

Working Paper

ADAPT

www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

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

La parità di genere nella contrattazione aziendale

Chiara Altilio

Ricercatrice Fondazione ADAPT

Working Paper n. 3/2025

ABSTRACT

Il presente *working paper* passa in rassegna le diverse misure a sostegno della parità di genere riconosciute a livello aziendale attraverso la contrattazione collettiva.

L'indagine si concentra sul 39,5% degli accordi sottoscritti a livello aziendale o di gruppo aziendali nel settore privato in Italia e depositati presso l'Archivio Nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro istituito presso il Cnel.

Il materiale contrattuale è stato analizzato mediante l'utilizzo di tecniche quali la *content analysis* e il *text mining*, al fine di sistematizzare i contenuti dell'indagine e dare conto, attraverso una rassegna esemplificativa, di alcune buone pratiche presenti nel nostro Paese a sostegno della parità di genere.

I PUNTI CHIAVE DEL PAPER

- Le misure a sostegno della parità di genere, ancora oggi, sono prevalentemente sviluppate in ottica di conciliazione tra vita professionale e vita privata alla luce della persistente asimmetria nei contesti familiari.
- Le misure per la parità di genere sono in alcuni casi sviluppate all'interno di strategie più ampie, dedicate alle pari opportunità nel mercato del lavoro oppure allo sviluppo di *policy* di “*Diversity, Equity and Inclusion*”, le quali si propongono di sostenere a 360 gradi tutti coloro che sono svantaggiati nel mercato del lavoro, in ottica di uno sviluppo più sostenibile.
- Attraverso una prospettiva multilivello, tutte le istituzioni del mercato del lavoro possono intervenire per eliminare quegli ostacoli che impediscono il raggiungimento della parità di genere.
- La contrattazione collettiva aziendale può incidere in maniera determinante nella creazione di condizioni favorevoli per un'occupazione di qualità, più giusta ed equa, contribuendo così ad accelerare il percorso verso il raggiungimento della parità di genere nel lavoro ma anche nelle famiglie e nella società tutta.
- Sono pochi i casi in cui a livello aziendale si richiama il tema del *gender pay gap*, il quale potrebbe essere invece maggiormente attenzionato a livello aziendale, così da individuare i meccanismi specifici che penalizzano la carriera e il reddito delle lavoratrici.

IL MESSAGGIO

La contrattazione collettiva aziendale sviluppa diverse iniziative a sostegno della parità di genere, molte delle quali, però, sono spesso indirizzate a sostenere le responsabilità di cura familiare che ancora oggi ricadono sulle donne. I problemi strutturali e una cultura poco inclusiva incidono sullo sviluppo delle carriere professionali delle donne, per questo sarebbe auspicabile l'adozione di iniziative che possano ridurre ed eliminare quegli ostacoli che limitano di fatto la parità di genere dentro e fuori il mercato del lavoro. Ciò appare importante anche affinché la contrattazione collettiva (aziendale e non solo) possa concorrere alla creazione o al potenziamento di strumenti, misure e servizi a sostegno delle donne e delle lavoratrici.

Indice

1. Premesse	4
2. Alcune buone pratiche provenienti dall'archivio Cnel sulla contrattazione decentrata: una rassegna	5
2.1. Nota metodologica.....	5
2.2. Le misure a sostegno della parità di genere nella contrattazione aziendale: una rassegna.....	9
2.2.1. Gli strumenti organizzativi	10
2.2.2. Servizi e contributi.....	22
2.2.3. Attività promozionali	26
3. Osservazioni conclusive	31
Bibliografia essenziale.....	34

1. Premesse

Ciclicamente il tema della **parità di genere** torna al centro del dibattito pubblico poiché nel nostro Paese, ancora oggi, le donne sono fortemente penalizzate sul lavoro e nei carichi di cura. Questa realtà ci suggerisce di verificare quali passi sono stati compiuti verso la parità di genere e, una delle prospettive di analisi del fenomeno, è indagare il contributo delle parti sociali e della contrattazione collettiva.

In questo studio si sintetizza e sviluppa un percorso di ricerca avviato come *visiting fellow* del Cnel che ha portato lo scorso 18 dicembre 2024 alla approvazione da parte della Assemblea del Cnel di un documento di [Osservazioni e proposte](#) che tiene conto della risultante indagine ⁽¹⁾.

La contrattazione collettiva, strumento principale degli attori delle relazioni industriali per definire le condizioni di lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori, **può incidere in maniera determinante nella creazione di condizioni favorevoli per un'occupazione di qualità, più giusta ed equa, contribuendo così ad accelerare il percorso verso il raggiungimento della parità di genere** nel lavoro ma anche nelle famiglie e nella società tutta.

Nello specifico, al fine di ridurre ed eliminare quelli che nel concreto sono degli ostacoli al raggiungimento della parità di genere dentro e fuori il mondo del lavoro, **la contrattazione a livello aziendale può agire nel profondo, riconoscendo misure di welfare occupazionale ⁽²⁾ che possono ridurre i fattori che incidono negativamente sulla parità di genere, anche grazie alla creazione di strategie *ad hoc* che mettono a sistema le istanze sociali ed economiche provenienti dal personale e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle organizzazioni.**

Invero, soprattutto negli ultimi anni, sono diversi gli strumenti introdotti a livello contrattual-collettivo (anche grazie all'influenza del livello legislativo) che si propongono, direttamente o indirettamente, di ridurre gli ostacoli al raggiungimento di una maggiore equità tra uomini e donne: l'asimmetria nelle attività di cura e domestiche all'interno delle famiglie, la mancata valorizzazione della componente femminile nel personale nonché la presenza di diffuse forme di discriminazione e violenza di cui soprattutto le donne sono ancora oggi vittime, dentro e fuori i luoghi di lavoro.

Per tali motivi, **il presente contributo si propone di leggere la parità di genere attraverso la lente della contrattazione collettiva aziendale ⁽³⁾, con l'obiettivo di**

⁽¹⁾ Per questa opportunità ringrazio il Comitato Pari Opportunità del Cnel, in particolare Rossana Dettori, nonché tutte le sue componenti.

⁽²⁾ Per misure di welfare occupazionale s'intende «*l'insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte "normativa" (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.)*». Per una ricognizione dell'evoluzione del concetto, si rinvia a M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Settimo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024, nello specifico pp. 2-14, qui p. 11.

⁽³⁾ Sul rapporto tra parità di genere e contrattazione collettiva, cfr. *ex plurimis*: A. MURGIA, B. POGGIO, *L'integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale*, in *I Quaderni di Gelso*, n. 14/2007; M. BROLLO, *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part-time*, in S. SERAFIN, M. BROLLO (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Forum, 2013, pp. 131-142; M. D. FERRARA, *Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2/2014; M. PERUZZI, D. GOTTARDI, *Differenziali retributivi di genere e*

descrivere, attraverso una rassegna di misure, come nelle singole organizzazioni ci si propone di sostenere, tutelare e valorizzare le lavoratrici.

2. Alcune buone pratiche provenienti dall'archivio Cnel sulla contrattazione decentrata: una rassegna

2.1. Nota metodologica

L'analisi è stata svolta sugli accordi sottoscritti a livello decentrato tra il 2019 e il 2024 nel settore privato in Italia e presenti nella banca dati del Cnel ⁽⁴⁾ che raccoglie 470 testi afferenti a protocolli settoriali, accordi territoriali nonché accordi e protocolli aziendali/di gruppo al novembre 2024 ⁽⁵⁾.

Per la presente indagine sono stati presi in considerazione i soli accordi e protocolli aziendali/di gruppo e che contengono almeno una misura che, direttamente o indirettamente, incide sulla parità di genere. Pertanto, sono stati considerati complessivamente il 39,5% degli accordi presenti nell'archivio e, tra questi, sono state estrapolate alcune buone pratiche in materia di sostegno alle pari opportunità nei contesti organizzativi ⁽⁶⁾.

A livello metodologico, la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026 ha rappresentato il punto di riferimento per la **costruzione di una “guida” alla lettura dei testi, che consentisse di individuare quelle misure che sostengono la parità di genere, in via diretta o indiretta.**

Nella **tabella 1** sono riportate alcune misure, contenute nella Strategia stessa, sia di natura trasversale che specifica in relazione alle diverse aree strategiche, e che incidono direttamente sulla parità di genere nel mondo del lavoro.

Tabella 1 – Misure previste dalla Strategia nazionale per la parità di genere 2021/2026

Tipologia di misure	Area strategica	Finalità	Esempi di misure
	Lavoro	Sostenere l'occupazione femminile attraverso	<ul style="list-style-type: none">• Flessibilità aggiuntiva per lo <i>smart working</i> dei genitori con figli a carico

contrattazione collettiva. Risultati del progetto europeo-Close the Deal, Fill the Gap, Giappichelli, 2017; L. LAZZERONI, *Genere e tempi di lavoro*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, n. 1/2020, pp. 43-57; M. SQUEGLIA, *Evidenza (dei mezzi) e rilevanza (dei fini) nell'autonomia collettiva e nel cammino parlamentare alla sfida del 'gender pay gap'*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, n. 2/2021, pp. 425-449.

⁽⁴⁾ Nello specifico, si tratta degli accordi presenti nell'Archivio Nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro istituito presso il Cnel, sezione “Contrattazione decentrata settore privato” della banca dati *open-access*. L'Archivio Nazionale del Cnel è la fonte ufficiale sulla contrattazione collettiva che rende accessibile al pubblico i testi autentici dei contratti collettivi stipulati in Italia ed è stato istituito ai sensi dell'art. 17 della legge n. 936/1986.

⁽⁵⁾ Dato riferito agli accordi presenti nella banca dati *online* e *open-access*.

⁽⁶⁾ Per un approfondimento circa la problematica della conoscibilità del materiale contrattuale si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Introduzione allo studio della contrattazione collettiva*, ADAPT University Press, 2023, nello specifico, pp. 1-23.

Misure specifiche		incentivi al rientro dalla maternità e misure per ridurre l'uscita dal mercato del lavoro delle neomamme	<ul style="list-style-type: none"> • Uso efficace del <i>part time</i>; • Governance e monitoraggio della diversità e della parità di genere nelle aziende nonché adozione di apposite <i>policy</i> di genere; • Divulgazione delle informazioni relative alla parità di genere; • Certificazione della parità di genere.
	Reddito	Sostegno al reddito delle donne mediante l'adozione di sistemi di misurazione di <i>equal pay</i> a livello aziendale. Supporto alla genitorialità e alle lavoratrici più fragili	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di linee guida aziendali per la parità di genere; • Incremento dell'indennità per i congedi parentali; • Sostegno delle donne vittime di violenza/madri <i>single</i> o divorziate.
	Tempo	Promozione di una più equa condivisione dei compiti di cura tra generi.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento della fruizione del congedo di paternità da parte dei lavoratori; • Incremento dei posti in asilo nido esistenti; • Potenziamento dei poli fino ai sei anni e servizi integrativi; • Incentivi per le aziende che realizzano asili nido aziendali o simili; • Defiscalizzazione del welfare aziendale ove legato all'erogazione di servizi o fondi per asili nido; • Flessibilità nell'utilizzo dei congedi per le lavoratrici e i lavoratori genitori; • Defiscalizzazione dei costi sostenuti per i servizi di cura dei figli piccoli, dei genitori anziani o disabili (<i>babysitter</i>, badanti ed educatori); • Promozione dell'assistenza e la cura dell'infanzia, degli anziani, dei degenti e della persona; • Estensione dell'orario/periodo scolastico con l'istituzione di servizi scolastici estivi e l'ampliamento del tempo pieno.
	Competenze	Promozione della formazione delle lavoratrici.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivi per aziende private volti all'erogazione di corsi di alfabetizzazione digitale e informatica post-scolastica per il personale femminile.
	Potere	Garantire lo sviluppo professionale delle donne,	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione di obbligo di trasparenza e pubblicazione delle <i>short-list</i> di selezione (i.e., liste dei candidati considerati per la fase finale della selezione) per i livelli dirigenziali apicali • Introduzione di obbligo di trasparenza e pubblicazione delle <i>pipeline</i> per le aziende quotate.
Misure trasversali		Promozione del <i>gender mainstreaming</i> e del bilancio di genere; sostegno alle fragilità, promozione di un linguaggio che favorisca il dialogo e il superamento di espressioni o	<ul style="list-style-type: none"> • Attività promozionali per il superamento degli stereotipi di genere; • Promozione della Medicina-Genere specifica, con particolare riguardo alla salute riproduttiva.

		manifestazioni sessiste.	
--	--	--------------------------	--

Fonte: *Strategia nazionale per la parità di genere*, luglio 2021.

