertura ben definiti e conseguentemente di orari di lavoro fissi, mentre orari flessibili sono maggiormente e più facilmente applicabili in contesti produttivi e amministrativi senza apertura e contatto col pubblico o con la clientela, tali da poter organizzare fasce flessibili in entrata ed in uscita dal posto di lavoro. La Camera di Commercio stima che circa il 50% delle aziende adottino strumenti di flessibilità oraria.

„Natürlich haben wir auch einige Arbeitszeitflexibilisierung für Notsituationen, außerhalb von dem was schon angeboten wurde. (...) Also seit die Vorgesetzten sehen, dass der Betrieb doch gut läuft, vielleicht sogar besser, auch wenn viele Flexibilisierungen sind, also nicht mehr so geordnet, rein vom organisatorischen, sind wir flexibler geworden und deshalb haben wir auch einige neue Sachen in Zukunft vor und deswegen ist das für uns sehr wichtig und wir werden sehen bei der nächsten Mitarbeiterbefragung ob die Maßnahmen auch ankommen“. (Azienda)

„(...) also da ist eine maximale Freiheit, es ist interessant. Da gibt es auch viele Untersuchungen dass das für Mitarbeiter besser ist, aber vor allen Dingen für die Firma, weil die Leistungsbereitschaft und auch die Zeit die investiert ist viel höher ist. Also das ist eine hundertprozentige win-win Situation. (...) Das ist eben dieses Konzept der gegenseitigen Großzügigkeit und des gegenseitigen hundertprozentigen Vertrauens. (...) Fairness ist da gefragt.“ (Azienda)

„Flexibilität bei kurzfristiger Abwesenheit bei Anfrage möglich, also unbürokratisch und unproblematisch“. (Azienda)

Ovviamente non mancano i problemi nel tenere sotto controllo l'organizzazione degli orari:

„Wenn ein Betrieb so stark wächst wie unserer dann ist das immer auch so eine Art Angst dass die Situation aus den Rudern fällt“. (Azienda)

“C'è sempre un po' un dilemma sul concedere non concedere“. (Centrale cooperativa)

Un'altra misura che favorisce sicuramente la conciliazione, in particolare per le donne, è lo strumento del **part time**, molto diffuso, richiesto (spesso unicamente e preferibilmente) di mattina:

“Di part-time ne abbiamo, ce lo chiedono: abbiamo sia il part time femminile che quello maschile. Ci è stato chiesto, è stato interessante...abbiamo condiviso le motivazioni di quel dipendente che lavorava da noi a tempo pieno e abbiamo accettato. Ci sono diverse mamme che fanno il tempo pieno ma lo hanno chiesto loro di rimanere a tempo pieno anche dopo la maternità, perché avevano la possibilità di sistemare il bambino e anche la necessità di uno stipendio adeguato... e a noi va bene anche quello devo dire. E' chiaro che il part time ti complica un po' la vita dal punto di vista organizzativo, ma dove abbiamo

potuto abbiamo sempre accettato, sono part time reversibili...addirittura anche richiesti da noi". (Centrale cooperativa)

"Spesso il part time è più un problema per chi lo fa che per l'azienda, nel senso che a parte l'orario di lavoro che potrebbe essere la metà, uno si porta dietro un certo carico di problemi che non sono certo la metà..." (Centrale cooperativa)

"Ma c'è un grosso problema, che tutte vogliono la mattina (...). Se questa persona ce l'ho la mattina e io ho bisogno di coprire quella posizione anche al pomeriggio, qui mi nasce il problema: io il pomeriggio non trovo nessuno. Per cui o riescono a trovare una soluzione a questo problema, perché cosa vuoi la maggior parte delle nostre aziende hanno il contatto col pubblico e quindi hanno bisogno di presidiare la posizione. Lo chiedono le donne, ma guarda, una volta - e si sono convinti anche i sindacati adesso - c'era la convinzione che fosse l'azienda che imponeva il part-time. E invece non era per niente vero, ma già da parecchi anni. Sono i dipendenti, cioè le dipendenti, c'è qualche uomo ma non molti. Sono soprattutto le donne che chiedono il part-time. Non sono le aziende, perché per le aziende è un problema organizzativo non indifferente". (Associazione datoriale)

„Ein Thema das schon lange im Raum steht ist eine fixe Teilzeit, wir haben nur eine befristete Teilzeit, also bis das Kind 3 Jahre alt ist, für die Mütter, nur für die Mütter, und es steht schon lange im Raum der Wunsch nach einer fixen Teilzeit und da haben wir natürlich ein Arbeitsmarktproblem hauptsächlich. Wie fülle ich die Zeit Nachmittags wo kaum eine Mutter, oder keine Mutter, am Nachmittag arbeiten möchte. Und wenn sie auf dem Arbeitsmarkt sonst schon kaum Mitarbeiter bekommen, dann können sie sich vorstellen dass jemanden nur für Nachmittag zu bekommen sowieso nicht möglich ist, qualifizierte Mitarbeiter meine ich. Vielleicht durch die Krise die es jetzt gibt, vielleicht gibt es mehr Flexibilität am Arbeitsmarkt. Wir werden die Teilzeiten verlängern, von den drei Jahren wahrscheinlich bis zur Schulpflicht, es ist noch nicht ganz sicher, aber ich gehe davon aus weil es steht in den Plänen. Eine weitere Sache die wir in Richtung Teilzeit gemacht haben ist, dass wir bei einer begründeten Befristung (z.B. jemand steht kurz vor der Pensionierung) auch Teilzeit gewähren wenn wir den Posten nicht nachbesetzen müssen.“ (Azienda)

„Teilzeit? Es sind schon hauptsächlich Frauen, weil es natürlich schon oft mit Familienverpflichtungen dann die Entscheidung kommt in Part-time zu gehen. Also Männer sind wenige, fast einzelne. Es kommen auch keine Anfragen, also es ist bei uns auch ganz klar definiert dass Teilzeit absolut auch für Männer möglich ist, das wurde klar niedergeschrieben. Aber wie gesagt, die Realität hat uns gezeigt, dass da keine Anfragen kommen“ (Azienda).

„Wir haben das Glück dass wir hier, aber auch teilweise in den Nebensitzen, die Bueros groß genug sind. Denn es geht ja nicht nur um den Vertrag an sich, ich muss das in die Organisation einbinden und ich muss genügend Büroräume haben, Arbeitstische, PC und so weiter. Das natürlich sind die Voraussetzungen und dass die Kommunikation einfach wirklich funktioniert, aber da helfen auch die modernen Kommunikationsmittel mit E-Mail, Rundschreiben, usw. Alles was digital ist findet der Mitarbeiter auf seinem Bildschirm schon davor und der eine oder der andere liest sich die Sachen vielleicht auch schon mal Zuhause durch und kann sich da informieren“ (Associazione datoriale)

„Ich glaube es ist sehr wichtig dass wir in Zukunft diese Formen viel mehr durchsucht und auf diese Anstellungsformen zurückgreift. Denn Teilzeitbeschäftigte sind motiviert die Stunden zu arbeiten und der große Vorteil ist, dass ich trotzdem das Minimum zusammenkriegen kann das ist brauche um ordentlich Pensionsversichert zu sein“. (Associazione datoriale)

„Wenn mehrere bei uns Teilzeit machen dann wird das zum Problem, das sagen die Mädels selbst auch, weil am Vormittag Dinge ausgemacht werden, am Nachmittag weiß die nächste davon nichts, das wird zum Kommunikationsproblem. Man kann nicht dauernd eine Liste mache, der hat das gesagt der andere das.... Bei uns mit drei Leuten ist es ok, dass eine stelle teilzeitbesetzt ist. Es ist eine Dauerteilzeit, im Moment kinderbedingt. (Azienda)

„Von den Kosten (...) wenn der Arbeitgeber dann eine jüngere weniger erfahrenere ArbeiterIn einstellen kann, kostet ihm das noch weniger!“. (Sindacato)

Le **perplexità rispetto a questo strumento** riguardano – come abbiamo visto – sia l’organizzazione del lavoro in azienda, ma anche i costi ad esso legati, nonché dal punto di vista prettamente femminile il rischio di povertà e di basse pensioni future:

“Se facciamo un ragionamento puramente matematico il part time ha un costo base maggiore che il dipendente a tempo pieno. diciamo che la produttività spesse volte di due persone a tempo part time potrebbe essere differente da una persona a tempo pieno, perchè una persona part time in quelle ore concentra fortemente la propria attività. (...) Il costo è assolutamente superiore ma non è questo il motivo per negare il part time, no assolutamente. Uomini a part time non ne abbiamo, ma penso che la logica del part time dovrebbe essere legata all’esigenza oggettiva personalizzata, per cui non dovrebbe essere che lo fanno solo le donne o lo fanno solo gli uomini...sembra che il part time sia una logica di forza...chi fa il part time sono le donne mentre il tempo pieno lo fa l’uomo che ha la forza maggiore di produttività aziendale” (Associazione datoriale)

“Frauenfalle. Ganz eine Große Frauenfalle. Erstens in der Gegenwart, weil man natürlich dazu neigt zu sagen "wenn die Frau schon Teilzeit arbeitet dann kann sie logisch auch den ganzen Rest unter einen Hut bekommen, wie Haushalt, Familie usw.", also sie braucht keine Hilfe von Außen. Also die Dreifachbelastung ist in dem Fall aus meiner Sicht am schlimmsten“. (Sindacato)

„Man darf nie vergessen, dass Armutsfalle Frau immer auch Armutsfalle Kind ist. Und ich denke dass gerade Frauen, also alleinerziehende Frauen, ja ihr ganzes Leben lang dieser Armutsfalle ausgeliefert sind. (...) Wenn sie Teilzeit arbeitet dann bekommt sie danach kaum eine Rente von der sie leben kann.“ (Sindacato)

“Dal punto di vista azienda il più utilizzato è il part time con il discorso di riorganizzare il lavoro e non sempre è facile. C’è la disponibilità ma a volte ci sono delle ricadute di carattere organizzativo che impattano sull’operatività, questo non lo nascondiamo (...) magari vedendolo dal punto di vista dei dipendenti che ne usufruiscono (il part-time n.d.r.) può rallentare la carriera o il percorso professionale“. (Centrale cooperativa)

Un ulteriore strumento di flessibilizzazione è rappresentato dal **job sharing**, ovvero da un contratto di lavoro per cui due persone si dividono un unico posto di lavoro, con i vantaggi ma anche con le **(tante) difficoltà insite in questo strumento**, problematiche che ben emergono dalle interviste effettuate:

“Il job sharing non è molto diffuso, perché devi trovare proprio due persone oltre che allo stesso livello di competenze siano anche molto compatibili dal punto di vista personale, caratteriale, perché se iniziano a non andare d’accordo è un disastro“. (Associazione datoriale)

„Die Zwei müssen einfach gut zusammenpassen, charakterlich gut zusammenpassen. Die Arbeitsweise muss passen (...), weil sonst kommen gleich Vorwürfe: "das hat die Andere gemacht". Das heißt dieser Vorschlag von den Zwei ist eigentlich von ihnen selbst ausgegangen, weil sie gesehen haben dass sie gerade in dieser Abteilung noch zusätzliche horizontale Teilzeiten eher schwierig waren, weil wir gerade in dieser Abteilung schon 5,6 Mitarbeiter hatten die in Teilzeit waren. Folglich war das irgendwie die einzige Möglichkeit. Die Zwei arbeiten jetzt seit genau einem Jahr in dem System und wir sind voll zufrieden“. (Associazione datoriale)

„Wir haben ein weiteres Modell, das Jobsharing, das heißt 2 junge Frauen die gleichzeitig in Mutterschaft waren teilen sich nun den Arbeitsplatz 50%/50%. Das heißt natürlich man muss schauen, dass man nicht zu viel Teilzeit in der selben Abteilung hat, denn sonst kann das in der Organisation natürlich zu Schwierigkeiten kommen. Das heißt ich muss ja auch die Mitarbeiterbesprechung machen, ich muss Arbeitsbesprechungen einplanen und da ist es natürlich für den jeweiligen Abteilungsleiter die große Herausforderung den Zeitpunkt zu finden, damit alle Mitarbeiter 1x Monat da sind. Und da ist natürlich zentral, dass die Interessen der Arbeitnehmer, der Mütter oder Frauen und des Betriebes in Einklang gebracht werden. Diese 2 Mitarbeiterinnen hatten vor den Mutterschaft fast den selben Aufgabenbereich. Das heißt da musste nicht die Arbeit neu gefunden werden, sondern man hat gesagt, dadurch dass das Mehrarbeit ist, für diese 2 können wir die Möglichkeit finden dass sie sich den Arbeitsplatz teilen und

wichtig ist natürlich dass diese 2 einen gute Kommunikation haben". (Associazione datoriale)

"Non conosco neanche un caso di job sharing... è peggio di una persona che ti sposi una che ti prendi in job sharing, perché le sue esigenze devono diventare le tue e viceversa... non è così semplice." (Associazione datoriale)

Anche relativamente al **telelavoro**, che rappresenta un altro strumento di flessibilizzazione rispetto al posto di lavoro, emergono delle oggettive difficoltà di applicazione. Gli intervistati riportano come questa modalità di lavoro sia usata poco, quasi sempre in maniera del tutto „informale” grazie alle nuove tecnologie, non tanto per lavorare, quanto per tenersi aggiornati rispetto a ciò che succede in azienda e rispetto alla normativa di riferimento in continuo cambiamento:

"Non in senso standardizzato, anche se molte volte i dipendenti lavorano anche da casa perché gli è più comodo ma non in modo formalizzato" (Centrale cooperativa)

"Abbiamo avuto alcuni casi in cui ci siamo avvalsi di una sorta di servizio quasi simile al telelavoro, ma non proprio ufficiale (...) C'è da dire che il front office è la parte primaria che determina la continuità di servizio agli associati e che solo una piccola parte di servizi non necessita di dovere esser di fronte all'associato. (...) Credo che il telelavoro però abbia proprio bisogno di integrarsi in una ristrutturazione tecnologica dell'associazione, in questo caso nostra o di una azienda". (Associazione datoriale)

„Ja, Arbeiten die von Zuhause aus machbar sind, also Buchhaltung und so. Auch eine meiner Mitarbeiterinnen hat das gemacht, ein Tag in der Woche hat sie von zuhause aus gearbeitet und in dieser Hinsicht ist natürlich zentral in welchem Bereich die Person arbeitet. Der Abteilungsleiter muss sagen „das geht von zuhause“. Aber wie gesagt, unsere Philosophie ist eine Philosophie des Step by Step und wir haben ohne große Ankündigung mit dem angefangen und mit dem Gesundheitsmanagement und wir sind zufrieden mit den ersten Schritten und werden das sicher in Zukunft ausbauen.“ (Azienda)

"Telelavoro l'abbiamo adottato, è stata la prima cosa che ho fatto quando sono arrivata, perché non tutti i profili vanno bene per il telelavoro, ma c'era un profilo giusto e questa ragazza è passata dal part time al tempo pieno lavorando a casa nel pomeriggio. Penso che sia bene per lei anche per la pensione, perché sennò con il part time... ed è un bene per l'azienda perché è un rapporto di fiducia e lei non l'ha mai tradita. Ma ci sono solo pochi lavori in azienda che puoi fare da casa, per chi sta allo sportello neanche parlarne, ma nemmeno organizzare eventi, ma una parte del lavoro amministrativo può essere organizzato da casa, non è complicato da organizzare, c'ha la sua postazione e gestisce bene, non potrebbe mai tornare a tempo pieno in azienda perché deve stare dietro a suo figlio". (Azienda)

„Ja, auch von Männern, wir haben zum Beispiel den Verkaufsleiter in Italien, der muss ja nicht zwangsmäßig in seinem Buero in Bozen sein, aber da ist mir recht wenn er auch mehr in Italien ist“. (Azienda)

"Telelavoro? Ne abbiamo una. Una donna che è andata in maternità e quando è rientrata ha chiesto di poter fare il telelavoro. (...) Sono quelle cose un pochettino fumose, dove ti sembra di camminare sempre sulle uova perché non essendo ben definito sei sempre esposto al rischio di contestazioni, sanzioni etc.. e quindi è una strada che imbocchi molto malvolentieri. Noi l'abbiamo fatto con questa persona primo perché è brava, ci serviva, non la volevamo lasciare andare, lei però aveva delle difficoltà col bambino... non è di Bolzano, ma di Merano e quindi per lei era quasi impossibile fare la spola..... e allora ci siamo buttati in quest'avventura. Fino ad adesso, così due anni, un anno e mezzo che è in piedi, problemi non ce ne sono. (...) Tutto telelavoro, ma un giorno o due alla settimana rientra, sempre a part-time comunque. Altri non ce l'hanno chiesto. Anche perché, a dirti la verità parlare con qualcuno ogni tanto... il lavoro, l'ufficio o comunque la sede lavorativa, diventa in molti casi uno svago, no? Starsene a casa tutto il giorno è molto pesante. Perdi la relazione lavorativa dal punto di vista professionale, sociale... Va bene in casi particolari e per periodi limitati". (Associazione datoriale)

„Telelavoro, also bei uns nach Vereinbarung könne die Leute von zuhause aus arbeiten, das hängt natürlich immer von Fall zu Fall ab. Also wir haben eigentlich weniger Standard-Telearbeitsplätze wo jemand fix ist, aber wir wenden das sehr flexibel an auf Bedarf, sprich wenn es einen Engpass gibt, wenn

die Kinder krank sind, wenn aus irgendeinem Grund jemand ein Problem hat an dem Tag in den Betrieb zu kommen und das vielleicht auch ein bisschen planen kann, dann gibt es einfach die Möglichkeit von zuhause aus zu arbeiten, technisch ist das ja zum Glück kein Problem mehr. Das hängt natürlich ein bisschen vom Aufgabenbereich ab, weil ein Verkäufer im Einzelhandel kann natürlich nicht von zuhause aus arbeiten. Aber wo es möglich ist schauen wir natürlich da Lösungen zu finden. Wir machen es nicht Standard". (Azienda)