Allo scopo di calare quanto previsto dalla Strategia nazionale per la parità di genere per gli anni 2021-2026 nel contesto delle realtà aziendali, **le misure specifiche e trasversali sono state aggregate per aree tematiche**, consentendo così di associare la principale finalità prevista dalle disposizioni contrattuali che mirano a sostenere le lavoratrici nello sviluppo delle carriere professionali e, più in generale, le donne in particolari condizioni di vulnerabilità.

In base alla principale finalità perseguita, sono state in questo modo individuate tre macro-aree tematiche principali:

- **Contrasto alle discriminazioni e alle molestie nei luoghi di lavoro nonché tutela delle vittime di violenza di genere (c.d. **misure di sostegno per le vittime di violenza di genere**);**
- **Sostegno alle responsabilità di cura e domestiche di lavoratrici e lavoratori (c.d. **misure di conciliazione vita-lavoro**);**
- **Promozione a livello aziendale delle pari opportunità attraverso azioni positive e strategie orientate alla valorizzazione delle donne sui luoghi di lavoro e nelle organizzazioni aziendali (c.d. **misure per sostenere e promuovere le pari opportunità dentro e fuori i contesti aziendali**).**

La lettura e l'analisi dei testi contrattuali è stata orientata attraverso l'utilizzo di **tre macrocategorie di misure** ⁽⁷⁾:

- **Strumenti organizzativi**, ovvero dispositivi che hanno un impatto diretto sull'organizzazione del lavoro e che fanno leva sulla gestione del tempo e del luogo nel rapporto di lavoro;
- **Servizi** – erogati direttamente a livello aziendale o forniti da terzi sulla base di convenzioni o accordi – e contributi/rimborsi a sostegno delle spese delle lavoratrici e dei membri delle loro famiglie;
- **Attività promozionali** della parità di genere, come iniziative formative e informative, che incidono direttamente sulla promozione di una cultura aziendale attenta alla parità di genere.

L'individuazione delle suddette macrocategorie ha consentito di aggregare, per tipologia, le diverse misure, le cui finalità però possono essere diverse. Nella **tabella 2 sono state riportate, per ciascuna macrocategoria, l'insieme delle misure e le finalità che ad**

⁽⁷⁾ Riprendendo in parte la metodologia proposta nell'analisi della contrattazione collettiva nazionale in materia di conciliazione vita-lavoro in R. BRUNETTA, C. ALTILIO, *Non solo di lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e lavoro. Una verifica sull'archivio Cnel dei contratti collettivi, Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, n.10/2024 nonché in C. ALTILIO, S. NEGRI, *Violenza di genere: il contributo della contrattazione collettiva nella prevenzione e nel contrasto*, Working Paper n. 5/2024, ADAPT University Press, 2024.

essere possono associate in ottica di tutela delle lavoratrici e conseguimento della parità di genere. Si tratta di tipologie di intervento differenti ma che hanno come obiettivo comune quello di sostenere l'occupazione femminile, sia in via indiretta che diretta, creando e/o sostenendo la presenza di fattori abilitanti per combattere gli stereotipi di genere e garantire un percorso che porti nel tempo a una parità tra uomini e donne dentro e fuori il mercato del lavoro.

Oggetto di rilevazione sono state sia le misure che rappresentano diritti esigibili da parte delle lavoratrici, come ad esempio le misure di miglior favore rispetto a istituti riconosciuti dalla legge o dal contratto collettivo nazionale applicato, sia quelle che invece hanno una finalità prettamente promozionale. Ciò ha consentito di mettere in luce le misure che promuovono la parità di genere attraverso la riduzione dei divari che generano una mancata condivisione degli oneri di cura tra donne e uomini ma anche di evidenziare quelle misure che mirano a tutelare in via diretta le donne in condizioni personali fragili e che promuovono l'abbattimento degli stereotipi di genere nei contesti organizzativi. I riferimenti rilevati per ciascuna delle macrocategorie di misure sono poi stati analizzati al fine di far emergere alcune buone pratiche (§2.2).

Tabella 2 – Categorizzazione delle misure a sostegno della parità di genere

<i>Macrocategoria</i>	<i>Aree Tematiche</i>	<i>Misure</i>
Strumenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alle responsabilità di cura e domestiche di lavoratrici e lavoratori (c.d. misure di conciliazione vita-lavoro) • Sostegno alle vittime di violenza di genere 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspettative non retribuite (es. estensione delle causali per la conservazione del posto di lavoro); • Banca ore (anche in forma solidale); • Congedi (es. misure di miglior favore per la fruizione dei congedi parentali o per i congedi per le vittime di violenza di genere); • Flessibilità del luogo di lavoro (<i>smart-working</i> ecc.); • Flessibilità dell'orario di lavoro (fasce di orario di ingresso/uscita/pausa pranzo rimodulabili; turni flessibili ecc.); • <i>Part-time</i> (misure peculiari per la trasformazione dell'orario di lavoro, anche in via temporanea); • Permessi (retribuiti e non retribuiti, aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla legge, per diverse causali).
Servizi, contributi, rimborsi e agevolazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alle responsabilità di cura e domestiche di lavoratrici e lavoratori (c.d. misure di conciliazione vita-lavoro) • Sostegno alle vittime di violenza di genere • Sostegno e promozione delle pari opportunità dentro e fuori i contesti aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi/contributi per l'assistenza ai familiari anziani/anziane o non autosufficienti (es. contributo per le spese legate alle attività di cura dei familiari ecc.); • Servizi/contributi per l'infanzia e a sostegno dell'educazione dei figli (es. contributo retta per l'asilo nido; servizi di <i>baby-sitting</i>, centri estivi ecc.). • Servizi/contributi a supporto della salute riproduttiva.
Attività promozionali e azioni positive	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno delle responsabilità di cura e domestiche di lavoratrici e lavoratori (c.d. misure 	<ul style="list-style-type: none"> • Attività informative e di sensibilizzazione in materia di parità di genere;

	<p>di conciliazione vita-lavoro)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alle vittime di violenza di genere • Sostegno e promozione delle pari opportunità dentro e fuori i contesti aziendali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di formazione per il personale in materia di parità di genere; • Conseguimento della certificazione della parità di genere da parte dell'azienda/inizio del percorso per ottenere la certificazione della parità di genere; • Promozione di strategie di selezione delle personali volte a valorizzare la componente femminile.
--	---	---

Fonte: elaborazione a cura dell'Autrice.

L'analisi dei testi è stata realizzata ricorrendo alle tecniche del *text mining* ⁽⁸⁾ e della *content analysis*. La ricerca per parole chiave ha consentito in prima battuta l'individuazione di informazioni per individuare collocazione delle misure indirizzate alla promozione della parità di genere o, comunque, a sostegno delle donne. Successivamente, sono stati analizzati i contenuti dei testi, affinché fosse possibile estrapolare informazioni di dettaglio e, così, dare conto di alcune buone pratiche.

2.2. Le misure a sostegno della parità di genere nella contrattazione aziendale: una rassegna

Prima di entrare nel dettaglio, vale la pena sin da subito dare evidenza di alcune tendenze che emergono dalla lettura e analisi dei testi contrattuali. **Le misure a sostegno della parità di genere più diffuse** negli accordi aziendali qui analizzati rientrano nella **macrocategoria degli strumenti organizzativi** e fanno specifico riferimento, da un lato, al sostegno della conciliazione vita-lavoro di lavoratrici e lavoratori, dall'altro, alla volontà di sostenere le persone particolarmente vulnerabili come le vittime di violenza di genere. **Seguono in ordine di diffusione gli strumenti di welfare** in cui rientrano i servizi, i contributi e i rimborsi previsti anche nell'ambito di un piano di welfare strutturato dalle singole organizzazioni e, infine, **le misure volte a promuovere la parità di genere attraverso attività formative e informative, aventi come obiettivo quello di sostenere e contribuire a definire una cultura aziendale più inclusiva e paritaria.**

In generale, **raramente le misure individuate delle parti come funzionali a garantire la parità di genere sono svincolate dagli oneri di cura.** Se da una parte questo segnala la consapevolezza circa gli effetti negativi sulla carriera professionale delle lavoratrici derivanti dalla presenza di asimmetrie nelle responsabilità e nelle attività di cura nei confronti delle relative famiglie, dall'altra parte, sottolinea anche la sottovalutazione dell'impatto positivo delle misure per la parità di genere possono avere.

Sono inoltre pochi i contratti aziendali in cui si ritrovano indicazioni relativamente ai codici etici e di comportamento (ad eccezione di quelli diretti a limitare gli episodi di molestie) (Enel, 2022; Marzotto, 2023; Menarini, 2024; Nestlé, 2024), o relativamente a impegni per l'organizzazione di momenti di approfondimento di tematiche etico-sociali, come ad esempio la valorizzazione della diversità e la non discriminazione, tra le quali

⁽⁸⁾ Con l'obiettivo di estrarre informazioni che potessero dare una prima fotografia dei contenuti degli accordi, è stata effettuata una ricerca per parole chiave, nello specifico: "parità di genere", "pari opportunità", "donne", "conciliazione", "lavoratrici", "famiglia/e", "figlio/a".

figurano anche le iniziative in materia di parità di genere (Starwood Italia, 2019; TMB, 2021; Perfetti, 2023; Ferrero 2023).

2.2.1. Gli strumenti organizzativi

Tra gli strumenti organizzativi figurano *in primis*, in termini di frequenza, le **misure indirizzate al sostegno delle genitorialità e delle famiglie dei dipendenti**, attraverso la previsione di **strumenti integrativi rispetto a quanto previsto dalla legge**, al fine di favorire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e incrementare il benessere delle persone e delle loro famiglie (Intesa Sanpaolo, 2021; Chiesi Farmaceutici, 2024). Nell'accordo Nestlé (2024), le parti sottolineano che le diverse misure volte a conciliare tempo di vita e tempo di lavoro sono altresì «*idonee a favorire le opportunità di crescita quantitativa e qualitativa dell'occupazione femminile, anche attraverso iniziative volte ad incentivare il riequilibrio in ambito familiare e a supportare le esigenze di cure dei figli*». In alcuni casi, inoltre, particolare attenzione viene posta al **riequilibrio dei ruoli in ambito familiare**, come segnalato dal sostegno della “bi-genitorialità”, affinché sia i lavoratori che le lavoratrici possano avere un rapporto continuativo ed equilibrato con i propri figli, in modo da favorire «*la condivisione delle responsabilità familiari anche nell'accesso al lavoro da remoto e nella distribuzione dei compiti di caregiving*», (Autostrade per l'Italia, 2021), non solo dei figli minori o con disabilità, ma anche nei confronti di coloro che prestano cure ai genitori anziani non autosufficienti (Nestlé, 2024).

Congedi e aspettative

Per quanto afferisce ai congedi riconosciuti dalla legge per i dipendenti genitori (congedo di maternità e di paternità obbligatori e congedo parentale), la contrattazione aziendale interviene con diverse soluzioni.

In favore delle lavoratrici madri generalmente la contrattazione prevede (a livello nazionale o a livello aziendale in assenza) l'integrazione dell'indennità riconosciuta dall'INPS fino al raggiungimento del 100% della retribuzione per il periodo di **congedo di maternità obbligatorio**. Si segna inoltre che l'accordo A2A (2024) riconosce un mese aggiuntivo di congedo di maternità retribuito al 100%; in alternativa la fruizione del mese aggiuntivo è data la possibilità alla lavoratrice di liquidarne in via alternativa il rispettivo valore.

Per i lavoratori padri a livello aziendale sovente vengono riconosciuti dei giorni di **congedo di paternità** aggiuntivi. In alcuni casi, si tratta di pochi giorni – uno (Formart, 2023; Heineken, 2023), due (Chiesi Farmaceutici, 2024), tre (Nhood Services Italy, 2023; BPER, 2023), otto giorni (Perfetti, 2023) e dieci giorni (Groupama Assicurazioni, 2023) – in altri, invece, le parti prevedono periodi superiori, come nell'accordo A2A (2024), dove il congedo di paternità è esteso di un mese (con la possibilità, in alternativa, di liquidare il relativo valore). Periodi superiori sono poi previsti, ad esempio, nell'accordo L'Oréal (2021), dove le parti riconoscono sei settimane di permesso retribuito alla nascita del figlio/figlia per il lavoratore padre/secondo genitore, da fruire entro il terzo anno dalla nascita a settimane intere e per i nati dal primo gennaio 2022 e nell'accordo Gucci (2022), dove sono previste fino a un massimo di quattordici settimane. In quest'ultimo caso, il congedo (c.d. “*baby leave*”) è riconosciuto al lavoratore padre in forza presso l'azienda

da almeno dodici mesi, previa richiesta almeno tre mesi prima della fruizione, e con decorrenza del 100% della retribuzione. L'accordo collettivo Mondelēz (2023), invece, riconosce ai lavoratori padri un congedo di due settimane consecutive di calendario da fruire dal momento della nascita o dell'ingresso in famiglia del minore, con riconoscimento della retribuzione durante tutto il periodo; lo stesso istituto è accessibile anche ai genitori sociali, ovvero al coniuge o al partner del genitore biologico che assume il compito di curare la crescita e l'educazione del figlio. Interessante è il congedo "*Nestlé Baby Leave*" in favore del lavoratore padre/*caregiver* secondario che assorbe il congedo di paternità obbligatorio e il cui fine è *«favorire il riequilibrio dei ruoli in ambito familiare [...] convinti che ciò possa contribuire positivamente allo sviluppo dell'occupazione femminile»* (Nestlé, 2024) ⁹.

Relativamente al **congedo parentale**, invece, le soluzioni possono essere diversificate. L'accordo Intesa Sanpaolo (2021) che riconosce diverse condizioni di miglior favore in materia di congedo parentale in caso di fruizione da parte del padre *«nell'ottica di permettere alle madri una più equa ripartizione delle attività di cura dei figli ed una più efficace copertura del proprio ruolo lavorativo»*. In questo caso, le parti hanno previsto: a) un'integrazione della quota retribuita prevista dalla legge di dieci punti percentuali; b) l'estensione del periodo di ulteriori dieci giorni, anche non consecutivi, da fruirsi entro il sesto anno di vita del bambino, con un trattamento economico pari al 30% della retribuzione.

Con l'obiettivo di favorire *«la piena inclusione ed il rispetto delle pari opportunità anche attraverso iniziative di sostegno della genitorialità»* e promuovere iniziative di *«gender inclusion e diversity»*, l'accordo Crédit Agricole (2022) integra il 100% della retribuzione per 10 giornate di congedo parentale a partire dall'anno 2023, fino ad arrivare a complessivamente 18 giornate a partire dall'anno 2024, a condizione che la fruizione (anche giornaliera e non consecutiva) avvenga entro 24 mesi dalla nascita o ingresso in famiglia del figlio/a e una volta esaurito il periodo di congedo obbligatorio.

«Al fine di tutelare la parità di genere e le pari opportunità», Telepass e le OO.SS firmatarie dell'accordo del 2021 hanno previsto che le misure a sostegno della genitorialità sono fruibili sia dalle donne che dagli uomini. In questo caso, in relazione al congedo parentale, le parti prevedono un'integrazione dell'indennità riconosciuta da Inps differenziata a seconda del mese di fruizione. Peculiare è anche quanto previsto dall'accordo collettivo Marzotto (2023) che riconosce, durante il periodo di congedo parentale, un'integrazione del 20% fino al sesto mese rispetto a quanto riconosciuto dall'Inps, a condizione siano presenti tutte le condizioni espressamente previste dalle parti. L'integrazione dell'indennità facoltativa è fissata all'80% dall'accordo Novartis Farma (2024), per gli anni 2024/2025/2026 e per i mesi spettanti di congedo parentale dei *«dipendenti neo genitori, tanto per le madri quanto per i padri, al netto delle coperture definite dalla normativa pro tempore vigente»* per coloro il cui congedo obbligatorio termina dopo il 29 febbraio 2024.

Tra le discipline più avanzate, figura quanto previsto nell'accordo Chiesi Farmaceutici (2024) che, nei confronti dei dipendenti che accedono ai congedi parentali, prevede l'erogazione di un'integrazione dell'indennità INPS dovuta fino al 100% della

⁹ Il "*Nestlé Baby Leave*" è un congedo retribuito riservato al lavoratore padre/*caregiver* secondario che, al momento della nascita di un figlio o dell'adozione di un minore, sia in forza all'azienda con contratto a tempo indeterminato e che abbia superato il periodo di prova, ovvero con contratto a tempo determinato della durata iniziale di almeno 9 mesi. La durata del congedo è di 12 settimane consecutive da fruire entro sei mesi dalla data di nascita o di adozione. Esso assorbe il congedo obbligatorio di paternità.

retribuzione durante il periodo di congedo a partire da febbraio 2024. Nell'accordo Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (2020), le parti hanno concordato un'integrazione del congedo parentale – per i primi sei mesi e per periodi di utilizzo continuativo di almeno ad un mese – pari al 60% fino a sei anni di età del bambino (30% a carico azienda, 30% a carico Inps). Quanto alle modalità di fruizione, si segnala che l'accordo Formart (2024) prevede la possibilità di utilizzare il congedo parentale ad ore, nella misura minima di un'ora per giornata lavorativa, quale condizione di miglior favore rispetto a quanto previsto dalla legge, fermo restando un preavviso minimo di due giorni. Sotto questo aspetto, anche l'accordo Zanotti (2023), prevede la possibilità di fruire del congedo parentale per un numero di ore inferiore a quattro, fermo restando la sottoscrizione di un accordo preventivo, grazie alla conversione di uno o più mesi di congedo parentale a ore.

Diversi sono gli accordi che rinviano alla necessità di tutelare anche i **genitori sociali** – ovvero coloro che curano la crescita e l'educazione del figlio del partner ma senza un vincolo biologico – attraverso un'estensione dell'accesso ai congedi. L'accordo STM (2023), ad esempio, riconosce ai genitori sociali: a) cinque giorni di congedo di paternità per i lavoratori padri ulteriori rispetto a quanto previsto dalla legge; b) un mese di congedo parentale al 100% per le lavoratrici impiegate ed operaie, se fruito a seguito del congedo obbligatorio; c) un'integrazione a carico aziendale pari al 20% rispetto a quanto previsto *ex lege* per il secondo e terzo mese di congedo parentale.

Interessante è quanto previsto dall'accordo del 20 febbraio 2024 dall'accordo Chiesi Farmaceutici in materia di **congedo di genitorialità**: in questo caso le parti, «*al fine di facilitare la miglior gestione del rapporto familiare*» e in aggiunta alla normativa vigente, prevedono la concessione di dodici settimane di permesso retribuito al 100% da utilizzare entro dodici mesi dalla nascita o dell'ingresso in famiglia del figlio in caso di adozione. Sul punto, «*nell'ottica di valorizzare il ruolo del genitore e ridurre uno dei fattori principali di gender gap nell'ambito del lavoro*», viene specificato che il congedo aggiuntivo è rivolto al genitore a prescindere dal genere, dallo stato coniugale e dall'orientamento sessuale. Ciò è confermato anche dalla previsione della relativa attribuzione alle coppie omogenitoriali che non fruiscono del congedo di maternità.

Sempre a sostegno delle pari opportunità, in aggiunta a quanto previsto dalla legge e dal CCNL, l'accordo collettivo Mondelēz (2023) riconosce due settimane consecutive di calendario in occasione della nascita o dell'adozione del figlio, anche ai “genitori sociali”. Per i dipendenti che non accedono al congedo di maternità di cui al d.lgs. n.151/2001 e al trattamento per il congedo parentale previsto da livello aziendale, Vodafone (2020) riconosce un periodo di aspettativa retribuita definito “*parental leave*” per un periodo massimo di sedici settimane continuative di calendario e non frazionabili retribuite al 100%. Tale aspettativa *ad hoc* è riconoscibile una sola volta per ciascun figlio e in caso di adozione/nascita plurima e deve essere richiesta e fruita entro i diciotto mesi di vita del bambino.

Oltre alle previsioni afferenti ai congedi per genitorialità, diversi accordi che intervengono in favore delle **vittime di violenza di genere**, prevedendo diverse misure di miglior favore rispetto a quanto stabilito dalla legge e/o dal CCNL applicato. Chiesi Farmaceutici (2024), ad esempio, estende il periodo di congedo retribuito al 100% di ulteriori tre mesi, garantendo così complessivamente sei mesi di congedo. Alle lavoratrici si applica l'accordo Leonardo (2023), invece, sono riconosciuti complessivamente nove mesi di congedo, dato che, ai sei mesi previsti dalla legge e dal CCNL applicato, si aggiungono tre mesi integrati dall'azienda con copertura economica. Di minore entità è

l'estensione prevista dagli accordi Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (2020) e Nhood Services Italy (2023), i quali riconoscono un mese aggiuntivo rispetto ai tre previsti dalla legge. Secondo quanto previsto nel secondo accordo appena citato, il periodo di congedo è complessivamente computato al fine della maturazione di tutti gli istituti contrattuali, ivi incluso quanto relativo alle retribuzioni variabili.