„Teilweise wird das auch verwendet, aber nicht direkt um zu arbeiten. Aber dass die Mitarbeiter bestimmte Rundschreiben lesen. Also wenn ein Mitarbeiter 2/3 Tage in der Woche nicht da ist und es gibt Neuigkeiten, dass das zu Hause gelesen wird. Denn im steuerlichen Bereich aber auch in andere Bereichen ist es einfach notwendig tagtäglich die E-Mails zu lesen und da hat der Mitarbeiter die Möglichkeit. Einige Mitarbeiter nach Absprache haben Zugriff auf unseren Server, also mit Passwort, wie wenn er im Büro wäre. (...) Telearbeit an sich hatten wir in der Vergangenheit, das ist natürlich sehr schwierig. Zum Beispiel bei der Buchhaltung da kann ich schon rechtlich ganz einfach die Daten nicht aus dem Gebäude mit nach Hause nehmen und aufbewahren. Da habe ich schon da ein Problem. Dann geht es auch darum wie die Daten vom Betrieb zum Mitarbeiter gelangen und wieder zurück. Das heißt es gibt Firmen die an Projekten arbeiten, da funktioniert das vielleicht, aber bei uns in der Dienstleistung funktioniert das eher schwierig vom organisatorischen her.“ (Associazione datoriale)

“La provincia di Bolzano è stata la prima organizzazione ad aver implementato il telelavoro in modo massiccio, ma dopo i primi anni pare caduto in disgrazia: Sicuramente non ci sono tanti dirigenti sensibili: questo è il primo aspetto. Poi non tutto è telelavorabile, ma in ogni attività ci sono delle mansioni che lo sono e quindi una formula mista è sempre praticabile. Poi sono gli stessi lavoratori/trici che preferiscono una paio di giorni per garantire quella che è la rete e l'informazione, avere il contatto e la relazione con l'ufficio. La parola d'ordine è la flessibilità ma purtroppo ci sono ancora dirigenti, magari sempre meno, ma per cui importante è il controllo fisico. Quindi è importante la sensibilizzazione. Il telelavoro è molto importante soprattutto per alcune fasi, anche situazioni particolari (...).magari situazioni di malessere che in una situazione più protetta....., magari pro tempore per pochi anni...è una buona soluzione”. (Pubblica amministrazione)

Chiaramente il telelavoro è impensabile in caso di apertura al pubblico:

„Bei uns nicht machbar. Bei uns sicher nicht. Zum Beispiel die Buchhaltung mache ich selbst, so etwas kann ich machen, weil ob ich etwas hier einbucho oder Zuhause ist das selbe. Aber die Arbeit der Mädels ist wirklich operativ, die müssen hier sein, sonst geht das nicht.“ (Azienda)

“No, anche perchè il tipo di lavoro che facciamo non lo permette, il patronato e il CAF hanno il rapporto diretto con l'utente...il Sindacato non ne parliamo!“. (Sindacato)

„Das ist natürlich in einem Verkaufsberuf schwierig, aber wir haben doch einiges an Arbeit auch im Labor und da dachte ich das sei möglich. (...) Wir arbeiten nämlich nicht nur Privacydaten sondern auch sensible Daten, also auf diese dürfen meine Mitarbeiter nicht von Zuhause aus zugreifen. Es hat organisatorische Probleme gegeben. (...) Es ist in unserem Beruf eine Kontinuität im Kundengespräch notwendig (...).sonst ist einfach die Kontinuität für den Kunden nicht da“ (Azienda) .

“Telelavoro: da noi di fatto non c'è. C'è magari la possibilità di fare dei lavori da casa, ma il telelavoro non c'è. Un po' è la difficoltà: se viene dato a uno come spiegare che non viene dato a un altro, perché a tutti non si può dare e a tutte le mansioni non si può dare e proprio nel pubblico c'è la difficoltà di creare dei precedenti. (...) Magari c'è gente a cui lavorare a casa va bene perché ha una rete sociale privata, va bene per quello che ha raggiunto il suo stato e vuole rimanere lì, magari è un lavoro ripetitivo e il telelavoro lo rende felice. Parliamo sempre di fasce di lavoro non qualificatissime. Sul territorio non è diffuso, ma è in discussione, mettiamola così, soprattutto nelle piccole aziende viene data la possibilità di fare certi tipi di lavoro a casa, neanche col computer magari, ma devo sistemare delle bolle, devo vedere dei registri, devo confrontare questo, mi porto due plichi a casa e mi faccio la mattina a casa. (...) In generale manca il discorso del lavoro sul progetto e non sulle ore perché poi dicono “ma è importante essere tutti in ufficio perché altrimenti come si fa a scambiare le informazioni, come si fa a fare le riunioni”, ma secondo me sono scuse. Perché per le riunioni è chiaro che se ci dobbiamo scambiare continuamente informazioni allora non funziona, ma se io sono raggiungibile per telefono, posso risolvere tantissime cose, c'è internet sul telefono. (...) E' molto difficile cambiare questa organizzazione in tutti e due i sensi: l' imprenditore teme questa mancanza di informazioni, perché questa è la paura condivisa dagli imprenditori e dall'altra

bisogna educare i dipendenti a investire nell'azienda, perciò se uno ha il pomeriggio libero, sì, hai il pomeriggio libero, ma se l'azienda ha bisogno di te in quel momento rispondi al telefono, ci devi essere. Ci vuole un cambio di mentalità da tutti e due i lati, perché non sono solo gli imprenditori, ma anche i dipendenti perché con i diritti che ci sono oggi per i lavoratori, da ogni diritto non si muovono e lo mettono proprio come paletto. Allora, paletti da una parte e dall'altra, non si muove niente". (Associazione datoriale)

C'è anche chi si chiede quanto il telelavoro non sia di fatto un passo indietro rispetto alla conciliazione:

"Non so quanto sia conciliazione vera, perchè se mi porto il lavoro a casa.... E' un fenomeno che andrebbe guardato con più attenzione riporto le donne a casa... non mi sembra questo il lato nobile della conciliazione...." (Sindacato)

1.2.2. Le misure a supporto della famiglia

Vediamo ora cosa ci han risposto i nostri intervistati rispetto a misure a sostegno della famiglia. Partiamo con l'**asilo aziendale** o **inter-aziendale** (a cui possono rivolgersi i genitori che lavorano nella aziende aderenti). Le opinioni e le scelte sono le più diverse: si va da chi ritiene che sia meglio che i genitori stiano il maggior tempo possibile coi figli....

„Familienfreundlich für uns bedeutet dass den Eltern mehr Zeit mit den Kindern gegeben wird, und nicht nur möglichst viele Kinderhorts wo sie untergebracht werden könnten“. (Azienda)

... a imprenditori e manager di aziende che preferiscono stipulare convenzioni con asili vicini già esistenti. In un'azienda altoatesina il genitore si vede pagare metà della retta della scuola dell'infanzia dalla propria ditta. La Centrale cooperativa di Confcooperative ha un asilo interaziendale in zona industriale a Bolzano, che pure con le remore iniziali, ora serve anche dipendenti di aziende non cooperative che lavorano nella stessa zona. Anche l'asilo interaziendale esistente in zona industriale a Bolzano ormai da diversi anni, voluto dall'Associazione Industriali della provincia di Bolzano, ha avuto le sue iniziali difficoltà nel decollare.

Una buona pratica:

Le misure di conciliazione famiglia-lavoro dell'Ente bilaterale per il commercio (EBK)²

L'ente ha una serie di misure che facilitano le famiglie. Possono richiedere il contributo tutte le ditte ed i dipendenti del settore commercio e servizi dell'Alto Adige, che sono in regola con la contribuzione all'Ente da almeno sei mesi. Ecco le misure specifiche per le famiglie:

- a) L'EBK Durante 2 periodi all'anno sostiene i propri associati attraverso il rimborso del 75% (max. 6 euro all'ora, il 75% di max. 240 euro alla settimana incluso IVA e eventuali pasti) delle spese per l'assistenza bambini fino a 14 anni usufruito nelle strutture convenzionate.
- b) Premio di natalità: erogazione una tantum di 500 Euro per ogni figlio nato.
- c) Premio all'azienda che concede il part-time post-maternità; viene erogato un premio una tantum di € 3.000 alle aziende che accolgono le richieste di part-time post-maternità. Il contratto a tempo pieno deve esistere da almeno 18 mesi prima della nascita del bambino. La trasformazione temporanea del rapporto di lavoro, da tempo pieno a tempo parziale, deve avere una durata di almeno due anni e deve essere prevista espressamente nel nuovo contratto, la cui decorrenza deve avvenire subito al rientro dalla maternità). L'orario a part-time dopo la maternità non può superare le 25 ore settimanali. Non sono ammesse clausole elastiche e lavoro supplementare, né clausole flessibili. Tutto questo deve essere espressamente indicato nel contratto individuale a part-time.
- d) L'EbK eroga un sussidio al dipendente per l'assistenza ai familiari per gravi motivi durante l'aspettativa non retribuita (riferimento art. 4, comma 2 legge 53, del 2000): il sussidio ammonta a 300 € mensili, per un periodo da min. 1 mese a max. 6 mesi (anche non consecutivi). Viene erogato solamente quando il dipendente chiede l'aspettativa non retribuita all'azienda per l'assistenza ai familiari come: coniuge, convivente, figli/e, genitori, fratelli/sorelle.
- e) Congedo parentale dei padri: ai padri che prendono il congedo parentale, l'EbK eroga durante il periodo indennizzato dall'INPS col 30%, un'ulteriore integrazione del 30% della retribuzione di fatto (lorda) corrente al mese precedente l'astensione. Il padre arriva così ad una retribuzione totale del 60%. Vale per un unico periodo da min. 3 mesi a max. 6 mesi consecutivi. Può essere richiesto entro il compimento del 3° anno del/la bimbo/a.
- f) Novità 2014: Contributo spese funebri: a seguito decesso, esteso ai parenti di primo grado (genitori, figli, coniuge, convivente, che risulta sullo Stato di famiglia), l'EBK eroga un contributo di massimo di 1.500 Euro.
- g) Rimborso alle aziende per il congedo matrimoniale del dipendente: l'ente rimborsa all'azienda il congedo matrimoniale quando dovuto al dipendente. Vale per congedi usufruiti a partire dal 1 gennaio 2014.

Per quanto concerne l'**assistenza ai familiari** vengono sostanzialmente applicate le giornate previste dalle normative statali e dai CCNL (ad es. la legge 104). Molte aziende sostengono di tener conto nella programmazione delle **ferie** di eventuali impegni e vincoli familiari.

Rispetto alle **borse di studio** sono garantite le 150 ore previste dalla legge statale, mentre l'EBK fornisce una borsa di studio tra 1.000 e 1.500 euro per tesi di laurea di interesse per il settore terziario.

Tema scottante quello dei **congedi parentali dei padri**: ovvero quando al mancato reddito si sommano resistenze culturali. In generale dalle interviste emerge da un lato un aspetto economico (mancato reddito derivante dal padre in congedo, di solito quello che in famiglia guadagna di più), dall'altro

² Per maggiori informazioni ci si può rivolgere all'EBK, **Ente Bilaterale del terziario della distribuzione e dei servizi della Provincia di Bolzano**, Via di Mezzo ai Piani, 5, 39100 Bolzano. Tel. 0471-310503, Fax 0471-310595, info@ebk.bz.it. Rispetto alle prestazioni fornite: <http://www.ebk.bz.it/it/prestazioni/>

anche ad un aspetto culturale, con un effetto moltiplicatore sull'indisponibilità dei padri a chiedere un congedo, così come è un loro diritto ormai dal 2000.

"Credo che in generale la visione di questo concetto è ancora abbastanza bassa come attenzione da parte degli uomini ...sembra che l'uomo si trovi in difficoltà a chiedere questa cosa. Rispetto alle motivazioni per non richiederlo? Credo che sicuramente parta da un problema culturale più che economico". (Associazione datoriale)

„Also da ist immer noch das alte Modell dass der Mann der Ernährer ist und die Frau wenn sie arbeiten geht dann höchstens als Zuverdienerin. Das Modell ist schon längst überholt, das muss uns einfach klar sein. Zum Beispiel weiß ich dass es beim Land auch Männer machen. Wir haben heute auch schon junge Väter die, wenn sie Unterstützung in diese Richtung bekommen würden dann wären sie sicher bereit. Wenn das Ganze ein bisschen lukrativer wäre, dann wäre das Interesse aus meiner Sicht schon da". (Sindacato)

"Paternità..... comunque direi poca roba, pochissima. (...) Il congedo di paternità previsto per legge non l'ho mai visto utilizzare... non so se per scarsa conoscenza o sempre per il solito discorso culturale. (...) Forse se entra nella normalità vedere il papà con la carrozzina forse diventa più normale...adesso c'è anche il condizionamento della famiglia..."cosa stai a casa te...", sembra una sconfitta (...)...poi il giudizio dei colleghi... come padre ti passa la voglia". (Centrale cooperativa)

„Der Einzeltag ist natürlich Pflicht. Wartestände auch weniger, aber Elternzeitanfrage hatten wir. Aber wenige, also einzelne, ganz wenige. Also hier ist auch zu sagen, es ist schwierig für eine Führungskraftkarriere ist es natürlich nicht so einfach (...). Aber die Anfragen sind recht wenig. Was wir haben ist eben z.B. bei Krankheit von Kindern: wenn die Mama auch krank ist dann bekommt der Vater die Stunden, weil das kann manchmal passieren. In diese Richtung hatten wir schon einige Anfragen, das läuft recht gut". (Azienda)

(...) C'è anche il problema del reddito maggiore dell'uomo. Nel pubblico ce ne sono parecchi (uomini in congedo n.d.r.) perché è regolato, non è una conquista, c'è la possibilità e anche gli stipendi, diciamo così, sono medi. Perché ovviamente se io parlo con un manager sarà dura che sia contento di limitare il suo stipendio, dipende da dove si parte e dal bilancio familiare, cosa guadagna la mamma e cosa guadagna il papà, allora se la mamma guadagna di più anche il papà fa part time a volte, dipende molto anche dal reddito. Nel privato sono molti di meno, da contare. (Associazione datoriale)

"Per certi uomini è uno scoglio chiedere la paternità". (Azienda)

"La parte femminile (dei congedi n.d.r.) è predominante, ma ci sono stati anche un paio di padri giovanotti che l'hanno richiesto. Non c'è una ottusità che preclude, quella semmai è dovuta alla cultura, anche se noto un segnale nei giovani papà oggi 35/40enni, nella giovane generazione". (Sindacato)

„Wir haben ja im Haus die Möglichkeit dass die Mütter länger zuhause bleiben können, also länger als von der INPS vorgesehen, bis zum ersten Geburtstag. Generell wurde nie eine Anfrage gemacht. Grundsätzlich besteht die Bereitschaft, es ist ganz klar, es geht natürlich auch darum in welchem Rahmen, wie stellt man sich das vor. Also man muss über alles reden, wie lange...es gibt ja auch diese Mischvarianten, wo man sagt "teil von der fakultativen geht an die Mutter, teil an..." da wäre ja vieles möglich. Wie gesagt aber so gut wie keine Anfrage. Ich finde das auch Schade, es wäre gut wenn die Männer da aktiver wären" (Azienda) .

L'Ente bilaterale del commercio, che un paio di anni fa ha elevato dal 30% al 60% la retribuzione del padre in congedo ha registrato pochissime richieste (solo due casi internamente alla propria organizzazione e non più di una decina di richieste di congedo dei padri fra i 3000 iscritti).

"Questa era stata un'iniziativa che l'avevamo introdotta proprio consapevoli del fatto che il maschietto si tiene fuori, se ne guarda bene, ma anche in base alla riflessione che - questo è risaputo - l'uomo guadagna più della donna e quindi il danno economico da quel punto di vista lì è maggiore quando è l'uomo che si va ad assentare. (Il congedo al 60% n.d.r.) l'abbiamo introdotto proprio per ridurre quel

cuneo. (...) è tutto scoglio culturale". (Associazione datoriale)

Altro momento molto delicato rispetto alla conciliazione risulta il **rientro della neo-mamma dalla maternità** (obbligatorio o facoltativa):

„Sei es im Bereich Steuern, sei es im Bereich Arbeitsrecht Personal da gibt es ja jeden Tag Änderungen. Wenn dann jemand 11 Monate weg ist dann muss er fast neu starten und da haben wir das Glück dass die Mitarbeiterinnen sich zu Hause selbst auf dem Laufenden halten, die Newsletter angeschaut haben, die Rundschreiben gelesen haben.“ (Associazione datoriale)

„Nella nostra organizzazione vengono mantenute le informazioni anche quando una mamma è in congedo, perciò anche lì arrivano le informazioni senza obbligo, però arrivano. Anche se ci sono delle feste o qualsiasi cosa, l'informazione arriva: poi sta alla persona se vuole partecipare o no“. (Associazione datoriale)

„Nella nostra organizzazione al rientro non vieni mai demansionato, rientri con il tuo ruolo e anche le mansioni rimangono le stesse e questo da noi è veramente esemplare. Nelle aziende non è così, ma anzi ho sentito che magari nelle aziende private la mole di lavoro è più alta, se hai un incarico di responsabilità magari non ce la fai in 8 ore ed è il dipendente stesso che magari avrebbe lo stesso posto, ma sceglie di avere un incarico di minore responsabilità per avere meno ore di lavoro. Lì è una scelta non solo del datore di lavoro, ma anche del dipendente perché il datore darebbe lo stesso posto, ma pretende anche il risultato. Mentre nel pubblico uno torna e gli viene dato l'aiuto, quello che non riesce a fare lo fa qualcun altro, nel privato non è previsto“. (Associazione datoriale)

“Dal 1997 propongo corsi per favorire il rientro dalla maternità. (...) I corsi sono di gruppo e offriamo il baby-sitteraggio gratuito vicino alle sedi del corso. (...) Il bilancio di competenze è un momento per renderle consapevoli le donne che hanno acquisito delle capacità, dal fare rete al time management“. (Pubblica amministrazione)

Una azienda garantisce un “Kindebonus” di 3 giorni al padre in caso di nascita di un figlio. In alcune aziende vi sono dei giorni particolari dedicati alle famiglie, come “Der Tag der offenen Tür” e “Il Familyday” o “La giornata del collaboratore”.

1.2.3. Servizi e benefits per i dipendenti

La terza area individuata dal gruppo di ricerca era relativa a tutta quella serie di **servizi diretti e benefits** che vengono elargiti ai dipendenti. Il Comune di Bolzano per anni ha avuto un progetto sperimentale coi Mercati generali, per cui forniva agli iscritti a tale servizio una cassetta con frutta e verdura, di varie dimensioni a seconda del nucleo familiare. Il progetto si è rivelato talvolta difficoltoso, per problematiche legate alla mancata comunicazione delle ferie delle persone che ricevevano il pacco, per cui un'azione ritenuta comunque utile è stata momentaneamente sospesa per difficoltà organizzative. Le iniziative, tuttavia, non mancano:

“Vorrei raccontarti un'esperienza di una cooperativa su Merano che offre come service al Comune di Merano dei servizi di lavanderia, stireria e piccola spesa a domicilio. Il progetto si chiama Maggiordonna ed è portato avanti dalla cooperativa Turandot di Merano: hanno avviato da un paio di anni questa progettualità con il Comune di Merano ed è stata molto apprezzata dai dipendenti di Merano. C'è anche la consegna di medicinali e le piccole spese e hanno chiesto addirittura di intensificarla e ha dato occasione di lavoro a diverse persone“. (Centrale cooperativa)

Una ditta offre convenzioni con alcuni Hotel dove trascorrere le ferie, un'altra mette a disposizione due sue case vacanze con un sistema a punteggio per l'assegnazione, un'altra ancora ha una malga a

disposizione dei propri dipendenti. In talune aziende è a disposizione una piccola cucina per scaldarsi il pranzo o prepararsi tè e spuntini, mentre sono molto diffusi i buoni pasto, tutto nell'ottica di una breve pausa pranzo che permette di finire prima la giornata di lavoro. Si usa – anche se sempre meno negli ultimi anni – fare dei pacchi dono per Natale.

Una grande azienda ha inoltre una palestra interna, una palestra e un parco sul tetto in cui stare all'aperto, nonché la "Firmenlauf." Sempre la stessa grande azienda offre un paio di regali per feste particolari (S. Nicolò, Carnevale, Pasqua e Natale), nonché un'auto in prestito per traslochi dei dipendenti. In alcune aziende si organizzano corsi di postura in ufficio, mentre alcuni mettono a disposizione una doccia o degli spogliatoi con armadietti per i collaboratori che amano fare jogging prima di iniziare il lavoro o in pausa pranzo.

1.2.4. Welfare aziendale e altre misure di conciliazione famiglia-lavoro

Ultima area individuata era quella del "**Welfare aziendale**", laddove però dalle interviste emergono ben poche iniziative di rilievo: rispetto a consulenze giuridiche e fiscali le associazioni datoriali e sindacali le hanno al loro interno, per cui le offrono anche ai propri dipendenti. Positivo sicuramente che in alcune aziende ci sia un/una referente per la famiglia e la conciliazione.

Rispetto a sistemi di prevenzione e assistenza sanitaria in ambito cooperativo è nata "Mutual help", una società di mutuo soccorso che offre pacchetti di servizi e sussidi in ambito socio-sanitario ai cittadini e ai lavoratori dell'Alto Adige.³

1.3. Conclusione: cosa emerge dalle interviste?

Dalle interviste realizzate emerge come **nelle aziende altoatesine ci siano già diverse misure di conciliazione, ma in molti casi non sono neppure esplicitate dal management aziendale.** Spesso le misure di conciliazione sono nate per volere delle stesse imprenditrici, donne che si sono trovate in casi del tutto particolari e contingenti (lutto del coniuge, gravidanza nel momento della creazione di una nuova azienda, ecc.), donne che hanno cercato di inserire nelle proprie realtà lavorative misure per favorire l'equilibrio tra famiglia e lavoro di loro stesse e delle proprie dipendenti.

Di seguito vediamo le principali tematiche che sono emerse dalle interviste realizzate.

- **Anche le piccole aziende conciliano famiglia e lavoro, ma a modo loro!**

Molte delle misure presenti nascono informalmente, su concessione ad personam, quindi tarate sulle singole esigenze, in particolare nelle piccole imprese.

³ Mutual Help, nata nel 2010 per iniziativa del movimento cooperativo e mutualistico, non ha scopo di lucro, è ad adesione volontaria ed è aperta a tutti i cittadini. Essa è finanziata dai contributi dei singoli e/o dai contributi concordati tra datori di lavoro e lavoratori nelle aziende. Offre pacchetti di servizi e sussidi in ambito socio-sanitario ai cittadini e ai lavoratori dell'Alto Adige. Le quote corrisposte dai soci a Mutual Help sono soggette a trattamento fiscale agevolato. www.mutualhelp.eu

“Forse il fatto che essendo piccoli i problemi si possono affrontare in modo più immediato, si conoscono tutte le questioni che possono fare sia felici che infelici le persone e si cerca di intervenire anche in modo rapido. Punto di debolezza è che non sempre ci sono le risorse tipiche di una azienda più grande, sia umane che materiali, che a volte fanno concentrare le fatiche e il lavoro di tanti su poche persone... è un problema organizzativo” (Centrale cooperativa)

“A me sembra di vedere che il rapporto che si crea tra imprenditore e dipendente nelle piccole aziende sia talmente fidelizzato e forte che permette di gestire anche le problematiche singole e personali..”.(Associazione datoriale)

“La maggior parte delle cooperative sono piccole, a parte alcune, si riproduce un po' nelle singole cooperative quello che avviene un po' nel centro nel senso che quelle più piccole sono più propense a permettere perché i soci coincidono con i dipendenti; è chiaro che se io sono anche il titolare e gli altri sono i miei contitolari è questione anche di equilibrio interno che abbiano tutte le possibilità perché funzionino. Invece le grandi assomigliano di più ad una azienda e il dipendente è solo un dipendente ed è meno coinvolto e motivato” (Centrale cooperativa)

“Sicuramente anche in piccole realtà tu trovi un clima molto familiare, un'attenzione. L'Alto Adige secondo me ha una cultura più alta rispetto ad altre zone, sull'attenzione alle persone e anche al fatto che i dipendenti sono importanti. Secondo me c'è questa visione”. (Associazione datoriale)

Il messaggio forte che ne esce è che **anche nelle piccole imprese si può fare conciliazione, spesso già si fa**, senza tanta pubblicità da un lato e spesso con bassa consapevolezza del valore aggiunto che se ne ricava dall'altro lato. Nelle piccole imprese vi è ancora un forte paternalismo, inteso peraltro nella sua accezione migliore, rispetto al sostegno verso le esigenze del lavoratore / della lavoratrice. **Vi sono spesso percorsi individuali di conciliazione, con una responsabilità sociale d'impresa a volte implicita e men che meno esternalizzata**. Non tutti però concordano con questa opinione:

“Nelle piccole aziende per grandezza oggettiva delle aziende, per costi che il singolo non può sostenere, se non la grandissima azienda, quindi non per non volontà o...c'è anche quella, eccome se c'è..ma sarebbe ingeneroso imputare solo ad una non volontà o a una chiusura mentale... così da solo non è...le risposte in questo senso vanno trovate, non possono che essere risposte innovative che escono dal singolo rapporto di lavoro, dalla singola azienda e entrano in una logica di territorialità e di trasversalità”. (Sindacato)

● **Costi economici ma anche e soprattutto costi organizzativi**

I **costi** di misure di conciliazione spesso sono un **ostacolo molto forte per le aziende**, inutile negarlo, ma altrettanto vero **che in molti casi si tratta di “costi amministrativi e organizzativi”**, che in realtà **non hanno un mero valore monetario**, a fronte di un valore gestionale molto elevato.

“Molte delle misure non sono di tipo economico ma organizzativo”. (Associazione datoriale)

“Nel momento in cui un'azienda riesce a far girare tutto il suo capitale umano e cerca di tenerselo fino all'ultimo è un investimento fortissimo che non costa tantissimo. Andiamo ai costi dell'azienda: rispetto agli obiettivi da raggiungere molto spesso sono cose che non costano neanche, salvo se ti metti a fare dei benefit particolari, delle indennità particolari proprio in termini economici e il famoso testo unico delle imposte sui redditi ha dei grandi sgravi fiscali sull'Irap in generale per i datori di lavoro che mettono in campo queste cose, quindi hanno già delle agevolazioni. Invece molto spesso si tratta di voler fare qualcosa e di volere più guadagni quindi lo sforzo è più mentale di creare, di mettersi a tavolino a valutare come si può migliorare in questo, quindi non è nemmeno un grosso costo”. (Pubblica amministrazione)

- **Donne ai vertici quale “motore” della conciliazione**

Altra considerazione: le misure partono spesso dalle **donne ai vertici aziendali**, quindi favorire la presenza femminile nelle direzioni aziendali favorisce anche misure di conciliazione. E' una conciliazione ancora molto declinata al femminile. Abbiamo ascoltato una imprenditrice che si chiede perché la maternità debba essere sulle spalle delle aziende in cui lavorano le madri e non anche quelle in cui sono occupati i padri. Posto che la maternità obbligatoria e anche il congedo facoltativo viene solo anticipata dal datore di lavoro e poi pagata dall'INPS (non a caso tutti i dipendenti versano mensilmente una quota della loro retribuzione proprio per la maternità), interessante risulta la considerazione **che anche le aziende in cui ci siano neo-padri vengano coinvolte dalle tematiche della conciliazione**, superando quindi la logica che è solamente sull'azienda della madre (e quindi i settori molto femminilizzati) quella su cui “pesa” la problematica della conciliazione.

- **Persiste la dicotomia pubblico – privato:**

Da molti interlocutori è emersa questa forte disparità esistente tra le donne occupate nel settore privato e quelle impiegate negli enti pubblici locali:

„Also bei uns gibt es natürlich spezifisch auf Frauen ausgerichtet, oder Mütter, sicher einen Großen Unterschied zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst. Im öffentlichen Dienst gibt es Maßnahmen, die die berufstätigen Frauen unterstützen und zwar durch die Wartestände, bzw. Erziehungszeiten wo sie einfach einen längeren Zeitraum bei ihren Kleinkindern zu Hause sein können“. (Sindacato)

“Bisogna ricordarsi che la Provincia fa primo livello di contrattazione, per cui ha fatto tutta una serie di cose belle che però oggi vengono viste dal privato come privilegi...c'è una sperequazione anche perché tolti i livelli più bassi, dal medio all'alto ci sono stipendi molto più alti che nel privato. Per me un po' di sobrietà ci vorrebbe...perché vedi gli stipendi dei dirigenti sono veramente un po' troppo alti”. (Sindacato)

- **Riconosciamo i vantaggi della conciliazione**

Sicuramente positivo il fatto che molti degli intervistati riescono a cogliere perfettamente i vantaggi che misure di conciliazione portano nei contesti lavorativi:

“I benefici li vedono in termini di abbassamento dell'assenteismo, del turnover, della malattia. Anche a lungo termine. Ma sicuramente lo fanno anche per questo motivo o perché tu attrai le persone che possono scegliere dove andare a lavorare e quindi ti scelgono anche per una serie di agevolazioni che tu puoi garantire. Gli imprenditori con cui ho parlato io (...) dicono che sicuramente una persona che sta bene in famiglia, è tranquillo, ha i suoi tempi, sa che può gestire le cose in modo flessibile è sicuramente più produttivo sul posto del lavoro. Se uno, invece, ha problemi, ansie, stress, li porta sicuramente anche sul lavoro. Questa percezione c'è insomma nelle aziende. Poi ci sono aziende che riescono a mettere in atto delle azioni e altre che hanno una visione dell'organizzazione del lavoro ancora magari piramidale, tradizionale. E ce n'è”. (Associazione datoriale)

2. Nuove politiche di genere nella conciliazione famiglia – lavoro

2.1. Dalla “conciliazione informale” alla “conciliazione contrattata”

Dalle interviste effettuate (capitolo 2 del rapporto) emerge fortemente come misure di conciliazione famiglia-lavoro sono spesso nate per spinta personale da parte dell'imprenditore-imprenditrice, con la scelta di canali informali. **Si tratta quindi di una conciliazione che parte in maniera del tutto informale**, caso per caso. Sintomatica l'affermazione:

“Abbiamo le aziende piccoline che conciliano e non se ne accorgono”. (Centrale cooperativa)

Emerge quindi come nel “sistema aziendale altoatesino” le misure introdotte esulino dalla contrattazione di secondo livello - anche nelle imprese dove questa si potrebbe fare - senza la messa in campo di una piattaforma contrattuale, ma su iniziativa manageriale/della proprietà. In tal modo si bypassa la presenza e la rappresentanza del Sindacato nelle aziende, coi rischi che ciò comporta, tema su cui i sindacati ovviamente sono molto attenti e sensibili.

“Per la contrattazione secondaria non è tempo, e nemmeno nel 2014. Ed è chiaro che “primum” vivere e quindi le misure di conciliazione passano in secondo piano, anche se alcune che non costerebbero molto potrebbero aumentare la produttività, per es il part time come risposta personalizzata aumenta la fidelizzazione, oggettivamente vedi assenze diminuite,” (Sindacato)

“A mio parere la conciliazione è un aspetto della vita del lavoro sottovalutato da più parti, perchè devo dire che anche il Sindacato per lungo tempo ha ignorato, salvo delle avanguardie particolari, questo aspetto, questa esigenza. Poi, nonostante noi arriviamo anche da un percorso che ha sviluppato tra l'altro il movimento operaio, le tematiche della salute ma non solo quella corporea ma anche quella dell'igiene di vita, avere il tempo per sè, per la famiglia... Dal mio osservatorio sindacale devo registrare un ritardo anche da parte del Sindacato, non c'è stato un particolare sviluppo di questa tematica...(...) Poi è iniziata la stagione drammatica della conservazione del posto di lavoro per cui anche il Sindacato si è concentrato su quello”. (Sindacato)

“Nelle piccole contrattazione non si fa, lì si fa quella territoriale e non aziendale quindi non gestisci... magari dentro all'azienda se lo fanno quei 4 o 5 dipendenti concordano con l'imprenditore o imprenditrice...però al di là della contrattazione”. (Sindacato)

“La mia percezione è che comunque la conciliazione è poca relativamente a quella che dovrebbe e potrebbe essere potenzialmente si potrebbe fare di più. Ci sono lodevoli iniziative e condizioni acquisite prevalentemente allocate in realtà aziendali grosse, sfuggono per lo più a quello che è uno scambio fra sindacati e management aziendale, nel senso che sono spesso e volentieri regolate, o sregolate, da una azione discrezionale delle aziende, cioè benefits che io ti riconosco se voglio. Nulla toglie a queste iniziative la valenza positiva che hanno, però andrebbero regolamentate non per irrigidire ma per metterle a disposizione, come un diritto, cioè per entrare in una logica di contrattazione e di scambio sarebbe interessantissimo, non per limitare o irrigidire, ma per dare opportunità partendo dagli esempi positivi che ci sono”. (Sindacato)

“Purtroppo in questo momento di crisi la contrattazione di secondo livello ha subito un blocco quasi totale, per essere onesti, in questo momento non si parla neanche di salario nella contrattazione di secondo livello,... non si fa. Invece il privato è molto più arretrato del pubblico...anche se ho visto cose buone ma solo nelle aziende molto grandi (Ferrero, Luxottica) che inoltre hanno imprenditori e un management molto avanzato, con sensibilità sociale molto alte. (...) con una apertura di genere molto avanzata” (Sindacato)

Spesso le imprese altoatesine concedono informalmente degli strumenti di conciliazione su base individuale, coi **rischi di eccessiva personalizzazione** da un lato (Piazza 2007), ma anche col forte rischio di una **misura tarata sulla stringente necessità che non sulla programmazione** a medio termine, programmazione che sicuramente porterebbe con sé un cambiamento culturale ed organizzativo maggiormente incisivo.

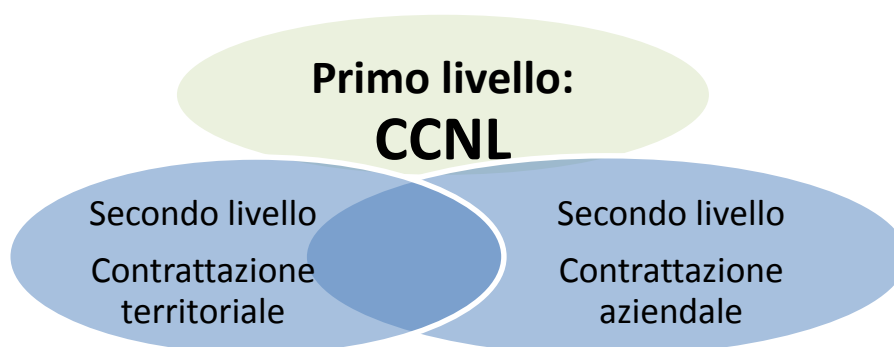
Il passo da misure informali di conciliazione alla formalizzazione che passa attraverso le concertazioni - ma anche ad esempio attraverso l’Audit famiglia-lavoro - **non è breve, ma neppure scontato e spontaneo**, anche nelle grandi imprese. Tanto più nelle piccole e piccolissime imprese che caratterizzano il tessuto produttivo locale è chiaro che al singolo bisogno si risponde in maniera personalizzata e contingente, e quindi non vi è neppure la necessità di affrontare la tematica con altri strumenti e soluzioni (un percorso di Audit, una piattaforma contrattuale ecc.).

I due sistemi non devono essere per forza in antitesi e contrastanti, ma possono avere un ruolo preciso a seconda del contesto aziendale in cui le misure vengono poste in essere.

2.2. La contrattazione di secondo livello: quadro teorico

Sono ormai passati tre anni da quando, il 7 marzo 2011, le parti sociali sottoscrissero un **“avviso comune sulle misure a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro”**, che prevedeva nuove relazioni industriali e di lavoro a sostegno delle politiche di contrattazione. Il documento sottolineava che il rilancio delle politiche di conciliazione potesse avvenire in particolare con la contrattazione collettiva di secondo livello. La contrattazione collettiva è una delle fonti più importanti di disciplina del rapporto di lavoro (diritto del lavoro⁴) e attualmente trova la sua regolamentazione in **due livelli contrattuali**.