Il contratto integrativo Gucci (2022), invece, prevede il riconoscimento di ulteriori ottanta giorni di aspettativa ma senza copertura economica; un'aspettativa non retribuita è altresì riconosciuta dall'accordo Alexander McQueen Logistica (2021), dove si prevedono due mesi di aspettativa non retribuita a tutte le dipendenti inserite in percorsi di protezione. Per le lavoratrici vittime di violenza di genere, oltre a quanto previsto in tema di congedo e/o aspettativa non retribuita, possono essere previste ulteriori misure di sostegno che fanno leva sulla flessibilità nel rapporto di lavoro (*infra*) come: il criterio di priorità nell'accettazione delle richieste da tempo pieno a tempo parziale, il trasferimento presso altra sede aziendale, l'accesso a forme di flessibilità oraria, al lavoro agile e alla banca ore solidale (Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, 2020; Gucci, 2022; Leonardo, 2023, MBDA, 2023, Nhood Services Italy, 2023).

Per quanto riguarda gli strumenti che consentono la conservazione del posto di lavoro, di particolare interesse è l'istituto della **sospensione volontaria dell'attività lavorativa** (Intesa Sanpaolo, 2021). In questo caso le parti riconoscono la possibilità da parte dei dipendenti di richiedere la fruizione di giornate di sospensione dal lavoro senza retribuzione e senza la necessità di motivarne l'utilizzo. Tali giornate – fruibili sono per unità intere – richiedono comunque una programmazione con l'organizzazione e sono concesse compatibilmente con le esigenze aziendali, per un periodo massimo di 20 giorni lavorativi nel corso di un anno solare. Dato che tale istituto è individuato «*quale ulteriore strumento di conciliazione*», le parti stabiliscono anche dei criteri di priorità alle richieste presentate nella stessa unità organizzativa e nei medesimi periodi, i quali tutelano in particolare i dipendenti con figli fino a 12 anni e i caregivers familiari.

A favore delle/dei lavoratrici/lavoratori non comunitari/e a tempo indeterminato, durante i primi sei anni dall'assunzione, l'accordo Electrolux (2021) riconosce i “**congedi per l'unità familiare**” (c.d. “*long term leaves*”) ovvero dei congedi fruibili in periodi continuativi, fino ad un massimo di 50 giorni di calendario, nei periodi di minore intensità lavorativa. La fruizione dei suddetti congedi è comunque vincolata dalla presenza di alcune condizioni e determina l'utilizzo da parte del richiedente delle ferie maturate, della banca ore e dei permessi annui retribuiti non goduti. In alternativa, in caso di assenza di ore di sospensione maturate e non fruite a vario titolo, è fatta salva la possibilità di richiedere nei primi sei anni di anzianità di servizio a tempo indeterminato e per massimo due volte nel corso di tale termine, un periodo di aspettativa non retribuita non superiore a quattro quinti della durata massima dei *long term leaves*, durante la quale non decorre l'anzianità di servizio.

Un'**aspettativa non retribuita per far fronte a motivi familiari** è prevista, in presenza delle condizioni di cui alla legge n. 53/2000, dall'accordo Luxottica (2023), il quale prevede la possibilità di usufruire di un periodo minimo di quindici giorni e massimo di tre mesi da richiedere, con un preavviso di quindici giorni, e previo esaurimento di tutti gli altri istituti di sospensione dal lavoro previsti. Un congedo non retribuito per gravi motivi è concesso anche a lavoratrici e lavoratori a cui si applica l'accordo Formart (2023) per necessità di assistenza di familiari anche entro il terzo grado di parentela.

Permessi

Tra le fattispecie sospensive dal lavoro, la disciplina dei permessi appare quella maggiormente innovativa da un punto di vista delle causali di intervento e delle tutele economiche eventualmente associate.

La contrattazione aziendale può ammettere, da un lato, un'estensione delle ore/giorni di permesso stabiliti dalla legge o dal CCNL di riferimento oppure riconoscere, ove non presente, totalmente o parzialmente, un'indennità economica. Dall'altro, invece, può operare un'estensione delle condizioni poste per l'accesso ai permessi oppure individuare ulteriori tipologie di permessi, retribuiti e no, a fronte di specifiche causali di intervento. La genitorialità e le causali ad essa connesse rappresentano sicuramente una linea di intervento prioritaria negli accordi aziendali, anche se in via transitoria (BPM 2020).

Tra le **causali** per le quali vengono riconosciuti permessi aggiuntivi figura anzitutto l'assistenza ai figli minorenni o con particolari necessità. Si pensi ad esempio ai **permessi per l'inserimento dei figli presso l'asilo nido o la scuola materna**, le cui caratteristiche possono differire nei diversi contesti aziendali. Intesa Sanpaolo (2021), ad esempio, riconosce un giorno retribuito per ciascun figlio e ciascun ciclo prescolastico e fruibili anche a ore mentre Gucci (2022) mette a disposizione un monte ore annuale di 25 ore retribuite a cui attingere per diverse causali, tra cui l'inserimento dei figli all'asilo nido, fermo restando il rispetto delle diverse e dettagliate condizioni per la fruizione disposte dalle parti. Negli accordi di più recente sottoscrizione in tema, si segnala Bolton Food (2023) concede 16 ore di permesso, non ripetibili per ciascun figlio e Luxottica (2023) che, in occasione del primo inserimento dei figli all'asilo nido o alla scuola materna, concede ai genitori un congedo retribuito di cinque giorni per ciascun figlio. Per far fronte all'inserimento scolastico dei figli, l'accordo Nhood Services Italy (2023) riconosce cinque ore di permesso ad un genitore per nucleo familiare e per ciascun figlio, da utilizzare anche in occasione dell'accesso al primo anno della scuola primaria. In alternativa ai permessi, alcuni accordi riconoscono la possibilità di richiedere flessibilità oraria in entrata e in uscita per i genitori di figli fino a tre anni per facilitare l'inserimento al nido (Heineken, 2023). In occasione dell'inserimento dei figli negli asili nido, al primo anno della scuola elementare e delle scuole medie, l'accordo Alfasigma (2022) riconosce dei permessi, rispettivamente, nella misura di 20 ore, 12 ore e 4 ore, *«al genitore che abbia l'incarico di favorire l'inizio della frequenza dei citati istituti di formazione per i bambini e i ragazzi»*.

Diversa è la soluzione prevista nell'accordo BPER (2022) dove le parti riconoscono ai dipendenti un massimo di 22 ore e 30 minuti annui di permesso retribuiti, utilizzabili nella misure minima di mezz'ora o multipli e per specifiche causali; tra queste rientrano l'inserimento del figlio della lavoratrice o del lavoratore (anche adottivo/affidato/affiliato o equiparato) presso il nido o la scuola materna e l'assistenza ai figli con patologie e/o disagi comportamentali (tossicodipendenza, disturbi alimentari o bisogni educativi speciali).

Un'ulteriore causale di intervento molto diffusa attiene **all'assistenza nei casi di malattia del figlio**. In questo caso, Chiesi Farmaceutici (2024) riconosce cinque giornate di permesso all'anno in caso di malattia del minore fino a cinque anni di età per ogni figlio (gli stessi giorni sono riconosciuti anche dall'accordo Perfetti sottoscritto nel 2023 ma fruibili entro i tre anni di vita del bambino) mentre, entro gli otto anni di età, sono riconosciute otto giornate di permesso non retribuito.

In caso di malattia del figlio, anche l'accordo Mondelēz (2023) concede permessi retribuiti aggiuntivi, pari a due giorni in caso di malattia di ogni figlio entro i 12 anni, da

intendersi come ulteriori rispetto a quanto stabilito dal CCNL. In ottica di riequilibrio di genere, Intesa Sanpaolo (2021) riconosce inoltre al padre la fruizione di ulteriori tre giorni di permesso non retribuiti per malattia del figlio tra i tre e gli otto anni senza copertura della contribuzione figurativa.

Di particolare rilievo è quanto previsto dall'accordo Zwilling Ballarini Italia (2021) che, per i/le dipendenti con figli a carico fino al compimento del dodicesimo anno di età, prevede la possibilità di usufruire di un numero illimitato di giorni di permesso non retribuiti per la malattia del figlio, a fronte di opportuna certificazione medica e a condizione che: a) abbia esaurito ferie e par maturati; b) richieda un massimo di 30 giorni, eventualmente prorogabili per ulteriori 30 giorni; c) si tratti di eventi oggettivamente rilevanti.

In tema di permessi a sostegno della genitorialità, ai dipendenti di Intesa Sanpaolo (2021), anche in forza del CCNL applicato, sono riconosciute diverse soluzioni particolari: a) cinque giorni di permesso retribuito ogni anno solare per i dipendenti con i requisiti previsti dalla legge n. 170/2010 e che hanno la necessità di assistere nelle attività scolastiche a casa degli studenti del primo ciclo di istruzione che presentano una diagnosi di Disturbo Specifico dell'Apprendimento (DSA), fruibili anche a ore; b) cinque giorni di permesso non retribuito ogni anno per i genitori separati o divorziati che siano affidatari dei figli in via esclusiva, nonché in caso di vedovanza o di famiglie monogenitoriali. **A sostegno dei genitori con figli che hanno un DSA sono riconosciuti permessi** anche negli accordi Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (2020) e Gucci (2022), mentre l'accordo Luxottica (2023) rinvia alla legge richiamando la concessione di un orario di lavoro coerente con le esigenze di assistenza alle attività scolastiche. Più genericamente, a sostegno della genitorialità, Leonardo (2023) riconosce ogni anno e fino al compimento del terzo anno dei figli, un giorno lavorativo di permesso retribuito fruibile anche ad ore da parte dei dipendenti.

I permessi sono la soluzione più diffusa per riconoscere ai dipendenti caregiver alcune misure di supporto. Per necessità legate all'assistenza familiare, sono diverse le soluzioni previste a livello aziendale. A titolo esemplificativo si segnalano le diverse soluzioni previste nell'accordo Intesa Sanpaolo (2021), il quale, ad esempio, riconosce ai dipendenti un permesso retribuito orario per l'accompagnamento al pronto soccorso in caso di necessità del coniuge/unito civilmente/convivente di fatto e/o delle/dei figlie/i, anche se del coniuge/unito civilmente/convivente di fatto. Chiesi Farmaceutici (2024), a sostegno di chi è caregiver, riconosce venti giorni di permesso a chi ha necessità di assistere i propri familiari entro il secondo grado oppure a coloro che appartengono allo stesso stato di famiglia e che necessitano di assistenza continua o in caso di ricovero/post ricovero. In questo caso è prevista la retribuzione al 100% dei primi dieci giorni di permesso e il 30% per i dieci giorni successivi.

Dopo i permessi aggiuntivi a sostegno della genitorialità e dei *caregivers*, i **permessi per visite mediche e accertamenti specialistici** sono tra i più diffusi (Gucci 2022, MBDA, 2023, Luxottica 2023, Formart, 2023).