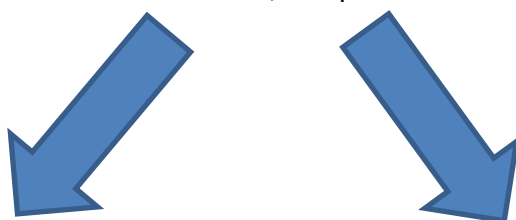
Figura 3: I livelli della contrattazione collettiva in Italia



⁴ Nel nostro ordinamento giuridico e fonti che concorrono alla produzione del diritto del lavoro possono essere suddivise in tre gruppi: 1. Fonti internazionali e sovranazionali, 2. Fonti statuali e 3. Fonti contrattuali e/o sindacali. Le fonti internazionali e sovranazionali hanno un carattere particolare, in quanto, la forza normativa di tali atti deriva pur sempre dallo Stato italiano che recepisce o dà diretta attuazione alle norme emanate dagli organi internazionali. In questo caso, stiamo parlando di Trattati, Convenzioni, Regolamenti, Direttive, Decisioni. Le fonti statuali, rappresentano l'intervento legislativo dello Stato, inteso come Parlamento e Governo. S'impongono con carattere d'inderogabilità, sulle determinazioni volontarie delle parti del rapporto di lavoro, perché hanno lo scopo di tutelare il soggetto più debole (il prestatore di lavoro) e di salvaguardare i valori di libertà, di dignità e di sicurezza dell'individuo. Stiamo parlando della Costituzione, del Codice civile, delle leggi ordinarie, dei decreti legge e decreti legislativi, regolamenti, le leggi regionali, consuetudini e usi.

Il primo livello di contrattazione rappresenta quegli accordi che si raggiungono a livello settoriale tra le organizzazioni datoriali e le organizzazioni sindacali di quel comparto a livello nazionale, accordi che danno vita al **CCNL (Contratto Collettivo di Lavoro)**. Questi accordi rappresentano la base normativa ed economica che regola i rapporti di lavoro tra imprese e dipendenti in un certo settore. I CCNL definiscono il trattamento economico e normativo di base per i lavoratori dipendenti (livelli retributivi, mensilità aggiuntive, orari, ferie, condizioni di lavoro, inquadramento e qualifiche, malattie, congedi e permessi, diritti sindacali, diritto allo studio ecc.)

Vi è poi il livello della **contrattazione decentrata**, che può declinarsi in due diverse modalità:



2A) **contrattazione territoriale**: trattasi di una contrattazione che vede coinvolte le aziende di un certo settore in un preciso territorio (p.es. contratto territoriale del commercio per l'Alto Adige). Può svolgere la funzione di contrattazione di secondo livello per imprese e lavoratori non coperti dalla contrattazione aziendale.

2B) **contrattazione aziendale**: si tratta di una contrattazione a livello d'impresa o di gruppo d'impresa nel caso di grandi imprese. La contrattazione avviene tra il Sindacato interno (RSU – rappresentanze sindacali unitarie), i sindacati di categoria e il management aziendale, eventualmente supportato dalla relativa associazione datoriale.

AFI-IPL 2013

2.3. L'approccio di genere nella contrattazione decentrata

“A partire dagli anni Novanta (...) la contrattazione di secondo livello assume un ruolo sussidiario rispetto alla contrattazione nazionale e diviene sempre più decisiva nell'applicazione di forme di regolamentazione del rapporto di lavoro. Tanto più, la contrattazione di secondo livello può essere il contesto di concertazione migliore rispetto a misure che riguardano più da vicino il tema della conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi di vita familiare, domestica e personale. **Discutere, quindi, di quanto la contrattazione aziendale si mostri *family friendly* può essere l'occasione per conoscere buone prassi da valorizzare o punti di debolezza sui quali intervenire**”. (Ires Lucia Morosini e altri, 2010).

La contrattazione aziendale che avviene a livello di singole aziende o gruppi industriali tra la direzione aziendale, il Sindacato interno (RSU) e/o il Sindacato territoriale opera in particolare l'**adeguamento dei minimi salariali alla capacità reddituale delle singole aziende**, con la redistribuzione del surplus reddituale realizzato in azienda, attraverso i **premi di risultato**⁵. I premi di risultato vedono la

⁵ Rispetto alla contrattazione decentrata o di secondo livello (aziendale e territoriale) esistono diverse banche dati che permettono di avere un quadro di quanto viene contrattato a livello aziendale e di singoli territori. Le principali sono:

1. **Banca dati sulla contrattazione territoriale ed aziendale di Unico lavoro** (disponibile previo abbonamento al sito: <http://www.unicolavoro.ilsole24ore.com>)

distribuzione della maggior ricchezza prodotta con il contributo di lavoratori e lavoratrici proprio agli stessi lavoratori, attraverso un sistema di premi in denaro (che possono essere mensili, semestrali, annuali ma anche periodici e con altre scadenze). Normalmente in sede di contrattazione aziendale vengono anche stabiliti una serie di indicatori e di criteri con cui viene conteggiato il premio di risultato tra i diversi lavoratori. La contrattazione di secondo livello può adottare anche **altre misure per migliorare le condizioni di lavoro** delle persone, al di là dei premi di risultato. I contratti aziendali possono infatti **svolgere una funzione innovatrice sul piano qualitativo**, in quanto oltre che della retribuzione si possono anche occupare delle qualifiche, della valutazione delle mansioni, di orario di lavoro, di condizioni di lavoro, di ambiente e sicurezza, di formazione, di pari opportunità, di welfare aziendale, nonché di permessi e congedi per maternità/paternità. **La contrattazione aziendale/territoriale** (attuata su base prettamente facoltativa) **può quindi migliorare quanto previsto dai singoli CCNL**. In ogni caso non può essere peggiorativa rispetto a quanto previsto nel relativo contratto collettivo di lavoro.

Nel momento in cui si analizza lo stato della contrattazione di secondo livello o si procede ad una trattativa per una nuova piattaforma sindacale, **l'approccio di genere** comporta l'aver ben presente il fatto che ogni contratto aziendale o territoriale che sia **non è "gender neutral"**, ovvero può avere impatti diversi a seconda del genere. Basti pensare come alcuni criteri aziendali in molti settori (ferie, permessi, turni...) tengano o meno conto delle esigenze di conciliazione dei lavoratori e delle lavoratrici che hanno impegni di cura e assistenza all'interno della famiglia. Basti pensare quanto considerare i giorni di effettiva presenza sul posto di lavoro comporti un diverso impatto di genere, essendo che la grandissima parte del lavoro di cura (di figli piccoli, genitori e persone diversamente abili o parzialmente autosufficienti) ricada ancora sulle donne. E' quindi sempre più necessario tenere sempre presente in sede di contrattazione, ovvero di predisposizione degli indicatori, p.es. per i premi di risultato, dell'impatto di genere che questi possono avere. Vero è che la **contrattazione di secondo livello permette di migliorare** (per piccoli passi ma costantemente) **la situazione nelle aziende proprio in tema di conciliazione**.

*"Le pari opportunità nei luoghi di lavoro significano molto più che pari diritti: costituiscono un aspetto importante della qualità del lavoro, della vita personale e familiare, del benessere organizzativo. (...) Dobbiamo affermare l'idea che la maternità è un'opportunità di sviluppo della propria professionalità. Sottolineare l'importanza della formazione come forma di accompagnamento e a garanzia del rientro lavorativo attraverso aggiornamenti delle competenze sui cambiamenti intervenuti sotto il profilo professionale-organizzativo e tecnologico. Promuovere una maggiore occupazione femminile attraverso servizi funzionanti ma soprattutto dove la maternità deve essere concepita come un valore condiviso (...). Infatti, dove avvengono le discriminazioni di genere non ci può essere né "qualità", né "benessere" essendoci tra queste condizioni un rapporto di forte interdipendenza. Da questo punto di vista la **contrattazione di secondo livello ha un valore strategico in quanto è all'interno dei singoli contesti organizzativi che prendono forma i problemi di conciliazione e le strategie individuali, familiari ed organizzative di soluzione del problema**" (CISL 2009, Gruppo di lavoro sulla contrattazione).*

2. **Archivio nazionale della contrattazione di II° livello della CGIL** (disponibile al sito: <http://www.cgil.it/contrattazione/default.aspx>)
3. **Archivio Nazionale dei Contratti e degli Accordi Collettivi di Lavoro del CNEL** gratuitamente disponibile al sito: <http://www.portalecnel.it/Portale/homepagesezioniweb.nsf/vwhp/ArchivioContratti?Opendocument>
4. Osservatorio sulla contrattazione aziendale di secondo livello curato dall'Ires Lucia Morosini per conto della CGIL Piemonte (in bibliografia i rapporti di ricerca dell'Osservatorio).
5. **Osservatorio sulla contrattazione decentrata e la conciliazione dei tempi della Consigliera nazionale di parità**, costituito nel 2009, disponibile on line al sito: <http://consiglieranazionale.lavoro.gov.it/>, contiene accordi sia nell'ambito privato che nel settore pubblico, nonché prassi ed accordi informali.

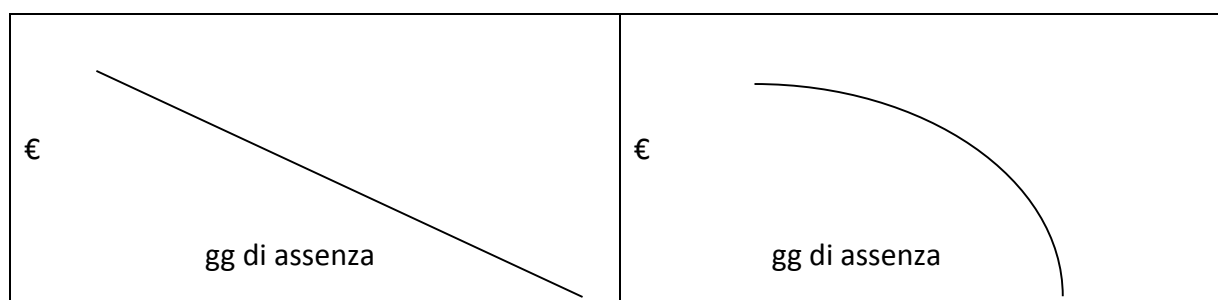
2.4. La contrattazione di genere dei premi di risultato

Storicamente la contrattazione di secondo livello (aziendale o territoriale) è soprattutto volta a distribuire dei premi di risultato al conseguimento di determinati risultati aziendali (fatturato, vendite, produzione), a mezzo di una serie di indicatori che misurano la performance raggiunta (dal singolo, dal gruppo, dal reparto ecc.). Ovviamente un fattore decisivo, in particolare per i premi di risultato, risulta l'ottica di genere degli indicatori scelti per misurare la performance aziendale. Pensiamo ad esempio a tutti gli indicatori di presenza/assiduità, che misurano la presenza effettiva (in giornate/anno) dei lavoratori. *“La presenza effettiva sul posto di lavoro è il più semplice degli indici di prestazione del lavoratore, ed anche per questo motivo è utilizzato principalmente nelle piccole imprese, ove i sistemi di contabilità industriale sono meno sofisticati. Generalmente, il premio connesso a tale indicatore può essere di due tipi:*

- **a traguardo**, nel quale si fissa un dato ammontare qualora non vi siano assenze in un determinato periodo di tempo (generalmente il mese),
- **in proporzione alle giornate di presenza del lavoratore**, secondo una scala predefinita, che può essere di due tipi:
 - **scala lineare**, qualora un determinato importo venga moltiplicato per ogni giornata di lavoro
 - **scala progressiva**, qualora sia previsto un determinato importo per la presenza in tutto il mese ed una penalizzazione più che proporzionale in caso di assenze.” (AFI-IPL 2011⁶)

Il grafico seguente mostra le due scale appena citate, dove sull'asse orizzontale sono riportati i giorni di assenza, mentre su quello verticale l'ammontare del premio percepito.

Figura 4: Scala lineare e scala progressiva (indicatore di presenza)



Fonte: AFI-IPL 2011

Ovviamente un fattore decisivo risulta **quali giorni sono calcolati come assenze**: *“di regola le assenze dovute a ferie e a istituti analoghi (PAR, ROL, congedo obbligatorio di maternità) previsti dal CCNL sono considerate come ore lavorate, poiché la loro fruizione da parte del lavoratore è obbligatoria⁷”.*

⁶ AFI-IPL (2011), La contrattazione aziendale: manuale per la negoziazione di secondo livello, di M.G. Giovannacci e D. Magnani, Bolzano, AFI-IPL. Si tratta dell'ultimo studio in ordine di tempo dell'IPL Istituto promozione dei lavoratori, rispetto alla contrattazione di secondo livello. Ulteriori informazioni e aggiornamenti si trovano sul sito: www.afi-ipl.org alla voce "Gli assetti contrattuali in Italia".

⁷ AFI-IPL 2011, op.cit.

In una trattativa contrattuale su indicatori di presenza le RSU e i sindacati, così come la direzione aziendale, possono ispirarsi a **differenti politiche**:

- Se si perseguisse una **politica “presenzocratica”**, si sottende che il lavoratore che è stato più presente abbia contribuito maggiormente al raggiungimento degli obiettivi rispetto ad un suo collega meno presente, considerando la presenza come un fattore decisivo rispetto alla produttività del dipendente. In tal caso siamo di fronte ad una politica che enfatizza il “presidio fisico e temporale” del posto di lavoro, senza considerare la produttività oraria del dipendente e la qualità dei risultati raggiunti dal singolo, indipendentemente dal numero di ore lavorate.
- Se viene perseguita una **politica più egualitaria** si sosterrà il fatto che sono da computare come ore/giornate lavorate anche le assenze riconducibili ad altre voci (ad es. ricovero ospedaliero, donazione sangue, permessi sindacali, ecc.), altrimenti il lavoratore/la lavoratrice assente per cause a lui/lei non imputabili o per finalità solidaristiche verrebbe ingiustamente penalizzato/a.
- Una **contrattazione particolarmente attenta all’ottica di genere** potrebbe sostenere l’idea che brevi permessi per cura di figli e/o anziani o anche il congedo facoltativo di maternità/paternità, possano venir esclusi dal computo delle assenze, per il valore sociale che riveste la cura, l’educazione di bimbi piccoli o di persone parzialmente autosufficienti o diversamente abili. Chiaramente in tal caso deve prevalere ed essere condivisa **l’ottica solidaristica** rispetto al “valore sociale” di queste assenze. Qui ovviamente è superato il concetto di presidio del posto di lavoro per una visione più solidale delle assenze.

La parte sindacale sensibile all’ottica di genere spesso evidenzia la remora ad introdurre tra gli indicatori dei premi di risultato criteri di presenza, in quanto “vale di più la quantità di ora lavorate che la qualità dei risultati conseguiti⁸”, con conseguente penalizzazione in partenza per le donne gravate dalla doppia presenza. Di seguito alcuni esempi di indicatori di presenza in diversi contratti aziendali di aziende presenti in Alto Adige, che escludono dalle assenze ferie e istituti analoghi.

Tabella 1: Esempi di indicatori di assiduità/presenza

Nessuna assenza nel mese (premio di assiduità mensile fisso al solo raggiungimento individuale dell’obiettivo) con la sola esclusione di ferie e analoghi istituti	Azienda riservata, 2008 (Gomma Plastica)
Tasso di assenteismo (premio annuale fisso con tasso individuale inferiore ad una determinata soglia (6%), con la sola esclusione di ferie e analoghi istituti	Billig 1999 (Commercio)
Numero di giorni di assenza nel mese (premio individuale mensile predeterminato, ridotto in modo progressivo in caso di giornate di assenza), con esclusione di ferie e istituti connessi e con esclusione di specifici giustificativi	Ammon Cosma 2002 (Commercio)
Fonte: AFI-IPL 2011	

⁸ Coordinamento donne FISAC/CGIL Milano e Lombardia, Come cambiamo la contrattazione in un’ottica di genere. Documento di lavoro, Milano, 12.2.2013.

Un interessante studio dell'ISFOL (Ricci 2010) dimostra che la **contrattazione di secondo livello sui premi di risultato ha un forte impatto di genere, ed addirittura peggiora il gender pay gap**, ovvero il divario retributivo tra uomini e donne. Secondo lo studio dell'ISFOL ciò si spiega sia perché lo sforzo produttivo delle lavoratrici è di solito meno reattivo di quello maschile agli incentivi economici, sia per fattori culturali e psicologici.

D'altra parte è **nota la minor elasticità dell'orario di lavoro femminile rispetto ad una variazione di salario**. Detto con altre parole: la retribuzione – anche quella integrativa – non è uno degli elementi più importanti per le donne rispetto alla propria posizione lavorativa, e lo **“sforzo produttivo” femminile è correlato positivamente ad altri fattori (conciliazione, orari flessibili, vicinanza a casa, clima di lavoro, soddisfazione, ecc.)**⁹. Inoltre le donne sono maggiormente occupate in piccole imprese e nel settore dei servizi, laddove è meno (o per niente) diffusa la contrattazione integrativa dei salari.

L'effetto combinato di questi elementi (minor reattività della prestazione e minor elasticità oraria rispetto alla retribuzione, diversa composizione dell'occupazione) porta quindi ad un aumento del divario retributivo tra uomini e donne in presenza di contrattazione sui premi di risultato. ISFOL dimostra – inoltre - una corrispondenza negativa tra la presenza femminile in azienda e la probabilità che addirittura vengano adottati premi di risultato (detti anche premi salariali di performance - Psp).

2.5. La contrattazione integrativa dell'orario di lavoro

Rispetto alla **flessibilizzazione dell'orario di lavoro** finalizzato a conciliare famiglia e vita professionale, un interessante istituto è senz'altro la **“banca delle ore”** (detta anche “conto ore”). Tale istituto prevede che si possano accantonare le ore prestate oltre il normale orario di lavoro per poi recuperarle successivamente, in una sorta di “salvadanaio delle ore”¹⁰. *“L'istituto è presente in un numero sempre maggiore di categorie, anche appartenenti al comparto industriale, normalmente più rigido per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro rispetto a quello dei servizi, e i contratti nazionali prevedono talvolta un rinvio al secondo livello di contrattazione per la disciplina dei dettagli”*¹¹.

Tabella 2: La banca delle ore nella contrattazione integrativa

In sostituzione del compenso per il lavoro supplementare e/o straordinario, ai lavoratori che ne facciano esplicita richiesta con valenza annuale, le ore prestate in eccedenza all'orario contrattuale saranno accantonate su un conto individuale. Le ore presenti su tale conto potranno essere spese entro e non oltre il 31 dicembre di ciascun anno sotto forma di corrispondente tempo libero. Le maggiorazioni per il lavoro supplementare e/o straordinario saranno in ogni caso retribuite.	Miele 2001 (Commercio)
---	---------------------------

⁹ In tal senso vanno anche i risultati ottenuti da AFI-IPL nel Survey per i lavoratori dipendenti, in varie annate.

¹⁰ Il contratto Chimica Confindustria prevede la possibilità di utilizzare tali ore accantonate per iniziative di solidarietà sociale, quali l'assistenza per gravi situazioni di difficoltà familiare, il finanziamento del fondo di sostegno al reddito previsto dal contratto, iniziative formative per la riqualificazione previste a livello aziendale

¹¹ Contratto Logistica, trasporto merci e spedizioni Cooperative, vedasi AFI-IPL 2011, op.cit.

Ad ogni punto di efficienza, corrispondono - convenzionalmente - 12 ore di permesso individuale; risultati intermedi vengono calcolati proporzionalmente. La trasformazione in ore di permesso non potrà superare l'equivalente di 3 punti di efficienza (36 ore) (...). La liquidazione del residuo avverrà sulla base del rapporto: 12 ore uguale a 100 € lordi.	Safilo 2009 (Tessile)
Fonte: AFI-IPL	

Inoltre con la contrattazione aziendale si possono prevedere **maggiorazioni per il lavoro supplementare**, che tradizionalmente è svolto dagli uomini, e che quindi ha un impatto di genere non insignificante nell'allargare la forbice retributiva tra uomini e donne. Una modalità innovativa e alternativa al tradizionale premio di risultato in denaro, prevede il pagamento del premio di risultato tramite la **corresponsione di giornate di riposo aggiuntive rispetto a quelle previste dal rispettivo CCNL**. I contratti aziendali possono prevedere congrui preavvisi in caso di modifiche delle turnazioni¹², esenzioni di parte dell'organico dal prestare lavoro notturno¹³, o ancora agevolazioni dei ricongiungimenti familiari tramite la fruizione continuativa delle ferie¹⁴ (vedi tabella sottostante). Inoltre possono prevedere che il tempo necessario per sottoporsi a visite mediche specialistiche certificate sia considerato come orario di lavoro (e quindi retribuito).

Tabella 3: La contrattazione integrativa dei permessi (retribuiti e non retribuiti)

Sono introdotti “Long term leaves” (congedi per l'unità familiare per i lavoratori non comunitari) : concessione di periodi continuativi di assenza dal lavoro fino ad un massimo di 50 giorni ¹⁵ .	Electrolux Italia 2007 (Metalmeccanica)
L'azienda riconosce, dietro presentazione di certificazione medica, 1 ora per svolgere visite mediche per sé o per i figli.	Miele 2011 (Commercio)
Per facilitare l'inserimento dei figli all'asilo nido, è consentita la fruizione di 40 ore non retribuite, con possibilità di ripartizione in più tranches.	Mandarina Duck 2009 (Tessile)
Il diritto a permessi non retribuiti per malattia dei figli è consentito fino all'età di 12 anni, nel rispetto del limite delle 5 giornate all'anno	Mandarina Duck 2009 (Tessile)

¹² Come avviene in virtù del contratto di categoria per l'Assicurazione-Assistenza, e del contratto Gomma Plastica industria

¹³ Secondo quanto è già previsto nel CCNL Alimentaristi Confapi per le madri di figli fino a tre anni e nel CCNL Enti culturali, turistici e sportivi per i lavoratori affetti da patologie oncologiche

¹⁴ Come previsto per i lavoratori con residenza lontana dal luogo di lavoro nel CCNL Turismo

¹⁵ Essi possono essere concessi ai lavoratori non comunitari che ne hanno fatto formale richiesta durante i periodi di minore intensità lavorativa, individuati dalle direzioni delle unità produttive e comunicate alle Organizzazioni sindacali nelle relative sessioni di calendario, compatibilmente con le esigenze tecnico-organizzative e produttive dell'azienda e, comunque, non possono determinare, nello stesso periodo, una concentrazione superiore all'1% di assenteismo specifico. Viene data priorità a quelle provenienti da lavoratori che non hanno ancora goduto del congedo in questione e, comunque, in riferimento all'ordine cronologico di presentazione delle richieste medesime. Per la fruizione dei long term leaves i lavoratori interessati fanno uso, cumulativamente, della banca ore, delle ferie effettivamente maturate e non godute disponibili e dei permessi annui retribuiti per riduzioni di orario e in sostituzione delle festività abolite eventualmente disponibili; laddove i lavoratori interessati non riescano a coprire i long term leaves facendo ricorso alla banca ore, ferie e permessi retribuiti, possono richiedere, nei primi sei anni di anzianità di servizio a tempo indeterminato, e comunque non più di due volte nel corso di tale termine, un periodo di aspettativa non superiore ai quattro quinti della durata massima dei long term leaves, durante il quale non decorre retribuzione né si ha decorrenza dell'anzianità per nessun istituto. I lavoratori interessati devono effettuare formale richiesta alle direzioni delle unità produttive con un anticipo di almeno 90 giorni di calendario.

attualmente previste dalla normativa e previa presentazione di certificato medico.	
L'azienda, pur riservandosi la valutazione sull'ambito di attività, riconosce un'aspettativa non retribuita per impegni sociali per un periodo massimo di 3 mesi, eventualmente rinnovabile. L'azienda riconoscerà un massimo di 16 ore annue di permessi retribuiti per i servizi di pubblica emergenza (Croce Bianca-Rossa-Verde) prestati dal Collaboratore.	Autogerma 2006 (Commercio)
Fonte: AFI-IPL	

Un ulteriore spazio di intervento della contrattazione aziendale potrebbe riguardare la **flessibilità oraria**, ovvero la possibilità di gestire con un determinato margine di autonomia, ove possibile, il proprio orario di lavoro. In Italia meno della metà delle aziende permette ai propri dipendenti di variare l'orario di entrata e di uscita (almeno in un giorno della settimana) e soltanto una quota minima permette di accumulare crediti orari per poter fruire di una giornata libera. Ancora, il periodo di validità dei crediti orari è tendenzialmente molto limitato, mentre in altre realtà (come quella tedesca) tale periodo copre tutta la vita lavorativa del dipendente e permette perfino di anticipare il periodo di pensionamento (Fonte: AFI-IPL).

Tabella 4: Flessibilità orario di lavoro in entrata e in uscita

Si stabilisce che la flessibilità giornaliera in entrata ed uscita rispetto al modello di orario predefinito potrà avvenire nell'ambito dei 30 minuti con compensazione a minuto e non potrà in alcun caso interessare l'intervallo di mensa.	Candy 2007 (Metalmeccanico)
(...) Si stabilisce inoltre una fascia di orario flessibile indicante i termini entro i quali un collaboratore può iniziare prima alla mattina e terminare dopo la sera. Durante l'orario flessibile il dipendente, in accordo con il preposto e gli eventuali collaboratori per garantire la funzionalità del reparto o ufficio, può decidere liberamente l'orario di inizio e fine lavoro	Torggler Chimica 2001 (Chimico)
Fonte: AFI-IPL	

Una misura che va nell'ottica della conciliazione (a costo zero) è l'adozione di un **orario di lavoro concentrato**, che prevede una breve pausa pranzo, l'uscita anticipata rispetto all'orario standard¹⁶ ma anche ad. es. mezza giornata libera in estate (p.es. venerdì pomeriggio).

Rispetto poi al tema della flessibilità del luogo di lavoro l'istituto del **telelavoro** potrebbe costituire sicuramente un elemento forte. Oltre al poter lavorare da casa (alcuni giorni alla settimana) altri strumenti possono essere attuati per migliorare la conciliazione, slegando la prestazione lavorativa dal luogo fisico, ad esempio con lo **sviluppo di piattaforme virtuali** (in cui i lavoratori condividono a distanza files, idee e progetti), con **riunioni a distanza** (teleconferenze ecc.), condivisione di files (files

¹⁶ Accordo aziendale Centro orizzonti, azienda del Veneto.

sharing) ecc. che sicuramente avvantaggerebbero i lavoratori pendolari. L'innovazione tecnologica in tal senso aiuta, soprattutto per le aziende dei servizi, che ormai sono una bella fetta del panorama aziendale, anche altoatesino.

2.6. La contrattazione integrativa del part-time

Il tempo parziale risulta storicamente lo **strumento principe usato dalle donne per conciliare famiglia e lavoro**, dato che la riduzione dell'orario di lavoro (sia essa temporanea o non) permette loro di conciliare il lavoro con gli impegni familiari, in particolare nei primi anni di vita dei figli. L'istituto del part-time (con una forte connotazione di genere) è certamente utile per rispondere alle esigenze individuali, in particolar modo quando si riconosce al singolo un diritto o almeno una priorità nella trasformazione del suo orario da full-time a part-time. **Tale diritto¹⁷ esiste attualmente per il lavoratore o la lavoratrice affetti da patologie oncologiche:** per tale patologia, infatti, si ha diritto alla trasformazione (reversibile su richiesta) del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, anche nel caso in cui tali patologie riguardino coniuge, figli o genitori, ovvero in cui vi sia necessità di assistere un convivente invalido al 100%, un figlio di età inferiore ai 13 anni, o un figlio portatore di handicap.

La contrattazione di secondo livello può aumentare il numero di persone che hanno diritto a tale trasformazione (p.es in caso di nascita di un figlio), nonché vincolare l'azienda a valutare positivamente le domande di trasformazione pervenute entro una certa percentuale rispetto al totale degli occupati nell'impresa¹⁸. In alcuni contratti integrativi vengono previsti determinati casi in cui viene concesso il part-time come da tabella sottostante:

Tabella 5: La contrattazione integrativa del part-time

Vengono valutate positivamente, compatibilmente con le esigenze produttive, le situazioni dei dipendenti che abbiano l'oggettiva necessità di assistere familiari o conviventi gravemente ammalati. Le richieste di part-time possono essere valutate in sede di Commissione Paritetica che fornirà il proprio parere in occasione del successivo incontro.	Rai 2006 (Telecomunicazioni)
L'Azienda si dichiara disponibile ad acconsentire alla trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale per il periodo successivo al parto e fino al 36° mese di età del bambino nonché per 12 mesi in caso di adozione di minori di età fino a 8 anni.	Autogrill 2001 (Turismo)
Fonte: AFI-IPL	

Come sappiamo il part-time può avere delle clausole elastiche (che aumentano la durata della prestazione) e flessibili (che invece modificano la sua collocazione rispetto a quanto previsto dal contratto individuale). La contrattazione collettiva viene chiamata in causa dal legislatore

¹⁷ Cfr. art. 12-bis D.Lgs 61/2000 come modificato dal D.Lgs. 276/2003 e dalla L. 247/2007

¹⁸ Una previsione simile è prevista dal CCNL Gomma Plastica industria, che subordina però la valutazione positiva alla compatibilità con le esigenze aziendali

relativamente alle clausole finalizzate ad un incremento della flessibilità richiesta dalle imprese. Tuttavia **“tali clausole, se non prevedono la volontarietà da parte del singolo lavoratore, rischiano di incidere negativamente sulla conciliabilità tra esigenze di vita e di lavoro. Si tratta in primo luogo del lavoro supplementare, per il quale i contratti collettivi di categoria oppure aziendali devono prevedere il numero massimo delle ore effettuabili e le relative causali in base alle quali è consentito richiedere la prestazione eccedente l’orario ridotto previsto dal contratto individuale¹⁹ (...) Per quanto riguarda l’obbligatorietà della prestazione supplementare, essa è prevista in alcuni contratti di categoria²⁰, esclusa in altri²¹ o esplicitamente demandata alla contrattazione aziendale.²². Il requisito della volontarietà, contemplato in un contratto aziendale, contribuirebbe comunque a ridurre il rischio di compromettere l’equilibrio tra vita privata e vita lavorativa del personale con tale tipologia contrattuale.** Un altro possibile strumento disincentivante l’utilizzo da parte dell’azienda di tale istituto può essere la **previsione, da parte del contratto aziendale, di un incremento delle maggiorazioni salariali**, rispetto a quelle già previste dai contratti nazionali di categoria²³. Rispetto a tali clausole l’utilizzo da parte del datore di lavoro è sottoposto ad un **doppio filtro negoziale**:

- un **accordo individuale** (c.d. patto di elasticità e/o flessibilità, spesso sottoscritto al momento dell’assunzione),
- una disciplina da parte della contrattazione collettiva,

e prevede un preavviso di almeno 5 giorni lavorativi²⁴ (Giovannacci/Magnani 2011). Come mostra la tabella sottostante modifiche nella collocazione oraria – per l’applicazione delle clausole del part-time - comporta in taluni contratti aziendali delle maggiorazioni orarie o dei precisi limiti temporali, che vanno nell’ottica di permettere alle persone di organizzarsi per tempo nel conciliare famiglie a lavoro.

¹⁹ Cfr. Art. 3, co. 2, D.Lgs. 61/2000

²⁰ Ccnl Alimentaristi Confapi, Metalmeccanici Confindustria,

²¹ Ccnl Tessili Confindustria, Calzaturieri Confindustria, Turismo Federturismo

²² Ccnl Edili Cooperative

²³ Ccnl Telecomunicazioni, Giornalisti, Edili

²⁴ Cfr. Art. 3, co. 8, D.Lgs. 61/2000 come modificato dalla L. 247/2007

Tabella 6: La variazione della collocazione oraria.

<p>La collocazione temporale della prestazione lavorativa può essere modificata, rispetto a quella prevista dal contratto individuale, nel caso di esigenze di carattere tecnico, organizzativo, produttivo o sostitutivo; - a fronte dell'effettivo svolgimento delle variazioni temporali di orario di lavoro richieste a seguito dell'applicazione di clausole flessibili, per ogni ora di lavoro ordinaria prestata al di fuori degli orari giornalieri o settimanali concordati, verrà riconosciuta una maggiorazione sulla retribuzione differente a seconda del preavviso concesso al lavoratore.</p>	<p>Rinascente e Upim 2003 (Commercio) Autogrill (Turismo)</p>
<p>Le maggiorazioni previste nell'accordo aziendale per la prestazione di lavoro part-time, a seguito della modifica della collocazione da parte dell'azienda, spettano al lavoratore anche in caso di successiva revoca alla comunicazione di modifica</p>	<p>Rinascente e Upim 2003 (Commercio)</p>
<p>La variazione della collocazione oraria della prestazione non può comportare uno spostamento verso giornate festive, nonché verso fasce orarie notturne, in cui non sia già previsto dall'orario contrattuale di lavoro</p>	<p>Rinascente e Upim 2003 (Commercio)</p>
<p>Per la reperibilità notturna, così come per quella del fine settimana, è prevista l'erogazione di un ammontare pari a 5,63 euro lordi all'ora, a prescindere dall'esecuzione effettiva dell'intervento. Nel caso d'intervento è prevista invece un'indennità (d'intervento) pari a 56 euro lordi per coloro che abitano nel raggio di 10 km dal luogo di lavoro e a 62 euro lordi per coloro che abitano al di fuori di tale raggio</p>	<p>Iprona 2009 (Alimentari)</p>
<p>Fonte: AFI-IPL</p>	

Alcuni contratti nazionali prevedono una quota minima di rapporti di lavoro a tempo parziale rispetto all'organico aziendale²⁵. La contrattazione aziendale può integrare tale quota e porre una quantità minima di ore settimanali che un contratto individuale part-time deve necessariamente avere²⁶.

2.7. La contrattazione integrativa delle pari opportunità

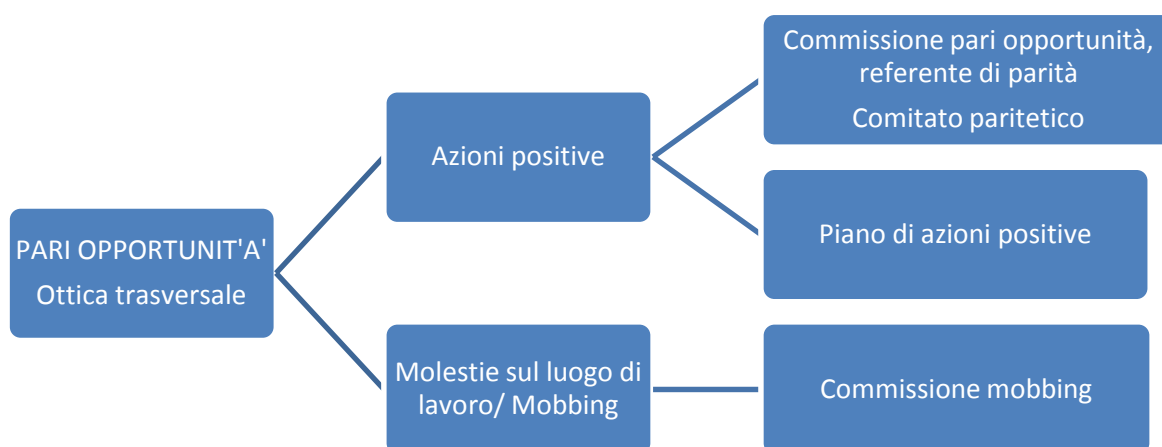
Le politiche di pari opportunità mirano a sostenere l'occupabilità delle donne, agendo sulla complessità dei fenomeni che frenano l'accesso e la permanenza delle donne e delle mamme nel mondo del lavoro. Rientrano quindi in questa tematica tutte le **azioni positive** (come previste nella legge 125/91 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro") nonché le **previsioni contenute nella legge 53/2000** ("Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città"). Fanno parte delle pari opportunità anche quegli accordi che affrontano il tema della **molestie sul luogo di lavoro (mobbing)**.

²⁵ Ccnl Gomma Plastica industria 2010, che prevede che l'azienda è tenuta ad accettare, compatibilmente con le esigenze produttive, le richieste di trasformazione dei rapporti di lavoro da tempo pieno a tempo parziale entro la soglia del 3%.

²⁶ L'accordo integrativo della Bernardi 1999 (settore commercio): prevede che la percentuale complessiva dei lavoratori a tempo parziale non debba essere inferiore al 15% e l'orario di lavoro individuato non inferiore alle 24 ore settimanali. Fonte: AFI-IPL

La prima tipologia di accordi (ovvero le azioni positive) riguarda intese che prevedono il ricorso esplicito a misure che mirano a raggiungere un miglior equilibrio di genere, ad esempio a mezzo dell'istituzione di una **Commissione pari opportunità o di un Comitato paritetico**. In Alto Adige commissioni pari opportunità sono presenti in molti enti pubblici locali (tra cui la Provincia di Bolzano, nei Comuni maggiori di Bolzano, Merano, Bressanone, Brunico, nella locale Azienda sanitaria, tanto per citare i maggiori datori di lavoro pubblici). Certamente fa parte di tali misure la predisposizione di uno specifico **piano di azioni positive (PAP)** redatto ai sensi del D.Lgs. n. 198/2006 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna", che rappresenta uno strumento programmatico in materia di pari opportunità²⁷. Rispetto al mobbing invece, una misura potrebbe essere quella di prevedere una Commissione ad hoc che affronti i singoli casi di molestie sul posto di lavoro.