Anche in questo caso la disciplina può essere più o meno dettagliata: nell'accordo Leonardo (2023), ad esempio, detti permessi sono fruibili dal dipendente sia per sé stesso che per il coniuge, per la/il convivente, per i figli o per i propri genitori e, comunque, per un tempo non superiore a quattro ore giornaliere comprensive dei tempi di spostamento. Quanto al monte ore annuale, fissato in cinquantasei ore, le parti stabiliscono le modalità di computo di detto periodo e il riproporzionamento del monte ore annuale per chi lavora in regime di part time: sono previste ulteriori otto ore di permesso l'anno per i dipendenti

che accompagnano i genitori affetti da una disabilità grave a visite mediche nonché per l'accompagnamento dei figli alle visite pediatriche fino al terzo anno di vita del minore (Leonardo, 2023). L'accordo Vincenzi, invece, riconosce permessi retribuiti annui pari a otto ore per i genitori di bambini/e fino a quattordici anni di età per visite mediche pediatriche.

Peculiare in tema è quanto previsto nell'accordo Chiesi Farmaceutici (2024) giacché le parti stabiliscono che i dipendenti possono richiedere permessi retribuiti per la durata necessaria della visita specialistica per sé stessi o per i propri figli fino a quattordici anni di età per un massimo di quattro ore nel corso di una giornata (due ore per dipendenti che svolgono il turno notturno), fermo restando la possibilità di usufruire di ulteriori quattro ore rimanenti per visite invasive/day hospital per poter ottemperare a necessità legate alla visita specialistica stessa. L'accordo collettivo Mondelēz (2023), invece, prevede una peculiare disciplina dei permessi retribuiti per cure idrotermali.

Tra le causali più innovative figurano i c.d. permessi "indisposizione", come quelli riconosciuti dall'accordo collettivo di Nhood Services Italy (2023) e che consente a chiunque lavori in azienda di assentarsi dal lavoro senza esibire il certificato medico nel limite massimo di due giorni l'anno e qualora l'assenza non duri più di un giorno lavorativo.

In tema di permessi, oltre a quelli riconosciuti *ex novo*, la contrattazione decentrata può disciplinare condizioni più flessibili per la fruizione di quelli previsti dalla legge o dal CCNL.

Nel primo caso, ad esempio, è quanto previsto per i permessi per grave infermità o decesso: Leonardo (2023), ad esempio, nelle ipotesi di **grave infermità o decesso del coniuge, della persona convivente, dei figli o dei parenti** fino al secondo grado riconosce un giorno aggiuntivo di permesso retribuito, per evento, in ragione d'anno, da utilizzare anche in via frazionata in blocchi di due ore ma comunque entro sette giorni dall'evento. Tra le condizioni di miglior favore riconosciute a livello aziendale rispetto a quanto previsto dal CCNL applicato, si richiama a titolo esemplificativo quanto previsto nell'accordo Bolton Food (2023), dato che le parti prevedono, rispetto a quanto riconosciuto dal CCNL dell'industria alimentare, l'incremento dei permessi retribuiti: a) da due a tre giorni in caso di patologie di particolare gravità del figlio del dipendente; b) da due a tre mezza giornate di permesso retribuito all'anno, non frazionabili, per l'assistenza da parte dei dipendenti ai genitori di età pari o superiore ai settantacinque anni nell'ipotesi di ricovero e/o dimissioni e *day-hospital*. Tali permessi non sono fruibili dal personale già destinatario dei permessi ex legge n. 104/1992 per l'assistenza al medesimo soggetto.

Anche l'accordo collettivo Mondelēz (2023), garantisce soluzioni di miglior favore rispetto al CCNL poiché consente a lavoratrici e lavoratori di richiedere, tra le diverse soluzioni anche di avere: a) due giorni di permesso retribuito aggiuntivi in caso di grave infermità del coniuge o di un parente del dipendente entro il secondo grado; b) tre giorni di permessi retribuiti, fruibili a frazioni di quattro ore, utilizzabili per esigenze legate a visite mediche del dipendente, dei figli minorenni, del coniuge o della persona convivente ovvero per i familiari anziani oltre i sessantacinque anni in condizione di non autosufficienza.

Tra le causali che integrano la possibilità di accedere a permessi aggiuntivi figura la tutela delle **vittime di violenza di genere**. Sul punto si segnala l'accordo Vodafone (2020), attraverso il quale le parti riconoscono, unitamente a una serie di servizi (*infra*), 15 giorni di permesso da utilizzare «*per appuntamenti medici, procedimenti legali e altre attività*

relative agli abusi domestici» affinché i dipendenti e le loro famiglie «possano trovare supporto e assistenza per denunciare, affrontare e gestire episodi diretti o indiretti di violenza domestica, a seguito alla segnalazione raccolta dal medico aziendale su espressa autorizzazione del dipendente».

Banca del tempo (anche in forma solidale)

Tra gli strumenti di flessibilità si può indicare l'istituto della **banca del tempo**, che consente di accumulare ore di permesso facendo confluire le ore di straordinario effettuate da lavoratori e lavoratrici e che, generalmente, è regolamentato *in primis* dalla contrattazione di primo livello.

A livello aziendale, sovente, l'istituto viene disciplinato in ottica conciliativa come previsto, a titolo esemplificativo, nell'accordo Leonardo (2021), ove le parti sanciscono l'istituzione di una "banca del tempo" nella quale far confluire, su base individuale e volontaria, le ore di maggiore prestazione del lavoro straordinario, le ferie non godute e i permessi annui retribuiti. L'obiettivo, in tal caso, è quello di consentire ai singoli dipendenti l'utilizzo del monte ore accantonato su appositi conti individuali come recuperi in ipotesi specifiche, quali: 1) l'insorgenza di situazioni personali/familiari straordinarie; 2) per motivi di studio; 3) motivi di salute; 4) per essere esonerati dal lavoro nel periodo antecedente alla maturazione del diritto alla pensione ovvero nel periodo di preavviso in caso di dimissioni; 5) esonero dagli strumenti di legge vigenti in materia di Cassa integrazione guadagni e mobilità e di contratti di solidarietà, su base individuale e volontaria.

Nel 2020, alla luce delle misure restrittive imposte dalla pandemia da Covid-19, diverse aziende hanno utilizzato la banca ore come strumento per "liberare tempo" soprattutto per i dipendenti particolarmente fragili oppure con figli nei periodi di chiusura delle scuole (BPM, 2020), tenendo conto anche delle esigenze di assistenza dei familiari e affini anziani o non autosufficienti, nonché delle esigenze genitoriali (Intesa Sanpaolo 2020; Unicredit, 2020).

Negli accordi aziendali viene dettagliatamente disciplinata la **banca ore solidale** di cui all'art. 24 d.lgs. 151/2015, al fine di fornire supporto ai dipendenti che hanno terminato ferie e permessi attraverso la diffusione dei «*principi di solidarietà e mutualistici all'interno dei luoghi di lavoro*», come sottolineato nell'accordo sottoscritto nel 2022 da Gucci (Monte dei Paschi di Siena, 2019; Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, 2020; Electrolux, 2021; Unicredit, 2021; Zanotti, 2023; DHL Express Italy, 2022, Banca Sella 2022).

La banca ore solidale risulta uno strumento particolarmente apprezzato in ambito aziendale, come sottolineato anche dalla necessità di aggiornare nel tempo la regolamentazione dell'istituto stesso al fine di operare un «*ampliamento dei meccanismi e delle regole [...] per la devoluzione di ferie e permessi in favore di colleghe e colleghi con esigenze familiari*» (Autostrade per l'Italia, 2021) e/o personali (MBDA, 2023; Luxottica, 2023) ⁽¹⁰⁾.

Non di rado, le parti individuano dei criteri per valutare, ai fini della concessione, le priorità nelle richieste, come previsto nell'accordo del 2019 sottoscritto da Monte dei Paschi di Siena e le segreterie di Fabi, First-Cisl, Fisac Cgil, Uilca, Unisin, dove si

⁽¹⁰⁾ L'evoluzione dell'istituto della banca ore solidale nel corso del tempo rispecchia i cambiamenti delle esigenze riscontrate a livello aziendale, come evidenziato in M. DALLA SEGA, *La solidarietà come investimento di lungo periodo: il caso Enel*, in *Bollettino ADAPT* 9 novembre 2020, n. 41.

stabilisce che *«verranno prioritariamente valutate gravi situazioni di salute all'interno del nucleo familiare, indifferibili necessità di assentarsi a fronte di disagi comportamentali di figli minorenni, quali ad es. tossicodipendenza, bulimia/anoressia, bullismo, bisogni educativi speciali (BES) o disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), nonché ulteriori necessità di carattere familiare che esauriscano ogni altra causale di assenza a disposizione»*.

In alcuni casi la banca delle ore viene alimentata non solo dai dipendenti che aderiscono attraverso la donazione volontaria e gratuita di ore in favore dei propri colleghi, ma anche attraverso una dotazione messa a disposizione dall'azienda stessa. L'accordo Luxottica (2023), ad esempio, prevede il raddoppio del numero delle ore donate dai dipendenti e che confluiscono nella c.d. "Banca ore etica" mentre l'accordo Electrolux (2021) prevede un incremento a carico aziendale del 20% delle ore accreditate a ciascun beneficiario.

Particolarmente interessante è l'istituto della "Banca del tempo" previsto dall'accordo in materia di "Conciliazione tempi di vita e lavoro" sottoscritto da Intesa Sanpaolo e le delegazioni di gruppo delle OO.SS. nel dicembre 2021. Infatti, la banca del tempo a favore dei dipendenti del Gruppo è composta da un "bacino" annuale di ore di permessi retribuiti a cui possono accedere i dipendenti del gruppo che, per far fronte a gravi e accertate situazioni personali e/o familiari puntualmente indicate dalle parti, abbiano necessità di permessi e congedi aggiuntivi rispetto a quelli ordinariamente spettanti. In questo caso, la banca del tempo è alimentata anche da parte delle aziende con una dotazione annua di sessantacinquemila ore, *«da incrementare in misura pari alle donazioni dei colleghi, fino ad un massimo di centomila ore complessive»*. Si segnala, inoltre che l'accordo prevede anche il versamento nella "banca del tempo" di *«un'ulteriore dotazione di ore che potranno essere utilizzate a titolo di permessi retribuiti fruibili da tutto il personale per svolgere attività di "volontariato" su specifici progetti/iniziativa selezionati con finalità sociali rivolti all'esterno del Gruppo, anche promossi da enti esterni»*. Il medesimo plafond di ore può essere utilizzato anche per sostenere con specifici permessi iniziative di volontariato da svolgere ad opera degli "over 60" per favorire *«la creazione di "reti di supporto" (cd. nuvole di solidarietà) a favore di colleghi in stato di grave necessità o che necessitano di supporto a fronte di situazioni di disabilità motoria»* e in ottica di promozione di politiche di "ageing" e di sostegno del cd. "invecchiamento attivo" *«per incentivare la partecipazione degli "over 60" e/o del personale che cesserà dal servizio per accedere al fondo di solidarietà del settore ad iniziative di volontariato e/o di formazione promosse dall'azienda»* (Intesa Sanpaolo, 2021).