Figura 5: La contrattazione integrativa delle pari opportunità



Fonte: elaborazione AFI-IPL 2014

Un rapporto nazionale (Leonardi 2013) evidenzia il **ruolo quasi ipertrofico riconosciuto a tali commissioni e comitati**, senza che sia chiaro quanto utile e/o efficace sia risultato il loro ruolo, soprattutto per il fatto che hanno funzioni consultive e di monitoraggio, senza che si arrivi a configurare una vera e propria codeterminazione riguardo alle misure concrete da adottare ed implementare.

²⁷ Per le Amministrazioni pubbliche il piano è previsto in particolare dall'art. 48 del Codice per la pari opportunità.

2.8. La contrattazione integrativa dei congedi e dei permessi per maternità e paternità

Una delle tematiche che possono venir introdotte con la contrattazione decentrata è sicuramente quella di un ampliamento dei **congedi per maternità e paternità**, rispetto a quanto già previsto nella legge²⁸. Ovviamente lo strumento del congedo risulta fondamentale per garantire la presenza genitoriale con i figli, ma anche in tal caso ha una fortissima connotazione di genere, per cui sono soprattutto le donne a fruirne, mentre sono ancora pochi i casi di padri che ne fanno richiesta, pur essendo ormai 13 anni che il congedo facoltativo è diventato un diritto dei padri. Il fatto che il congedo facoltativo sia remunerato con il 30% dello stipendio per i primi sei mesi, e dopo senza stipendio (salvo il caso in cui il richiedente abbia un reddito inferiore a 2,5 volte il reddito minimo) risulta ancora discriminante per le donne, comportando un **ulteriore irrigidimento dei ruoli di genere** (Ires Lucia Morosini 2010).

Gli accordi di secondo livello in tema di maternità/paternità stentano a trovare applicazione soprattutto nelle ultime tornate sindacali²⁹. Una serie di problemi rende difficoltoso l'investimento in questo tipo di contrattazione: scarsa presenza di donne nelle aziende, scarsa presenza delle donne ai vertici aziendali, bassa presenza delle donne nelle organizzazioni sindacali, resistenze culturali all'accesso a certi posti e mansioni, uso irrisorio di una serie di misure considerate ancor oggi appannaggio delle donne.

Una semplice misura di **conservazione del posto di lavoro** (così come attualmente avviene nel contratto dell'intercomparto provinciale³⁰) sarebbe sicuramente un elemento forte e a costo zero (si paga solo la sostituta della donna che ha diritto al posto), che invece fa molta fatica ad entrare nella contrattazione decentrata³¹. Oltre alla conservazione del posto di lavoro il **prolungamento della maternità o paternità fino (almeno) all'anno di vita del bambino**, viene spesso visto come un elemento forte di conciliazione³². L'integrazione monetaria del congedo parentale (oggi al 30% della retribuzione) sicuramente è una misura difficilmente proponibile in un periodo di crisi come quello che stiamo vivendo. Resta il fatto che la bassa indennità dei congedi parentali risulta la motivazione principalmente addotta dai padri nel non prendere in considerazione il congedo paterno.

Un altro elemento che si può introdurre con la contrattazione decentrata può essere **l'asilo nido, sia esso aziendale o interaziendale** nel caso di più imprese (spesso piccole) che si accordano per creare una struttura socio-educativa per la primissima infanzia. Al 31.12.2011 in Alto Adige i posti disponibili

²⁸ Legge 53/2000, che per la prima volta in Italia ha sancito il diritto del padre ad un congedo facoltativo.

²⁹ Rapporto Ires Lucia Morosini (2010), pag. 44.

³⁰ Contratto collettivo intercompartimentale del 12.02.2008

<http://www.provincia.bz.it/personale/temi/personale-prole-amministrazione-provinciale.asp>.

Per i padri del settore privato vedasi anche la guida curata dalla Consigliera di parità della provincia di Bolzano: Guida per i papà lavoratori del settore privato, scaricabile dal sito: <http://www.provincia.bz.it/lavoro/servizi/pubblicazioni.asp>

³¹ Ci è stato segnalato il caso dell'Iprona, una azienda alimentare di Lana, che ha introdotto la conservazione del posto di lavoro per 24 mesi.

³² La Salewa Group di Bolzano prevede il prolungamento fino all'anno di vita del bambino, col pagamento da parte dell'azienda del 50% dei contributi.

in asili aziendali, interaziendali o misti erano 247, per un totale di 412 bambini assistiti nel corso del 2011.³³

Un sindacato sta pensando di proporre a livello locale una piattaforma contrattuale in cui per finanziare un asilo nido interaziendale nella zona industriale di Bressanone viene previsto contrattualmente il versamento di un contributo da parte di tutti i lavoratori, contributo che andrebbe a diminuire il premio di risultato. Il sindacato è pienamente consapevole di come sarà estremamente difficile far passare (tra i dipendenti) il concetto solidaristico del contributo di tutti, anche chi di figli non ne ha o li ha già grandi e quindi non usufruirebbe dell'asilo nido, ma si vedrebbe ugualmente decurtare il premio di risultato per finanziare il nido interaziendale. Oltre a queste resistenze il sindacato evidenzia anche la presenza di retaggi culturali ancora molto condivisi da alcune fasce di popolazione, per cui "è meglio che il bambino stia con la madre e non in un asilo nido".

Altro periodo critico nella vita dei figli è **l'inserimento al nido o alla scuola materna**, che dura normalmente due settimane, ma anche di più. Sicuramente tale fase particolarmente delicata dello sviluppo dei bambini mette in grande difficoltà sia i bambini che i genitori che lavorano. In questa fase si potrebbe prevedere orari particolarmente flessibili per i genitori, salvo poi recuperare le minori ore lavorate in periodi successivi, al fine di poter vivere con più serenità una fase così delicata della vita familiare. Una set di misure altrettanto importanti (spesso a costo zero) in tema di maternità e paternità è il **mantenimento di contatti con l'azienda durante il congedo** (obbligatorio e facoltativo), prevedendo inoltre un **supporto/aggiornamento poco prima o appena iniziato il rientro in azienda**³⁴.

2.9. FOCUS: Permessi e congedi di paternità

Secondo i dati forniti dall'INPS nel 2011 in Alto Adige³⁵ **ogni 100 congedi parentali richiesti dai lavoratori del settore privato appena 14 sono stati richiesti dai padri** e ben 86 dalle madri. Da una recente ricerca campionaria dell'AFI-IPL³⁶ risulta che solo il 7,3% dei padri dichiara di aver usato un congedo parentale. La durata del congedo preso dai padri è di norma di 1 mese (47,7% del totale) o al massimo di 2 mesi (19,0% dei casi). Il motivo determinante della bassa propensione dei padri a prendere un'astensione facoltativa dal lavoro, diritto peraltro riconosciuto loro dall'anno 2000 (legge n. 53/2000), è **dovuto allo**

Il congedo di paternità obbligatorio!!!

Da gennaio 2013 i padri hanno l'obbligo di **astenersi dal lavoro per 1 giorno** (sigh!!) entro i primi cinque mesi di vita del bambino. Entro il medesimo periodo, il padre potrà astenersi per **un ulteriore periodo di 2 giorni in sostituzione della madre!** (Legge n. 92/2012, art. 4 comma 24)

³³ Asili aziendali sono presenti a Bolzano (4 di aziende private, oltre a quello della ASL e una struttura mista in cui sono previsti posti sia per il comune che per le aziende), a Merano/Marlengo (2 privati oltre quello della ASL), a Bronzolo, S. Marino in Passiria, Bressanone e Brunico.

³⁴ L'impresa veneta "Centro orizzonti" ad esempio garantisce a livello contrattuale percorsi di reinserimento formativo, garantendo il rientro nella stessa unità produttiva e con le precedenti mansioni alle persone che tornano da periodi di congedo.

³⁵ Fonte dati: elaborazione AFI-IPL su dati INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale.

³⁶ Silvia Vogliotti/ Alessandra Gasparotto (2013): I servizi per la prima infanzia in Alto Adige. Studio di caso: la Cooperativa Casa Bimbo Tagesmutter, AFI-IPL, stampa in proprio, Bolzano 2013. Ricerca scaricabile dal sito: www.afi-ipl.org

scompenso economico che ne sarebbe derivato. Il 39,9% dei padri dichiara, infatti, di non aver chiesto un congedo parentale per motivi economici, mentre il 13,3% ritiene invece che la cura dei figli sia compito della madre.

Dal 2012 in Italia vi è l'obbligo del congedo da parte del padre, che però (ahimè) è di un solo giorno lavorativo (vedi box a lato).

Anche **nella contrattazione decentrata le misure per incentivare i padri a prendersi cura di figli piccoli sono quasi assenti**, e solo in poche aziende sono previsti dei giorni di congedo alla nascita del figlio, che sicuramente non incidono sulla relazione padre-figlio, sul vivere la quotidianità, sull'affettività e l'emotività della costruzione di un nuovo rapporto, e tanto meno sulla vera condivisione dei carichi di cura.

Tabella 7: Congedi e permessi retribuiti per i padri nella contrattazione decentrata

1 giorno di congedo alla nascita del figlio	Safilo, Map arredamenti, Far, Lowara, Mandarin Duck (2009), Adecco Italia (2007)
3 giorni di congedo alla nascita del figlio	Linpac Plastics
L'azienda riconosce un'ulteriore aspettativa non retribuita successiva al congedo parentale e compresa da un minimo di 1 mese fino a un massimo di 6 mesi, non frazionabile, da richiedere con un mese di anticipo e da concludersi entro il 3° anno di età del figlio.	Autogerma 2006 - (Commercio)
Fonte: AFI-IPL 2011	

Servono quindi soluzioni creative e innovative per aumentare la ancora (troppo) bassa propensione maschile a richiedere congedi parentali. Una via neppure troppo innovativa potrebbe essere **il congedo parentale part time**. Questa modalità consisterebbe nell'usufruire di metà giornata di congedo parentale per un periodo che, anziché durare 6/7 mesi, potrebbe essere esteso a 12/14 mesi ed oltre. Oltre ad avere la possibilità di dilatare maggiormente il tempo passato insieme ai propri figli (elemento non certo secondario), il genitore potrebbe minimizzare la perdita reddituale, considerando che invece di ricevere solo il 30% dello stipendio (se il congedo fosse a tempo pieno) otterrebbe il 65% della precedente retribuzione per tutta la durata del congedo³⁷. **Con il congedo parentale part-time si "bypasserebbe" almeno in parte il motivo principale per cui i padri non chiedono congedi** (ovvero una marcata riduzione del reddito personale e quindi familiare). Inoltre, se questa soluzione venisse adottata da entrambi i genitori, potrebbe diventare lo strumento ideale per una equa presenza della madre e del padre nella cura ed educazione della prole, garantendo comunque un reddito familiare dignitoso. Lo strumento del congedo part-time risponderebbe inoltre alle esigenze delle imprese, che potrebbero contare su periodi più brevi di assenza dei propri dipendenti, superando le tante difficoltà che lunghi congedi sicuramente pongono ai datori di lavoro.

³⁷ Il 65% si ottiene sommando il 50% dello stipendio (nell'esempio il congedo è infatti al 50%) col 15% derivante dal congedo (ottenuto moltiplicando il 30% di retribuzione spettante sul congedo parentale al 50%).

2.10. Altre misure di conciliazione

Vi sono infine tutta un'altra batteria di iniziative che le aziende potrebbero intraprendere per favorire e migliorare la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Fanno parte di queste misure iniziative volte a sostenere le **spese per lo studio dei figli, con la previsione di rimborso delle spese per materiale didattico e libri, e di borse di studio per i figli dei dipendenti.**

Tabella 8: Altre misure di conciliazione famiglia-lavoro³⁸

Uso gratuito di veicoli aziendali per eventi particolari (es. traslochi), cucina per i dipendenti per la preparazione del pranzo, appartamenti per vacanze gratuite delle famiglie dei dipendenti.	Salewa Group
Rimborso spese scolastiche per i figli ³⁹	Corepla, San Benedetto, Luxottica
Borse di studio per figli	Eni, Enel, GD
Fonte: AFI-IPL 2011	

2.11. Il welfare aziendale

Come abbiamo esplicitato nelle pagine precedenti dall'analisi della contrattazione di secondo livello (in particolare aziendale) nella contrattazione aziendale/territoriale si possono inserire **norme favorevoli alla conciliazione famiglia-lavoro, migliorative rispetto a quanto già previsto nei rispettivi contratti nazionali di categoria.** Le aree di intervento individuate sono:

Tabella 9: Misure di conciliazione famiglia-lavoro per macroaree

Macroarea	Misure
Flessibilità spaziale del lavoro	Telelavoro, Piattaforme virtuali di lavoro, file-sharing Riunioni a distanza,
Flessibilità oraria del lavoro	Part-time reversibile, orario concentrato, orario corto, orario multiperiodale, pausa pranzo breve, banca delle ore, ferie concentrate ecc.
Servizi familiari al personale	Nido aziendale, contributi per strutture esterne, spesa on – line, lavanderia ecc.
Pari opportunità	Referente di parità e Referente per le famiglie Comitato di pari opportunità e Commissione anti-mobbing Piano di azioni positive

³⁸ Rispetto alle persone bisognose di cura o parzialmente non autosufficienti i contratti aziendali che prevedono specifiche misure sono ancora pochi. Tra questi la veneta Baxi prevede permessi fino a 6 mesi anche rinnovabili e la Lowara garantisce ulteriori 40 ore annue retribuite oltre a quelle previste dalla legge 104-1992, mentre i contratti aziendali di Tetra Pak e Bracco prevedono una badante aziendale.

³⁹ Un'azienda vicentina rende disponibile a bilancio una somma annuale per il sostegno alla scolarità dei figli (borse di studio e acquisti materiali didattici). Baxi, Bassano del Grappa (VI), accordo 28.5.2004 e 11.12.2008.

Supporto allo sviluppo professionale e personale	Contatti durante i congedi, corsi di formazione prima e durante il rientro, counseling familiare anche per i padri ecc.
Benefici monetari extra-salariali (welfare aziendale)	Fondo sanitario, rimborso spese mediche/odontotecniche, rimborso spese di acquisto occhiali, borse di studio ai figli dei dipendenti....) Voucher di conciliazione per acquisto di servizi di conciliazione
Elaborazione AFI-IPL 2014	

In tema di **welfare aziendale** la contrattazione può prevedere benefici economici diretti ai propri dipendenti, p.es. in termini di contributi per familiari che studiano o hanno particolari situazioni di handicap, agevolazioni sui prestiti e mutui, convenzioni con mense, negozi o palestre. **Welfare aziendale nelle imprese italiane è spesso (e spesso solo) sinonimo di mensa aziendale o buono pasto**⁴⁰. Alcune aziende sensibili prevedono nel proprio contratto integrativo dei contributi per i figli dei dipendenti che studiano, con importi che variano a seconda del ciclo di scuola frequentato. Alcuni contratti aziendali hanno, invece, previsto la stipula di una convenzione con una palestra-centro fitness, a cui possono accedere a prezzi agevolati i dipendenti in pausa pranzo o dopo l'orario di lavoro⁴¹. L'azienda può altresì prevedere un **servizio gratuito di consulenza (counseling) per problemi familiari**, fuori dall'orario di lavoro, ma nei locali appositamente adibiti dall'azienda. Chiaramente a fronte di oggettive difficoltà delle piccole e piccolissime imprese ad introdurre strumenti ad esempio di flessibilità oraria o un'organizzazione del lavoro family-friendly, risulta effettivamente difficile parlare di misure di welfare aziendale per le piccole(issime) imprese altoatesine.

In tal senso va sicuramente il progetto dei **"voucher di conciliazione"** dell'Assessorato al lavoro della provincia di Bolzano⁴². L'idea innovativa, ma difficile da attuare tanto più piccola l'impresa, è **chiedere welfare invece che salari integrativi**, polizze sanitarie e previdenza, pagamento rette dell'asilo o contributi per i libri di testo invece che i premi di risultato. In tal senso diventa importante la "spinta" che l'Ente pubblico potrebbe fornire attraverso lo strumento dei **"voucher di conciliazione"**, garantendo una detrazione IRAP sicuramente allettante dal punto di vista economico per le imprese.

2.12. Le imprese familiarmente responsabili

Per capire fino in fondo quanto le imprese siano *familienfreundlich* (Family friendly) si stanno sviluppando in tutta Europa, ma anche in altri paesi occidentali, una serie di indicatori ed indici volti a misurare appunto il grado di conciliazione raggiunto dalle singole organizzazioni, private o pubbliche. Obiettivo di questi indici è da un lato quello di fare una mappatura dell'esistente, ma anche di fornire all'impresa stessa un assessment sulle proprie politiche e misure di conciliazione.

Lo IESE Business School (Centro internazionale di lavoro e famiglia dell'Università della Navarra/Spagna) ha sviluppato – a partire dal 1999 - **l'Indice di Impresa Familiarmente Responsabile**

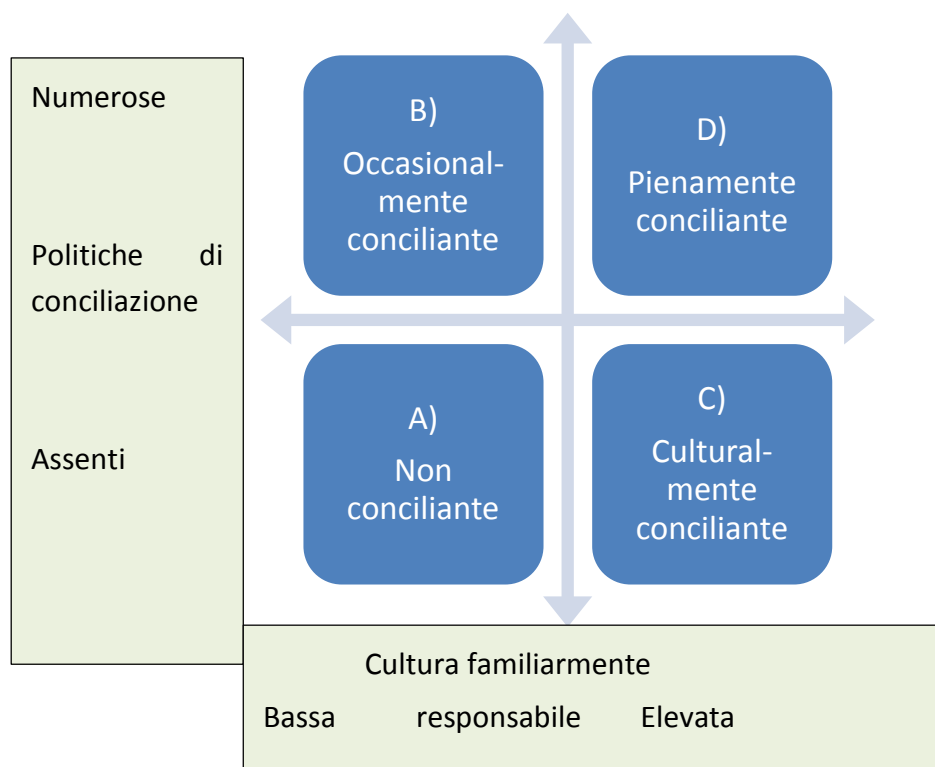
⁴⁰ Da una ricerca dell'Associazione dei direttori del personale GIDP (2011) su un panel di 101 aziende risulta che il 44% delle aziende mette a disposizione la mensa, mentre le restanti aziende forniscono buoni pasti nell'87% dei casi.

⁴¹ Salewa Group, Bolzano.

⁴² Vedasi la legge finanziaria per il 2013 della Provincia autonoma di Bolzano.

(IFREI), in più di 15 Paesi⁴³. Per l'Italia è partner dello IESE il Consorzio ELIS, con sede a Roma. **L'indice stabilisce il grado di applicazione di politiche di conciliazione vita privata – vita lavorativa nelle imprese attraverso una matrice di indicatori** di politiche di conciliazione e di *cultura family friendly*. L'adattamento all'Italia del questionario IFREI è stato promosso e realizzato dal Dipartimento per le Pari Opportunità del Governo Italiano assieme al Consorzio ELIS e ad altri esperti. Rispondendo ad un breve questionario on-line il responsabile dell'impresa riceve immediatamente l'assessment dell'azienda via e-mail. Il questionario è pensato sia per piccole-medie imprese (fino a 250 dipendenti) che per imprese grandi (oltre i 250 dipendenti). Dall'incrocio tra le politiche e la cultura family friendly si suddividono le aziende posizionandole in una **matrice che evidenzia 4 diverse tipologie di aziende**:

Figura 6: Posizionamento aziendale rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro



Fonte: Rielaborazione AFI-IPL dall'indice IFREI.

⁴³ In Germania, ad esempio, vi è lo strumento del **berufundfamilie-Index**, che misura il livello di conciliazione dell'azienda in 231 variabili. Per i dettagli vedasi il sito: <http://www.berufundfamilie-index.de/>. Una breve sintesi dello strumento e dei benefici per le aziende è contenuta in Pandini (2008): Gli effetti aziendali di una consapevole politica sensibile alla famiglia. I risultati di una recente ricerca tedesca. Slides di presentazione al seminario nazionale "Famiglia e lavoro. Nuove politiche sociali e buone pratiche alla luce della reciproca sussidiarietà", Bologna, 10.12.2008.

Le 4 tipologie di imprese sono quindi così caratterizzate:

A) IMPRESA NON CONCILIANTE: In questa azienda non vi è alcuna cultura familiarmente responsabile né sono presenti alcune politiche di conciliazione tra vita e lavoro.

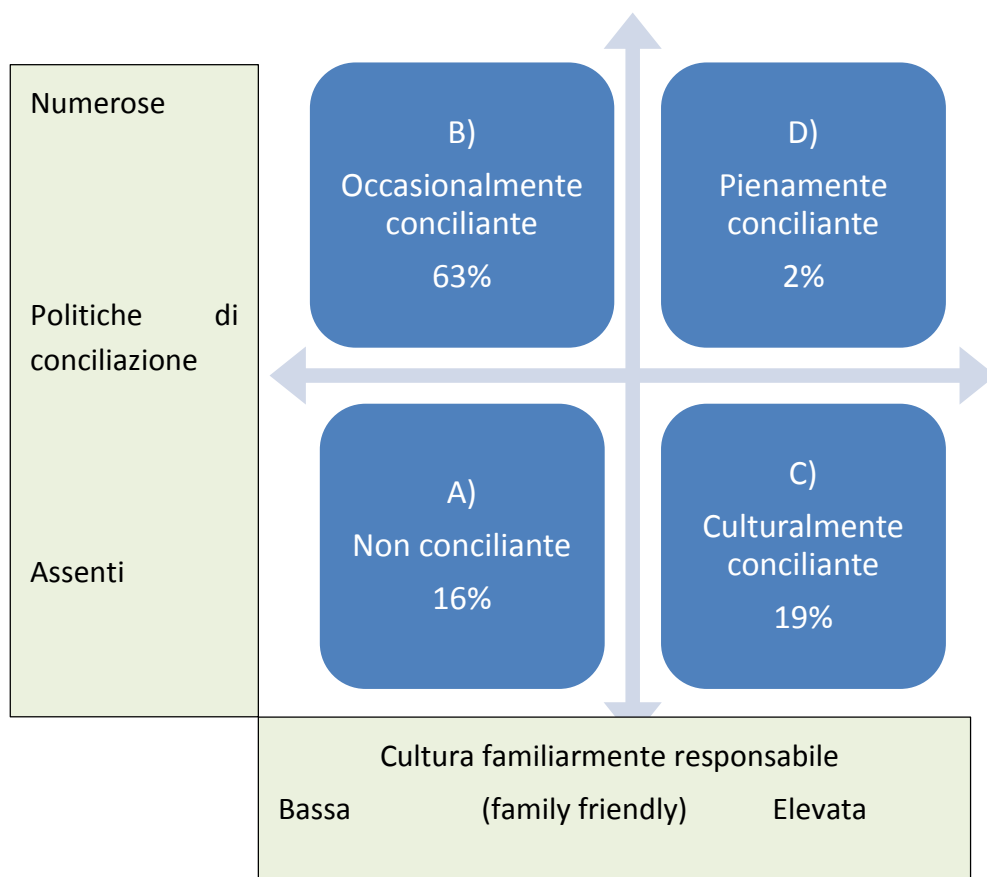
B) IMPRESA OCCASIONALMENTE CONCILIANTE: In queste aziende sono presenti alcune politiche di conciliazione, ma per lo più poco applicate per un basso livello di cultura familiarmente responsabile.

C) IMPRESA CULTURALMENTE CONCILIANTE: Si tratta di aziende con una cultura familiarmente responsabile, che però non si traduce in altrettante politiche di conciliazione.

D) IMPRESA PIENAMENTE CONCILIANTE: Si tratta delle imprese che hanno dato pienamente attuazione alla cultura d'impresa *family friendly*, implementando delle politiche di conciliazione.

Le imprese italiane come si posizionano rispetto a questa matrice? Dalla ricerca effettuata su un piccolo campione di imprese (216, di cui 22 pubbliche) emerge come il 63% delle aziende abbiano implementato solo occasionalmente delle politiche di conciliazione (tipo B), mentre una impresa ogni 5 (19%) ha una cultura *family friendly* che però non si traduce in politiche esplicite di conciliazione (tipo C). Appena il 2% delle imprese coinvolte nell'indagine risulta invece pienamente conciliante (tipo D) e il 16% ancora molto distante sia da una cultura *family friendly* che da politiche conciliative (tipo A). (vedi Figura 7)

Figura 7: Posizionamento delle imprese aziendale rispetto all'indice IFREI (2010)

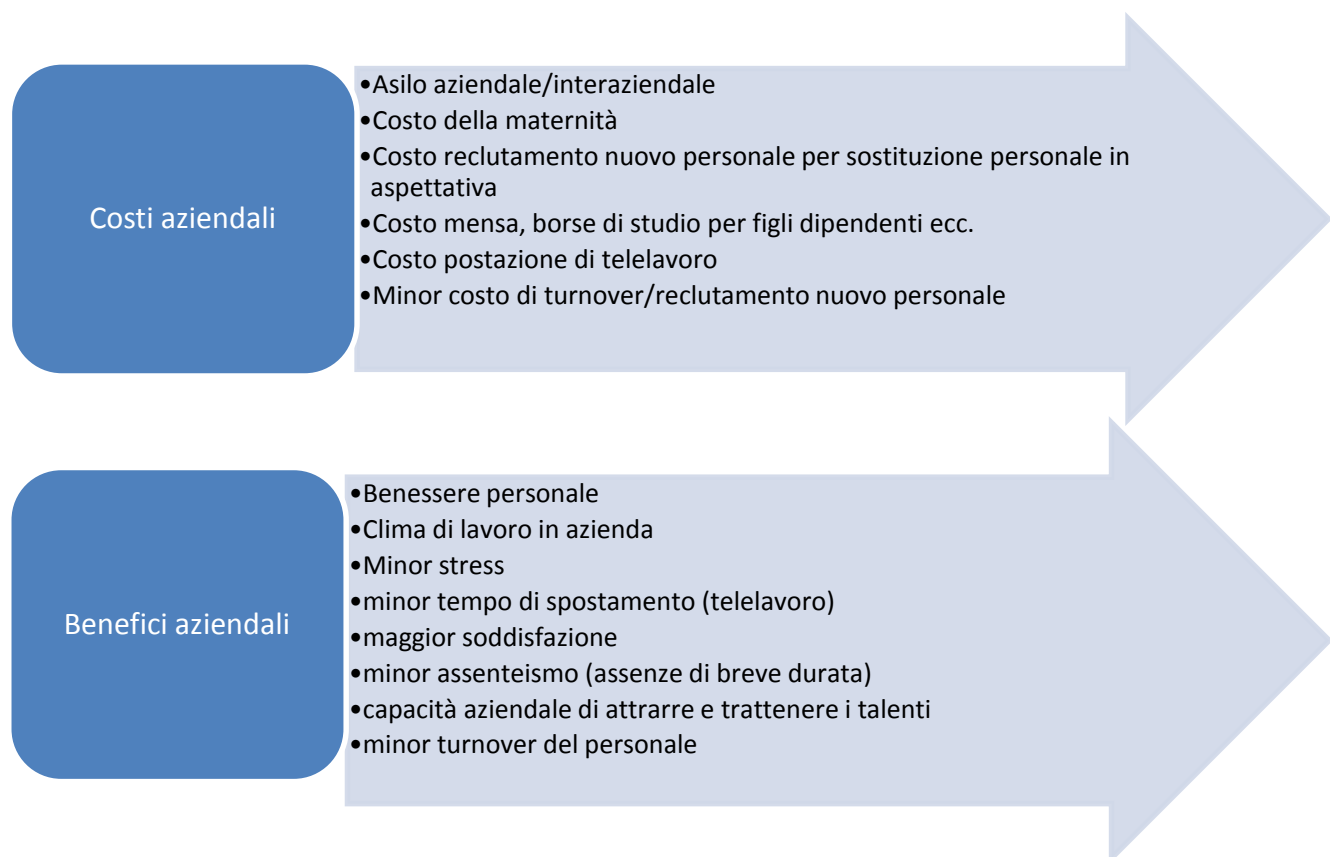


Fonte: Rielaborazione AFI-IPL da Sorrenti/Bonaduce

2.13. Iniziative win-win: vantaggi per le imprese che conciliano famiglia e lavoro

Misure di conciliazione sono difficilmente misurabili in termini di benessere aziendale, personale e interpersonale. Risulta difficile quantificare in termini monetari l'attaccamento all'azienda (che concilia), il buon clima di lavoro che si respira, la soddisfazione nel lavoro, il benessere personale, la riduzione dello stress lavoro – correlato. Certamente **più semplici da misurare e quindi da monetizzare sono sicuramente il costo dell'asilo nido aziendale, il costo della mensa, il costo del personale in maternità, il costo di sostituzione di dipendenti in aspettativa ecc.** A fronte di costi reali e monetizzabili i benefici sono di tipo qualitativo e di clima aziendale che difficilmente sono quantificabili in maniera precisa e diretta, per cui anche difficili da apprezzare veramente.

Figura 8: Elementi monetari e non monetari delle misure di conciliazione in azienda

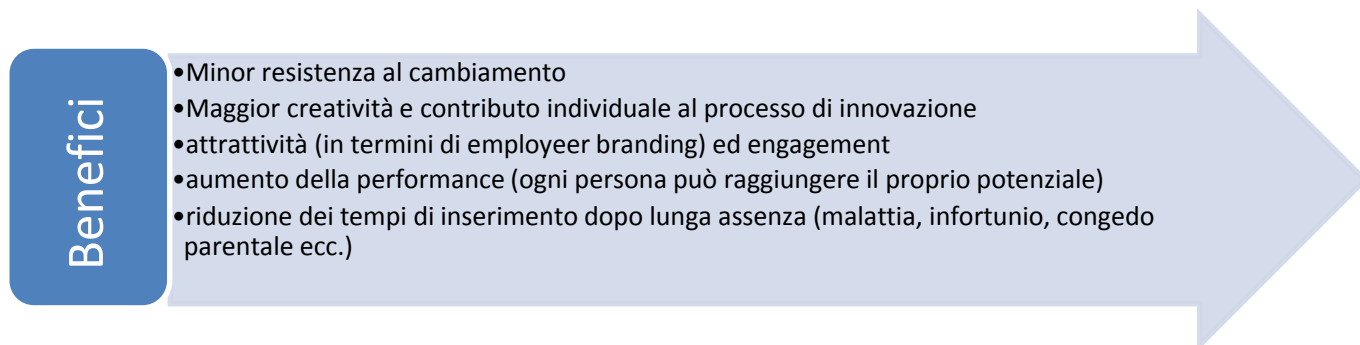


Fonte: AFI-IPL 2014

Dalle interviste emerge da più voci e da più ambiti che risulta fondamentale evidenziare il valore di queste iniziative di tipo win-win capaci di generare benefici sia per l'azienda che per i lavoratori e le lavoratrici, ragionando non solo in termini prettamente monetari (altrimenti la conciliazione ha già perso in partenza la partita).

“Il punto di forza di un concetto e un sistema di conciliazione è quello che permette - a mio avviso – a chi ha la mente occupata parzialmente da problemi personali ad essere tranquillo nel sapere che li può risolvere; probabilmente riesce ad essere anche molto più sereno ed essere sul posto di lavoro con la testa libera, e questo determina produttività, capacità di autosoddisfazione, soddisfazione sul posto di lavoro, nel senso che la frustrazione oggi è di tantissime persone”. (Associazione datoriale)

Figura 9: Benefici organizzativi del work life balance



Fonte: Elaborazione AFI-IPL 2014 da AIDP (2010)

3. Conclusioni: punti forti e criticità della conciliazione famiglia-lavoro in Alto Adige

Dalle interviste realizzate per questo progetto, e dalle discussioni in seno al comitato tecnico-scientifico, emerge come **attualmente in Alto Adige vi sia una cultura rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro**, ovvero una forte responsabilità sociale d'impresa rispetto alla famiglia, che però viene attuata molto spesso in maniera informale e personalizzata in piccole realtà aziendali. Semmai la responsabilità sociale di molte imprese non viene esplicitata e chiamata tale, dato che a fronte di buone prassi non si riesce a diffonderne e comunicarne il valore aggiunto. Non necessariamente la conciliazione deve venir "normata"; la contrattazione è ovviamente impensabile nelle piccole e piccolissime imprese, per cui **i due piani (contrattazione informale e contrattazione di secondo livello) non vanno messi in contrapposizione**, ma possono convivere tranquillamente nelle imprese. Si può pensare a come sviluppare il secondo livello nelle imprese che la contrattazione potrebbero farla e non la fanno, o che si limitano a piattaforme contrattuali incentrate sui premi di risultato.

Probabilmente la soluzione sta in un mix tra forti regole contrattate (in alcune aziende) e molte buone misure introdotte nelle organizzazioni con percorsi e prassi informali nelle piccole imprese, dove imprenditori/managers e dipendenti lavorano a stretto contatto gli uni con gli altri.

Chiaramente sarebbe **necessario introdurre l'ottica di genere nella contrattazione di secondo livello**, al di là dei soli premi di risultato. Infatti se la contrattazione di secondo livello si limita ai soli premi di risultato - anche quando vi sarà la ripresa economica - essa aumenterà il divario tra uomini e donne, di certo non lo migliorerà. Il futuro di adeguate misure di conciliazione dovrà andare verso la **cultura della condivisione del lavoro di cura**, ad esempio favorendo i congedi dei padri, prevedendo orari flessibili anche per gli uomini, premiando la vera produttività e non il mero presidio fisico (tipicamente maschile) del posto di lavoro. Bisogna che diventi normale per un padre prendersi dei mesi di congedo (non trincerandosi dietro la comoda "scusa" del mancato reddito familiare), che il lavoro di cura maschile (che sia per un figlio piccolo o per un genitore anziano) venga considerato un valore positivo e la persona non sia vista come una pecora nera, un "mammo". **Ai giovani padri servono nuovi modelli a cui ispirarsi**, per non aver la sensazione di essere gli unici ad andare in quella direzione, al fine di ottenere un riconoscimento sociale anche nel momento in cui dedicano del tempo alla cura della famiglia.