Flessibilità del luogo di lavoro

Nella quasi totalità degli accordi contenenti la disciplina **lavoro agile/smart working**, quest'ultimo è inquadrato – anche in ossequio a quanto previsto dalla normativa ⁽¹¹⁾ –

⁽¹¹⁾ Il lavoro agile è stato introdotto dalla legge n. 81/2017 *«allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro»* (art. 18). Le modifiche successivamente introdotte in via strutturale dal d.lgs. n. 105/2022 all'art. 18 della suddetta legge hanno rafforzato ulteriormente il carattere "conciliativo" dello strumento, grazie all'introduzione dei criteri di priorità da accordare alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici e dai lavoratori in possesso di specifici requisiti ovvero da parte dei dipendenti *caregivers* oppure con una disabilità grave, nonché da parte dei dipendenti genitori con figli fino a 12 anni o, indipendentemente dall'età, con figli in condizioni di disabilità (comma 3-bis). Si aggiunga inoltre che il rifiuto, l'opposizione o l'ostacolo alla fruizione del lavoro agile per tali categorie di dipendenti rappresenta un impedimento al conseguimento

come modalità alternativa per lo svolgimento della prestazione con finalità conciliativa (Monte dei Paschi di Siena, 2019; Fincantieri, 2020; Thales Alenia Space Italia, 2020; Veritas, 2022; CheBanca!, 2023; Mondelēz, 2023; Lactlatis Galbani, 2023; Perfetti, 2023; Nhood Services Italy, 2023; Banco BPM, 2023; Chiesi Farmaceutici, 2024).

Il lavoro agile è stato introdotto nel nostro ordinamento nel 2017 ma ha registrato una sostenuta diffusione nelle aziende soprattutto a seguito dell'utilizzo sistematico durante la pandemia da Covid-19 (Vodafone, 2020; Enel 2020), periodo durante il quale diverse realtà aziendali hanno implementato in via strutturale lo *smart working* (Fincantieri, 2020) ⁽¹²⁾.

Generalmente gli accordi aziendali predispongono un modello di lavoro agile basato sull'alternanza tra presenza in sede e lavoro da remoto e ammettono la possibilità di accesso allo strumento a tutti i lavoratori e lavoratrici le cui mansioni sono compatibili con lo svolgimento della prestazione da remoto. Diversi accordi aziendali stabiliscono dei criteri di priorità nell'accettazione delle richieste di rimodulazione della percentuale di lavoro agile, affinché possa essere realizzato un maggiore equilibrio tra esigenze personali e lavorative. A titolo esemplificativo, l'accordo Vodafone (2020) sottoscritto durante la pandemia prevedeva la rimodulazione della percentuale del lavoro da remoto per un periodo compreso da uno e sei mesi continuativi (rinnovabili fino a 12 mesi) garantendo la priorità nell'accettazione delle richieste provenienti dai genitori: a) con figlio a carico in via esclusiva minore di 14 anni; b) con figlio a carico affetto da disabilità; c) con figli fino a 36 mesi di vita. In aggiunta, priorità viene accordata anche a coloro che hanno una percentuale di disabilità superiore al 50% e alle vittime di violenza domestica. Una diversa e più estesa rimodulazione è accordata ai dipendenti con condizioni di salute particolarmente fragili, la cui durata coincide con il permanente della specifica condizione di salute (in caso di malattie oncologiche, terapie salvavita e immunodepressione certificata). L'accordo Menarini (2024), inoltre, stabilisce che *«negli accordi collettivi di sito potranno essere valutate particolari condizioni volte a favorire, tra l'altro, la diversità e l'inclusione, l'attenzione al personale affetto da gravi patologie, oltre che il rientro delle donne dal periodo di maternità»*.

Proprio con riferimento al lavoro agile, l'accordo Leonardo (2023) sottolinea la necessità di assicurare *«a parità di mansioni, il rispetto della parità di genere nell'accesso alla modalità di utilizzo dello smart-working»*. Sotto questo profilo, le forme di monitoraggio circa il rispetto della parità di genere nell'effettivo utilizzo dovrebbe essere prevista per tutte le misure di conciliazione vita-lavoro, che sono purtroppo utilizzate ancora in grande maggioranza solo dalle lavoratrici

Con riferimento allo *smart working*, in ogni caso, il riconoscimento del buono pasto per ogni giornata di lavoro in modalità agile (Vodafone 2020; Thales Alenia Space Italia, 2020; Chiesi Farmaceutici, 2024) e di convenzioni *«per le forniture domestiche di luce e gas che mirino a garantire una riduzione di circa il 30% della spesa media sostenuta da lavoratrici/lavoratori, nonché servizi accessori di monitoraggio ed efficientamento dei consumi»* (Vodafone 2020) possono rappresentare soluzioni per promuovere tale modalità alternativa di svolgimento della prestazione di lavoro. L'accordo Veritas (2022), ad esempio, riconosce ai lavoratori che aderiscono al modello organizzativo ibrido, per

della certificazione della parità di genere di cui all'art. 46-bis del d.lgs. n. 198/2006, se rilevati nei due anni precedenti alla richiesta (comma 3-ter).

⁽¹²⁾ Sulle diverse funzioni assunte dal lavoro agile nella fase *pre* e *post* pandemica si veda, *ex multis*, M. BROLLO, *Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica*, in V. FILÌ (a cura), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, ADAPT Labour Studies, e-book series n. 89/2020, p. 167 ss.

l'anno 2022, “una ricarica” nei conti welfare individuali gestiti tramite piattaforma online «a titolo di recupero di produttività legato al raggiungimento di specifici obiettivi individuali» e il cui ammontare dipende dall'incremento annuo, espresso in termini percentuali, del numero medio di pratiche evase. Il riconoscimento di misure di questo tipo è particolarmente importante soprattutto nei contesti in cui le lavoratrici accedono al lavoro agile più degli uomini: la garanzia di siffatti *benefits*, infatti, consente di ridurre la penalizzazione delle lavoratrici che, notoriamente, utilizzano spesso il lavoro agile e il telelavoro più degli uomini ⁽¹³⁾.

Diversi accordi individuano delle soluzioni che garantiscono una flessibilità nell'utilizzo del lavoro agile, proprio per venire incontro alle necessità dei dipendenti (Fincantieri, 2020). L'accordo collettivo Mondelēz (2023), ad esempio, riconosce, in via sperimentale ai lavoratori dell'azienda che nei mesi di luglio e agosto hanno in programmazione tre settimane di ferie (di cui almeno due consecutive), la possibilità di richiedere di lavorare in *smart working* per un periodo massimo di tre settimane consecutive, cumulando quindi le giornate di lavoro agile previste nel periodo complessivo. La medesima azienda, inoltre, riconosce alle lavoratrici madri in servizio fino al nono mese di gravidanza il ricorso allo *smart working* in misura superiore al numero di giorni previsti dagli accordi di sito durante l'ultimo mese di gestazione.

Infine, al di là del generico richiamo al diritto alla disconnessione previsto anche dalla legge (Fincantieri, 2020), diversi accordi sottolineano l'importanza di ridurre le interferenze tra tempo libero e ore lavorative (Enel, 2022), in particolare per coloro che lavorano in modalità agile. L'accordo Autostrade per l'Italia sottoscritto nel 2021, ad esempio, interviene proprio sul diritto alla disconnessione per i dipendenti che hanno la necessità di assistere i figli nella didattica a distanza e in ottica di promozione «della *bi-genitorialità*» (Autostrade per l'Italia, 2021). Il tema è oggi particolarmente oggetto di attenzione ma già nella fase di sperimentazione su larga scala a causa della pandemia negli accordi collettivi aziendali veniva sottolineata l'importanza di “gestire” la «*flessibilità insita nel lavoro agile*» per assicurare la disconnessione, ad esempio evitando di fissare le riunioni durante la pausa pranzo oppure di inviare le e-mail durante il *weekend* o nei giorni festivi (Enel, 2020).

Flessibilità dell'orario di lavoro

Per una «*piena ed effettiva realizzazione della conciliazione vita lavoro*», a volte le parti sottolineano la necessità anche di garantire una maggiore flessibilità oraria, la quale può esprimersi mediante la **modulazione dell'orario giornaliero o settimanale nonché attraverso l'attivazione di fasce di flessibilità in ingresso, uscita o della pausa pranzo e l'individuazione di modalità flessibili per lo svolgimento della prestazione** (Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, 2020; Zanotti, 2023). L'accordo Zwilling Ballarini Italia (2021), ad esempio, riconosce una pausa pranzo flessibile, la cui durata può essere determinata dal dipendente da un minimo di trenta minuti a un massimo di due ore, fermo restando le ore di prestazioni lavorative giornaliere. Lo stesso accordo stabilisce una flessibilità oraria in ingresso (dalle 8.00 alle 9.00), con recupero della flessibilità nella stessa giornata lavorativa. L'accordo MBDA (2023) riconosce una

¹³ Sul punto si veda EUROPEAN COMMISSION, *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the Covid-19 crisis*. Thematic Review 2022, 2023. Per una sintesi dei principali risultati sia consentito il rinvio a ALTILIO C., *Politiche di conciliazione e (dis)eguaglianza di genere prima o dopo il Covid-19: alcune evidenze dal report UE*, in *Bollettino ADAPT 13 febbraio 2023*, n. 6.

flessibilità giornaliera in ingresso differenziata per i dipendenti turnisti e non turnisti. Per i lavoratori e le lavoratrici che operano in turno, viene riconosciuta una flessibilità giornaliera in ingresso che va da un minimo di dieci minuti, per un massimo di novanta minuti mensili; per coloro che invece non sono turnisti/e, è prevista una flessibilità in ingresso di due ore. Telepass (2021), invece, stabilisce dei limiti di durata massima giornaliera e settimanale fermo restando la collocazione dell'orario di lavoro nella fascia oraria tra le 8.00 e le 20.00, sia per il lavoro in presenza che da remoto.

L'orario di lavoro giornaliero flessibile è disciplinato anche dall'accordo Nhood Services Italy (2023), nel quale le parti stabiliscono una flessibilità in entrata tra le ore 7.30 e le 10.00, e nell'accordo DXC Technology (2023), dove la fascia di flessibilità in ingresso è più ridotta (dalle 8.00 alle ore 9.30). Nel secondo caso, invece, nell'integrativo Leonardo (2023), le parti individuano nella rimodulazione dell'orario di lavoro una soluzione «*in grado di contemperare la competitività aziendale con un equilibrio sempre più efficace del bilanciamento vita-lavoro dei dipendenti*»; diverse soluzioni di flessibilità, oraria e organizzativa, sono previste anche dall'accordo Gucci (2022), in forza del quale a chi lavora nell'area *retail* viene riconosciuta una **pianificazione personalizzata del lavoro** attraverso un «*sistema integrato di programmazione*» capace di coniugare esigenze e obiettivi aziendali con quelli dei dipendenti, grazie anche alla programmazione del calendario annuale di aperture, chiusure e ferie e il *planning* trimestrale da parte della direzione dei singoli negozi.

Da questo punto di vista, è particolarmente interessante quanto previsto nell'accordo Bolton Food (2023) dove le parti, «*nell'ottica di favorire il bilanciamento tra i tempi di lavoro e di vita*», hanno sviluppato una strategia di **supporto per i turnisti genitori**. In particolare: a) nelle giornate in cui è prevista la fruizione dei permessi per allattamento, quale condizione di miglior favore alle lavoratrici che operano su turni e al rientro dal periodo di assenza per maternità, la pausa pranzo di 30 minuti viene retribuita e computata ai fini della prestazione; b) in caso di necessità relative alla cura dei figli di età compresa tra zero e tre anni di natura eccezionale, straordinaria e temporanea e compatibilmente con le esigenze organizzative, a chi lavora in turno e non gode della flessibilità oraria giornaliera in entrata e in uscita, l'azienda favorisce l'inserimento in turni a condizioni agevolate.

Nell'accordo sottoscritto nel 2024 da Chiesi Farmaceutici viene invece previsto un modello di “turnazione sostenibile” per tutti i dipendenti che operano in regime di ciclo continuo, con l'obiettivo di aumentare il benessere di lavoratrici e lavoratori, attraverso la riduzione dell'orario di lavoro settimanale e una particolare articolazione oraria del ciclo che consente una distribuzione delle giornate che consenta «*il rispetto del processo circadiano regolato dall'orologio biologico*».

Particolari condizioni per la trasformazione del rapporto a tempo parziale

Per quanto concerne gli strumenti che incidono sul tempo e sul luogo di lavoro, si richiamano altresì le **particolari condizioni poste per la trasformazione del rapporto di lavoro da full a part time per lavoratori e lavoratrici con particolari necessità individuali o familiari**.

L'accordo Electrolux (2021), ad esempio, inquadra il *part-time* «*quale strumento funzionale ad un corretto bilanciamento vita-lavoro*» e rinvia alla consolidata prassi definita a livello aziendale rivelatasi idonea a favorire l'accesso al part time, anche attraverso il ricorso a diverse articolazioni orarie.

La contrattazione decentrata può prevedere criteri di priorità a cui attenersi per agevolare le richieste di *part-time* provenienti dal personale (Zwilling Ballarini Italia, 2021). In generale, tra questi criteri, figurano l'assistenza ai figli minori o disabili e particolari condizioni di salute delle lavoratrici e dei lavoratori "fragili" (Marzotto, 2023; DXC Technology, 2023; Leonardo, 2023; Mondelēz, 2023; Luxottica, 2023; Chiesi Farmaceutici, 2024). In alcuni casi vengono in rilievo anche le richieste provenienti dal personale la cui residenza o domicilio è distante 30 km o più dal luogo di lavoro (MBDA, 2023). Particolari condizioni possono essere previste in questo ambito anche in favore delle lavoratrici *post maternità/adozione* e alle quali, fino al terzo anno di età del bambino, viene riconosciuta la facoltà di ridurre l'orario di lavoro settimanale in via temporanea e le cui richieste possono essere accolte entro un limite stabilito in base alla forza lavoro occupata nelle unità produttive (DHL Express, 2022).

Il *part-time* è stato da sempre individuato, anche a livello internazionale, come uno strumento per sostenere l'occupazione femminile; tuttavia, non di rado, si trasforma in una trappola che penalizza le lavoratrici. Ciò è evidente non solo rispetto allo sviluppo della carriera da un punto di vista orizzontale e verticale ma anche sotto il profilo economico, poiché a meno ore di lavoro corrisponde un minore reddito da lavoro complessivo, sia perché le ore lavorate sono inferiori ma anche in considerazione del fatto che anche le componenti della retribuzione variabile (es. premio di risultato) sono erogate in proporzione all'orario di lavoro effettivo (*infra*).

2.2.2. Servizi e contributi

Come rilevato in materia di strumenti organizzativi, anche in questa macrocategoria le misure più diffuse sono quelle indirizzate al sostegno della famiglia, attraverso il riconoscimento di misure di welfare dedicate al supporto delle spese familiari. Non sempre in tali misure, pur importanti, è leggibile un impatto diretto sulle pari opportunità; tuttavia, si è ritenuto di trattarle sia perché spesso hanno un significativo impatto indiretto, sia perché sono solitamente inserite in "pacchetti" che non facilitano una analisi disgiunta delle singole misure.

Piani di welfare aziendale

In generale, negli accordi aziendali i piani di welfare sono inquadrati come un valido strumento per erogare servizi al personale e per soddisfare i bisogni primari personali e familiari dei/delle dipendenti. Ciò è stato evidente anche durante la fase pandemica quando diversi accordi aziendali hanno previsto, tra le diverse misure di supporto, anche l'erogazione di strumenti di welfare straordinari (Luxottica, 2020⁽¹⁴⁾; Verallia, 2020). Ad ogni modo, rispetto alla funzione del welfare aziendale come strumento anche di conciliazione, ciò è confermato da diverse esperienze aziendali nel nostro Paese, come quella – a titolo esemplificativo – rappresentata dal Gruppo Luxottica e confermata nell'ultimo integrativo sottoscritto nel 2023. In esso, le parti segnalano, da un lato,

⁽¹⁴⁾ L'accordo del primo aprile 2020, infatti, prevedeva l'erogazione – in presenza di specifici requisiti – di un «contributo welfare a sostegno delle esigenze sociali ed assistenziali dei lavoratori» pari a un valore mensile di 500 euro da spendere in servizi e beni di welfare e da fruire attraverso apposita piattaforma aziendale, per i dipendenti che prestavano servizio in presenza negli stabilimenti o negli uffici e in regime di CIG-Covid-19.

l'importanza di affiancare le esigenze di flessibilità con servizi e beni da erogare a dipendenti e famiglie e, dall'altro, la necessità di aggiornare nel tempo le iniziative di welfare per trovare soluzioni di beni e servizi rispondenti alle reali necessità di sostegno al reddito delle fasce più deboli.

Tale prospettiva, ad esempio, è adottata in Atlantia dove, in forza di un accordo aziendale, a partire dal 2022 a tutti i dipendenti è riconosciuto un credito welfare di 2.000 euro per fruire, tramite piattaforma digitale, di un paniere di servizi e prestazioni a scelta del dipendente messe a disposizione per l'istruzione dei figli o assistenza agli anziani o a rimborso degli interessi su mutui, viaggi e vacanze, sport e benessere, cultura e formazione, beni e servizi (Atlantia, 2021).

Più di recente, tale inquadramento del welfare è stato ribadito nella sottoscrizione del contratto integrativo aziendale di Leonardo (2023) dove le parti, parallelamente al miglioramento dei trattamenti economici, hanno altresì previsto misure di rafforzamento del modello di welfare aziendale per *«rispondere compiutamente alle varie dimensioni del benessere anche extralavorativo»* della generalità dipendenti, anche attraverso *«misure più mirate [...] sui temi della genitorialità, della fragilità, dell'inclusione e della parità di genere, delle esigenze di cura»* (Leonardo, 2023).

Servizi alla persona

Negli ultimi anni, tra le prestazioni/servizi che trovano in via crescente attenzione rientrano quelli di **assistenza e supporto psicologico**. Nel 2021, ad esempio, attraverso un accordo quadro sottoscritto nel Gruppo Autostrade per l'Italia e dalle OO.SS nazionali, le parti, *«consapevoli dell'emersione di nuovi e diffusi disagi psicologici causati dalla pandemia e riacutizzati dal ricorso al lavoro da remoto legati alla condizione di isolamento»* hanno istituito uno sportello di prima assistenza psicologica in favore del personale. Un servizio di supporto psicologico gratuito è previsto anche nell'accordo Leonardo (2023) per le vittime di violenza che, unitamente a un servizio di *counseling*, ha come obiettivo favorire il progressivo reinserimento nell'ambiente di lavoro della persona.

A sostegno delle **vittime di violenza domestica**, l'accordo Vodafone mette a disposizione, unitamente a un servizio di consulenza medico-psicologica, anche un supporto a livello aziendale da parte dell'*Head of Security Operations* per: a) l'espletamento delle operazioni di denuncia alle forze dell'ordine; b) entrare in contatto con associazioni specializzate nell'assistenza alle vittime di violenza di genere; c) modifica dei recapiti telefonici ed e-mail aziendali.

Particolarmente interessante è quanto previsto nell'accordo collettivo A2A (2024) dove le parti firmatarie riconoscono delle misure di welfare indirizzate sia ai dipendenti già genitori (*infra*) che a quelli invece che ancora non lo sono diventati. Sotto quest'ultimo profilo, in particolare, le parti richiamano alla volontà di introdurre **politiche di welfare aziendale per dipendenti non ancora con figli/figlie**, *«con la finalità di favorire una maggiore consapevolezza rispetto alle tematiche legate alla fertilità nonché dare un supporto concreto alla procreazione»*. Sotto questo aspetto, pare emergere una particolare attenzione anche nei confronti della tutela della salute sessuale e riproduttiva delle donne, un tema particolarmente importante anche secondo quanto stabilito a livello internazionale. In questo caso, infatti, le parti rinviano alla possibilità di mettere a disposizione *«un pacchetto di misure che offra sostegno economico/assicurativo per la partecipazione a programmi di procreazione assistita»*.

Tra i servizi si segnala che Mondelēz (2023) riconosce ai dipendenti operativi presso una delle loro sedi un'offerta di «*servizi time-saving utili a ottimizzare il tempo dei dipendenti nel disbrigo delle loro pratiche quotidiane nonché il locale palestra aziendale*» a cui si aggiunge il «*servizio di employee assistance program (EAP) completamente gratuito e aperto al dipendente e ai propri familiari*», la cui gestione è affidata a terzi qualificati e riguardante l'attivazione di strumenti di supporto e sostegno emotivo e pratico per questioni personali e lavorative.

Vodafone (2020), invece, mette a disposizione delle/dei dipendenti quei servizi di welfare volti a garantire «*il benessere dei dipendenti all'interno che all'esterno dell'azienda*». Tra questi servizi figurano: a) un servizio di consulenza con un medico competente/psicoterapeuta, un giorno a settimana, per colloqui di supporto per esigenze legate al lavoro o extralavorative; b) convenzioni con asili nido nelle città ove sono presenti le sedi aziendali; c) diversi servizi a sostegno della salute e prevenzione della salute (ECG, certificato medico per attività ludico motoria; consulenza medica).

A conferma della strategicità del welfare aziendale, infine, l'accordo collettivo Gucci (2022), oltre a prevedere specifiche novità, segnala l'impegno delle parti ad arricchire «*l'attuale programma di welfare aziendale attraverso l'introduzione di nuovi servizi*» anche attraverso l'ampliamento di quanto già previsto.

Contributi in occasione della nascita di un/una figlio/figlia

In occasione della nascita dei figli dei dipendenti, sono diversi gli accordi che prevedono l'erogazione di un **contributo “natalità”**. In alcuni casi viene riconosciuto a chi è dipendente in occasione della nascita dei figli; in altri casi, invece, vengono poste delle condizioni più stringenti. Sotto quest'ultimo profilo si sviluppano, ad esempio, le previsioni dall'accordo Intesa Sanpaolo (2021) dove le parti riconoscono un “bonus nascita figli” se l'evento avviene entro dieci anni dall'assunzione e per ogni figlio, pari a mille euro. Ciò può avvenire previa accensione da parte del/della dipendente di un rapporto vincolato al minore senza commissioni, con possibilità di richiederne in alternativa il versamento come contributo una tantum alla posizione individuale di previdenza complementare attivata dal o dalla dipendente in favore del figlio a carico.

Un “**bonus nascita**” è previsto anche nell'ambito del Gruppo Leonardo (2023) visto che, in occasione della nascita/adozione di ciascun figlio intervenuta a decorrere dal primo gennaio 2024, è prevista l'erogazione di un importo mensile di welfare di cinquanta euro per i sei mesi successivi all'evento e da fruire entro dodici mesi a partire dall'evento. Peculiare è l'importo erogato da Telepass (2021) a chi rientra al lavoro dopo il congedo obbligatorio e che non fruisca in via continuativa del congedo parentale, pari a cinquemila euro ed erogabile, a scelta, anche tramite credito welfare da spendere in *flexible benefits*. Tale importo, però, «*non è da intendersi come sostitutivo del diritto di usufruire del congedo facoltativo ma deve intendersi quale strumento alternativo rispetto alla integrazione economica a carico azienda per il periodo suddetto*».