Figura 10: La contrattazione di secondo livello in ottica di genere - sintesi



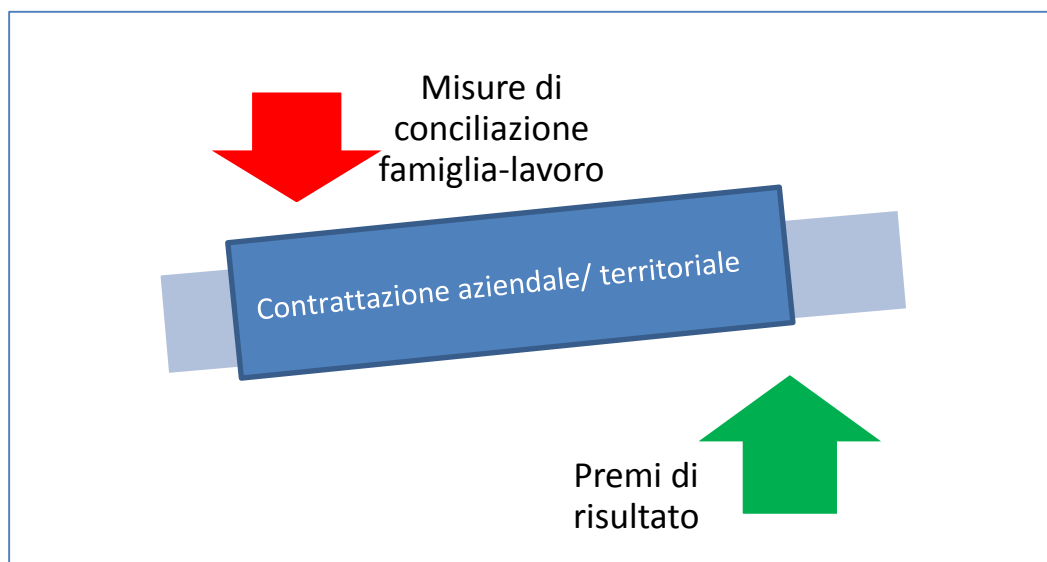
Fonte: Elaborazione AFI-IPL 2014

Il processo di sensibilizzazione rispetto all'introduzione di misure di conciliazione famiglia-lavoro è partito, ma per molti aspetti è ancora all'inizio, ed avrà bisogno ancora di tanti sforzi e di tempo per svilupparsi in maniera completa. La crisi economica in corso non ha certo aiutato l'introduzione e/o il mantenimento di misure di conciliazione. La crisi, anzi, ha **spostato l'attenzione della contrattazione decentrata (laddove esistente) su questioni prettamente economiche** (premi di risultato) e **sugli orari di lavoro**, mentre le tematiche delle pari opportunità, dei congedi e ulteriori misure di conciliazione sono rimaste al palo. L'attuale crisi economica non ha certo aiutato a fare passi avanti, anzi, spesso si sono facilmente fatti passi indietro. Una ricerca mirata in Piemonte evidenzia in pieno gli **effetti della crisi sulla contrattazione di secondo livello**: La crisi economica sembra *“aver arrestato la contrattazione di secondo livello in molte realtà, spostando l'attenzione più su questioni prettamente economiche che su azioni specifiche che possono avere un impatto economico, ma che necessitano di una riflessione e programmazione ben più ampia di quella che, in momenti di urgenza, si può realizzare”*. (Ires Lucia Morosini e altri, 2010).

Figura 11: Crisi economica e contrattazione decentrata

Fonte: Elaborazione AFI-IPL, 2014

Gli esiti della ricerca in ambito piemontese sono scoraggianti se li guardiamo in ottica di



genere: gli accordi in tema di pari opportunità e maternità stentano a trovare applicazione, sono accordi datati; perlopiù, dopo il 2007 non si è più discusso di questi temi. I sindacati e le aziende sembrano in difficoltà nel confronto su questi argomenti. *“Ma è il salario variabile, con i rischi di discriminazione insiti nella sua natura strutturale, la previsione più conosciuta, diffusa e applicata. È evidente, dunque, una maggiore concentrazione della contrattazione di secondo livello su misure che possono dare al lavoratore e alla lavoratrice, un vantaggio economico, intervenendo meno su misure che possono imprimere un cambiamento nella loro qualità di vita”* (Ires Lucia Morosini e altri, 2010).

Si pongono una serie di problemi che rendono difficoltoso l'investimento in questo tipo di contrattazione: la scarsa presenza di donne nelle aziende, seguita dalle resistenze culturali all'accesso a certi posti e mansioni, l'uso irrisorio di una serie di misure, come i congedi, vissuti ancora appannaggio delle sole donne, sono i principali nodi emergenti. **Sul fronte dell'organizzazione dell'orario di lavoro la contrattazione integrativa si mostra invece maggiormente vivace e più innovativa.** Il part-time, ad esempio, trova ampia diffusione e applicazione dando riscontri reali nell'aumento della presenza femminile in azienda, anche se, sembra incentivare perlopiù una stabilizzazione del lavoro femminile in bassi livelli di responsabilità. Anche la banca delle ore è una misura diffusa in moltissimi settori e aiuta in modo consistente a gestire il tempo lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici. Anche l'orario flessibile (in entrata e in uscita in particolare), trova già ampia applicazione in tante aziende, anche locali. Rispetto alla flessibilità degli orari resta da verificare se tale flessibilità risponda in primis alle esigenze aziendali, o vada incontro anche alle esigenze dei collaboratori con carichi familiari.

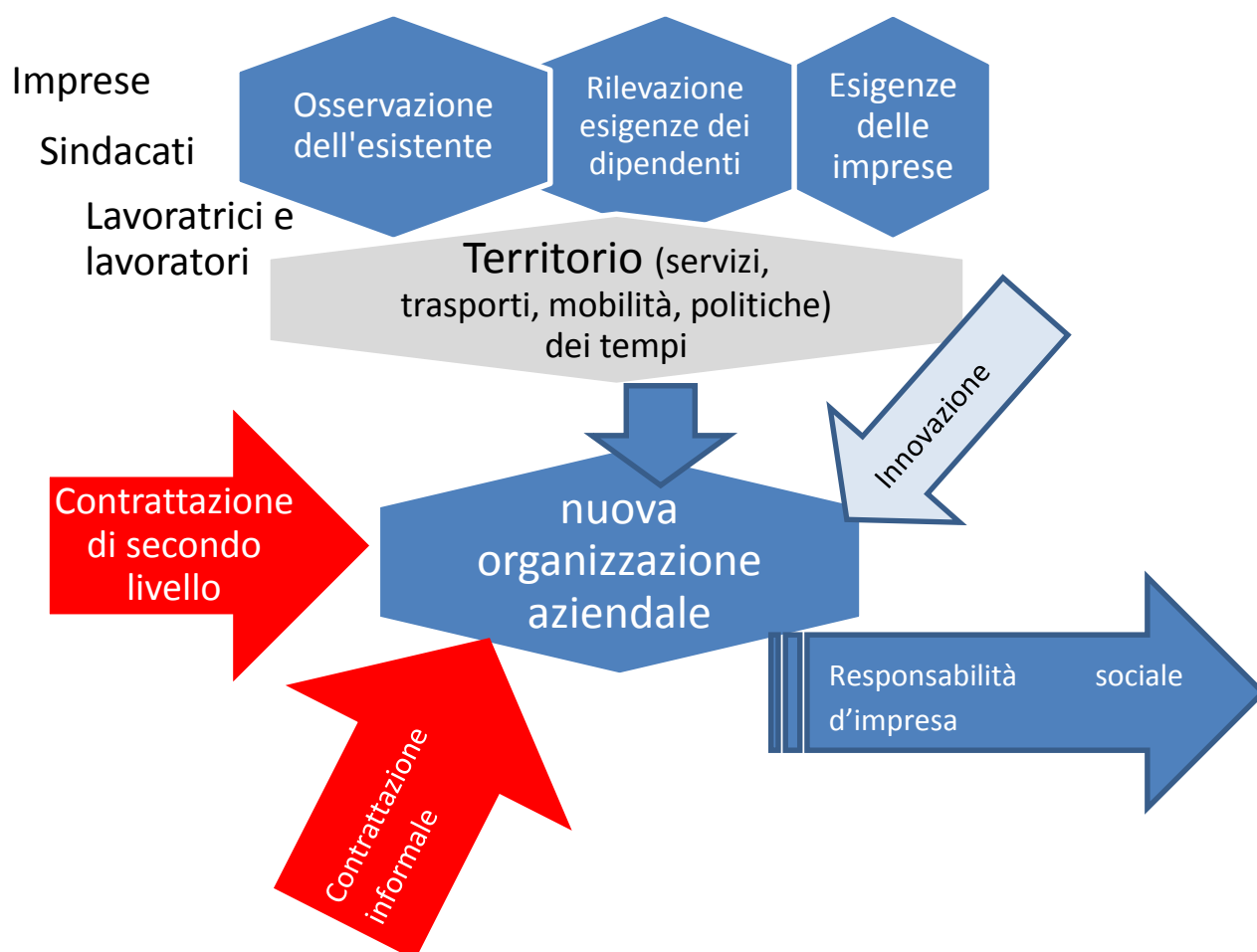
“La contrattazione sindacale, pur essendo ampiamente intervenuta a favore della flessibilità negli orari di lavoro, non ha ancora affrontato in modo organico e approfondito il tema del gender gap e della conciliazione tra lavoro e vita privata inserendolo come uno dei punti principali nelle piattaforme sindacali.” (Murgia, Poggio 2007). Vi è ancora una forte insidia rappresentata da **sistemi di valutazione “gender blind”**, ovvero che non considerano la prospettiva di genere, pensando (erroneamente) che i contratti di secondo livello siano neutri dal punto di vista del genere. Un esempio su tutti: la presenza più assidua al lavoro viene considerata come un requisito di accesso al premio di risultato e ai percorsi di carriera. Tale indicatore, letto in un'ottica di genere, evidenzia come esso di fatto perpetui il modello (tradizionale e fordista) del mero presidio temporale e fisico del posto di lavoro. **Manca ancora una prospettiva di genere** “in grado di pervadere in maniera meno rituale e scollegata tutta l'architettura contrattuale e non soltanto alcune sue canoniche e fin troppo prevedibili componenti (commissioni paritetiche, part-time per ragioni familiari, congedi parentali per le sole donne, banche-ore)” (Leonardi 2013).

All'interno delle stesse **organizzazioni** sindacali è molto contenuta la rappresentanza femminile, sia nei livelli di alta responsabilità che in fase di negoziazione, e ciò ha sicuramente un riflesso nell'ottica di genere con cui si instaura una piattaforma contrattuale. **La Confederazione europea dei sindacati invita a dare più valore al lavoro delle donne, sovrastimandolo.** *“Tuttavia – avverte un Sindacato – non siamo ancora riusciti ad intervenire con efficacia sulla mancata correlazione tra competenze, inquadramento e salario, che penalizza in maniera significativa le donne, sotto inquadrate e sotto utilizzate rispetto al loro profilo professionale⁴⁴.”*

⁴⁴ CGIL-FISAC (2013).

Per dare nuovo slancio alla contrattazione di secondo livello, imprese e sindacati devono iniziare un percorso, che parte dall'osservazione dell'esistente nonché dalle esigenze espresse da lavoratori/trici e direzione aziendale, per sviluppare in modo personalizzato e possibilmente creativo iniziative di pari opportunità e di conciliazione famiglia-lavoro. Tali misure vanno ovviamente radicate alla realtà economico-territoriale-sociale dell'impresa. Il dialogo, inoltre, con il contesto e le reti locali, può rivelarsi determinante e dare vita a quello che viene definito "l'ecosistema della conciliazione".

Figura 12: L'ecosistema della conciliazione in azienda



Elaborazione AFI-IPL 2014

Così facendo la contrattazione integrativa in ottica di genere diventerebbe sicuramente stimolo e metodo per avviare un **processo di innovazione** dell'organizzazione aziendale e del rapporto tra impresa e territorio. Modelli organizzativi concilianti vengono ritenuti strettamente legati al benessere sociale dei dipendenti e alla competitività dell'azienda, ma anche indispensabili rispetto alla **responsabilità sociale dell'impresa** (Cherubini 2009).

“Per dare una vera consistenza a queste misure e dei benefici a chi lavora, è il fatto di coordinarli al meglio, di non pensare al singolo lavoratore, ma di vedere il contesto in cui lavora, la periodicità, il periodo in cui ha bisogno di questa special misura e anche che questa misura abbia degli obiettivi da raggiungere. Mi spiego: part time c'è, telelavoro c'è, c'è tutto ma se nell'organizzazione i part time hanno a che fare con il pubblico o sono gli unici responsabili di un argomento creano un disagio sia al fruitore esterno nonché ai colleghi che comunque ricevono la richiesta perché non è che il telefono suoni a vuoto e sono costretti a rispondere oppure magari arrabattarsi senza un'organizzazione di sostituzione cioè di formazione adeguata per sostituire temporaneamente la persona. Tutte queste misure, al di là della bontà... Il datore di lavoro deve fare un passo ulteriore e cominciare a riflettere sulla pertinenza di queste misure di conciliazione, cioè il reale bisogno del singolo e della struttura, perché tutti hanno il problema della conciliabilità famiglia-lavoro, non solo quella singola persona”. (Pubblica amministrazione)

4. Bibliografia:

- AA.VV. (2013), Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland, WSI-Diskussionspapier Nr. 184.
- AFI-IPL (2011), La contrattazione aziendale: manuale per la negoziazione di secondo livello, di M.G. Giovannacci e D. Magnani, Bolzano, AFI-IPL. www.afi-ipl.org
- Canal Tiziana (2014), L'equilibrio tra vita e lavoro non è una questione di genere, articolo pubblicato su www.ingenere.it
- Caragnano Roberta (2011), Le prassi della contrattazione collettiva integrativa in materia di conciliazione famiglia-lavoro, www.adapt.it, 8 marzo 2011.
- Caragnano Roberta e Stefanovichj Silvia (2011), Il valore della conciliazione e le azioni per l'equilibrio famiglia-lavoro, Dossier Adapt, n. 2 del 16.2.2011.
- Cherubini Elena (2009), La contrattazione collettiva di genere: tra sessismo e buone pratiche. Relazione nell'ambito del corso: Donne, politica e istituzioni. Percorsi formativi per la promozione della cultura di genere e delle pari opportunità. Università degli Studi di Firenze.
- Cherubini Elena (2010), Donne, politica e istituzioni. Percorsi formativi per la promozione della cultura di genere e delle pari opportunità, COREP
- Chiesi Marcella e Musolesi Claudia (2007) Linea guida per la gestione e lo sviluppo del capitale umano in un'ottica di genere; I quaderni di gelso n. 13, edizioni 31.
- Confederazione svizzera, Segreteria di Stato dell'economia SECO (2007), Manuale per le PMI "Lavoro e famiglia", Misure per la conciliabilità tra lavoro e famiglia nelle piccole e medie imprese, Berna.
- Consigliera di parità regionale del Piemonte, Regione Piemonte e CRPO (2010), Linea guida per la contrattazione di genere di 2° livello. Una proposta di integrazione della pari opportunità.
- Cribari Rosanna, Donne e lavoro nella pubblica amministrazione, quaderni della (Sindacato), n. 33. Scaricabile dal sito: [www.\(Sindacato\).it/contrattazione/persapernedipiu.html](http://www.(Sindacato).it/contrattazione/persapernedipiu.html)
- De Bon Maura (2007) Cambiare le organizzazioni in un'ottica di genere: le azioni del progetto Equal Ge.L.S.O. I quaderni di gelso n. 7, edizioni 31.
- Del Fiacco Debora, Conciliazione vita lavoro, quaderni della UIL, n. 22. Scaricabile dal sito: [www.\(Sindacato\).it/contrattazione/persapernedipiu.html](http://www.(Sindacato).it/contrattazione/persapernedipiu.html)
- ICSR (Italian centre for social responsibility) (2011): People first! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane.
- Ires Lucia Morosini, Fondazione Vera Nocentini, Enfap (2010), Analisi e valutazione dell'attuazione delle politiche di genere e degli effetti della contrattazione di secondo livello nelle aziende piemontesi.
- Mazzucchelli Sara (a cura di) (2011), Conciliazione famiglia e lavoro: buone pratiche di welfare aziendale, Osservatorio nazionale sulla famiglia, eBook/1.
- Murgia Annalisa e Poggio Barbara (2007), L'integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale, I quaderni di Gelso n. 14, edizioni 31.

- Pandini Luca (2008), Gli effetti aziendali di una consapevole politica sensibile alla famiglia. I risultati di una recente ricerca tedesca. Slides di presentazione al seminario nazionale "Famiglia e lavoro. Nuove politiche sociali e buone pratiche alla luce della reciproca sussidiarietà", Bologna, 10.12.2008.
- Piazza Marina (2007): Il circolo virtuoso tra il tema della conciliazione e il tema della rappresentanza, in: "Atti del convegno: donne nel Sindacato tra vita e impegno", Roma, 29-31 gennaio 2007.
- Poggio Barbara (a cura di) (2007), L'isola che non c'è: pratiche di genere nella pubblica amministrazione tra carriere, conciliazione e nuove precarietà, edizioni 31.
- Quadrelli Isabella (2012), Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Working paper n. 2.
- Ricci Andrea (2011), La retribuzione integrativa e disuguaglianza di genere: il ruolo dei fattori osservabili, collana Studi ISFOL, n. 2010/1
- Sorrenti Roberto e Bonaduce Lisa – Consorzio ELIS (2010): L'impresa flessibile & familiarmente responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale. Rapporto di ricerca.
- Vogliotti Silvia (2004), Conciliazione tra lavoro e famiglia: ricerca di norme e best-practices italiane, AFI-IPL, Papers stampato in proprio.

Documenti e papers sindacali:

CISL – FP, Donne: i passi verso la parità di genere.

CISL (2009), Documento del Gruppo di lavoro sulla contrattazione: coordinamento nazionale delle donne. Scaricabile dal sito:

[http://www.allapari.regione.emilia-romagna.it/temi/menu_ formazione_lavoro/allegati-lavoro/promuovere_pari_opportunita_\(Sindacato\)_06_09](http://www.allapari.regione.emilia-romagna.it/temi/menu_ formazione_lavoro/allegati-lavoro/promuovere_pari_opportunita_(Sindacato)_06_09)

CISL Veneto (2009), Donne e contrattazione aziendale: buone prassi in Veneto.

Coordinamento donne FISAC/CGIL Milano e Lombardia, Come cambiamo la contrattazione in un'ottica di genere. Documento di lavoro, Milano, 12.2.2013.

FISAC-CGIL Brescia (2012): Proposte del coordinamento donne FISAC-CGIL Brescia, per il seminario regionale donne CGIL della Lombardia

Leonardi Salvo (2013), Pari opportunità, conciliazione e contrattazione collettiva: una panoramica nazionale e aziendale, Sintesi del rapporto di ricerca per la CGIL nazionale "Le donne cambiano la contrattazione", di S. Leonardi e B. De Sario, Camera del Lavoro Metropolitana di Milano, 12.2.2013.