Contributi per l'educazione/istruzione (asilo nido, campi estivi ecc.) e borse di studio

Numerosi **contributi sono riconosciuti per sostenere le spese di educazione e istruzione dei figli di dipendenti, nonché a titolo di borse di studio** per dipendenti e/o loro figlie/figli (Groupama Assicurazioni, 2023). Da gennaio 2021, Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (2020) riconosce ai genitori con figli frequentanti

asili nido e scuole materne un contributo mensile per ciascun figlio/a, pari al costo mensile sostenuto e comunque non superiore a 150 euro mensili a fronte di presentazione di idonea documentazione. Ai genitori con figli di età non superiore a quattordici anni partecipanti ai campi estivi, la stessa azienda eroga inoltre un contributo, per ciascun figlio/a, di sessanta euro mensili.

L'accordo Ferrero (2023), invece, interviene a sostegno dei soggiorni estivi per i figli dei dipendenti: l'azienda, infatti, «*nell'ottica di offrire un supporto alle famiglie per la cura dei figli nel periodo estivo [...] conferma la propria disponibilità unilaterale e liberale ad organizzare dei soggiorni estivi a favore dei figli dei dipendenti a tempo indeterminato in età compresa fra i 6 e i 12 anni*» anche se, in questo caso, le modalità organizzative sono definite dall'Azienda, mentre sono «*a carico del dipendente i costi e l'organizzazione del trasporto dalla residenza al luogo del soggiorno*». In merito, comunque, «*l'Azienda, con l'obiettivo di estendere tale iniziativa ad un maggior numero di richiedenti possibili, conferma inoltre che la durata di tali soggiorni, sarà mediamente settimanale prevedendo più turni nel periodo giugno/agosto in idonee località e strutture individuate*».

Più di recente, a supporto economico per le spese di studio di figli e figlie dei dipendenti, tra le buone pratiche rilevate figura quanto previsto in un recente accordo sottoscritto dalle società del gruppo A2A e le OO.SS. nazionali e territoriali che, a supporto dell'educazione e della conciliazione, hanno riconosciuto dei **contributi per le spese afferenti ai servizi di educazione e istruzione ammessi al beneficio fiscale** (come asili nido, baby-sitter, tasse e rette scolastiche e libri di testo), il cui valore massimo riconosciuto per anno e per ciascun figlio/a va da 3.250 euro tra zero e tre anni fino a 200 euro per chi ha età compresa tra i dodici e i diciotto anni (A2A, 2024). Anche Chiesi Farmaceutici (2024) riconosce delle misure a sostegno delle spese legate all'educazione dei/delle figli/figlie, mettendo a disposizione un contributo a titolo di rimborso delle rette per l'asilo nido e le scuole materne, il cui importo è rimodulato sulla base della fascia ISEE di chi lo richiede, e va da un minimo di 120 euro (ISEE oltre i 60.000 EURO) fino a 600 euro (ISEE fino a 25.000 euro).

Contributi per l'assistenza familiare in caso di disabilità o non autosufficienza

A ogni dipendente con un/una familiare convivente e a carico che sia in possesso di idonea certificazione medica di non autosufficienza e rientri nei casi individuati dalle parti nell'accordo aziendale, Intesa Sanpaolo riconosce il diritto a richiedere fino a 5.000 euro a titolo di **rimborso delle spese sostenute per i servizi di assistenza** ai sensi di quanto stabilito ex art. 51, comma 2, lett. f-ter del TUIR. Nel caso in cui non fosse disponibile la dichiarazione di non autosufficienza l'azienda provvederà invece a corrispondere con la retribuzione di giugno un importo lordo di cinquemila euro (Intesa Sanpaolo, 2021).

Anche l'accordo sottoscritto da BPER e le delegazioni di Gruppo di Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Uilca e Unisin del primo luglio 2022 prevede, con decorrenza dal 2023, la corresponsione di un assegno per i familiari disabili, fino a 5.000 euro, per tutto il personale che abbia una persona in famiglia convivente e con disabilità grave dalla quale risulti un'invalidità civile totale e permanente almeno del 75%. Per avere diritto al rimborso delle spese sostenute, tale familiare convivente deve essere non autosufficiente e fiscalmente a carico del dipendente. Lo stesso accordo prevede, con la medesima

decorrenza, l'erogazione di un contributo di 2.500 euro al personale per ogni figlio/a che abbia un *handicap* ai sensi della legge n. 104/1993 e che non rientri nelle disabilità gravi.

2.2.3. Attività promozionali

Certificazione della parità di genere

Negli accordi aziendali di recente sottoscrizione tra le attività promozionali più diffuse figura il **richiamo all'attivazione di un percorso per ottenere la certificazione della parità di genere** (Leonardo, 2023; Mondelēz, 2023; Bolton Food, 2023;) o, direttamente, al conseguimento della suddetta certificazione (Chiesi Farmaceutici, 2024). Il conseguimento di quest'ultima può rappresentare una testimonianza dell'impegno *«nella promozione a tutti i livelli di opportunità di affermazione professionale delle donne, ma anche il contributo di diversità del punto di vista femminile»* (A2A, 2024). La certificazione della parità di genere spesso viene richiamata come un percorso volto a valorizzare la diversità in azienda (Leonardo, 2023; Mondelēz, 2023) e appare anche come tema di confronto con i sindacati, come testimoniato dall'impegno delle aziende a fornire preventiva informazione alle OO.SS nell'ipotesi in cui dovesse essere attivato l'iter definito dalla prassi UNI: PDR 125/2022 (Bolton Food, 2023; Perfetti, 2023). Interessante è "l'effetto rimbalzo" che si genera in relazione alla certificazione di parità di genere, come testimoniato da quanto concordato nell'accordo MBDA (2023), dove le parti stabiliscono di considerare la presenza della certificazione come elemento qualificante anche nella valutazione dei propri fornitori.

Attività formative e/o informative per favorire la parità di genere

Non mancano, poi, diverse tipologie di attività formative e/o informative con l'obiettivo di sensibilizzare la popolazione aziendale su alcune tematiche legate alla parità di genere (Benetton, 2021; MBDA, 2023).

Per **favorire il rientro delle lavoratrici dopo la maternità**, l'accordo Luxottica, ad esempio, prevede l'attivazione di percorsi formativi *ad hoc* per facilitare il reinserimento al lavoro (2023) così come anche è previsto dall'accordo Telepass (2021) affinché sia possibile *«recuperare velocemente gap formativi e informativi eventualmente maturati nel periodo di assenza e a incrementare laddove possibile le competenze professionali già acquisite»*. L'accordo Ferrero (2023) prevede invece due tipologie di **percorsi di reinserimento al lavoro**: da una parte, quelli destinati ai lavoratori e lavoratrici assenti per un lungo periodo (sei mesi continuativi) e finalizzati a un aggiornamento professionale e personale, dalla durata di almeno una giornata (o due mezza giornate); dall'altra, invece, quelli di cui sono destinatari le madri e i padri al rientro dal congedo parentale. In quest'ultimo caso, per coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato, ci si propone di organizzare momenti formativi – dalla durata indicativa di due o tre mezza giornate – aventi come *«obiettivo principale mettere in luce le competenze sviluppate e rinforzate dall'esperienza della genitorialità»*.

L'accordo Bonfiglioli Riduttori (2022), invece, opera un richiamo più in generale all'attivazione delle parti per **sensibilizzare la platea aziendale sul tema della parità di genere**. Al fine di *«sviluppare una cultura del rispetto della dignità della donna contro ogni forma di violenza [...] superare bias cognitivi e contrastare sul luogo sul luogo di*

lavoro qualsiasi atto indirizzato a violare la dignità della persona e delle donne o da creare un clima avvilito, mortificante, ricattatorio, provocatorio». Le parti, con l'obiettivo «di promuovere ed agire questi principi sui luoghi di lavoro e di viverli e di trasmetterli anche come valore personale e sociale [...] si attiveranno per sensibilizzare su questi temi le lavoratrici e i lavoratori [...] migliorando il livello di consapevolezza con iniziative formative ed informative mirate» e promuovere, così, una «cultura inclusiva ed alla valorizzazione di tutte le diversità, mantenendo un focus sulla parità di genere e sulla tutela delle donne».

In questa area non mancano anche le **attività per sensibilizzare la popolazione aziendale contro ogni tipo di violenza**, ad esempio attraverso la realizzazione di campagne congiunte di sensibilizzazione che favoriscano comportamenti antidiscriminatori (Leonardo, 2023) nonché la programmazione di progetti che possano «favorire la prevenzione e il supporto a programmi di tutela delle donne colpite da violenza sul territorio di riferimento e in partnership con tutti gli interlocutori istituzionali» (Chiesi Farmaceutici, 2024), incluse associazioni di settore (Nhood Services Italy, 2023). Un peculiare esempio di attività è quello di divulgazione e sensibilizzazione previsto nell'accordo A2A (2024), nel quale si richiama allo sviluppo di **iniziative per favorire la conoscenza e la consapevolezza tra i dipendenti delle tematiche medico/psicologiche legate alla fertilità afferenti agli stili di vita, tempi biologici e aspetti psicologici legati alla genitorialità**.

Tra le iniziative informative si segnalano le campagne condotte a livello aziendale contro le molestie nei luoghi di lavoro ma promosse a livello nazionale – come nel caso della campagna “Generiamo cultura” promossa dalla Commissione nazionale pari opportunità del CCNL Metalmeccanici del cinque febbraio 2021 (Bonfiglioli Riduttori, 2023).

Più generico è quanto previsto nell'accordo TMB (2021), dove la società «*conferma la propria attenzione alle Pari Opportunità valorizzando la presenza di personale femminile. Oltre a quanto già fatto in relazione al personale femminile, la TMB si attiverà per progettare specifiche iniziative a tutela sperimentale finalizzate alla realizzazione di occasioni per la valorizzazione della professionalità femminile*».

Policy di Diversity, Equity & Inclusion

In generale, la parità di genere è spesso richiamata nell'ambito di strategie di *Diversity, Equity & Inclusion* (Ducati, 2019; Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, 2020; Benetton, 2021; DHL Express, 2022; Intesa Sanpaolo, 2022; STM, 2023; Mondelēz, 2023; Marzotto, 2023; Chiesi Farmaceutici, 2024) oppure in via diretta per la definizione di politiche per le pari opportunità (Luxottica, 2023, Formart, 2023) o, ancora, nell'ambito di più complesse politiche di responsabilità sociale d'impresa (Atlantia, 2021; Gucci, 2022; Mondelēz, 2023; Lactalis Galbani, 2023; Nhood Services Italy, 2023).

Questo conferma il riconoscimento del valore sociale associato, più in generale, alle diverse azioni a sostegno della parità di genere (Bolton Food, 2023) soprattutto in considerazione degli effetti negativi a livello economico e sociale che si sono manifestati nei confronti della componente femminile nel mercato del lavoro a seguito della pandemia da Covid-19 (MBDA, 2023).

Come sancito nell'accordo Parmalat (2021), «*obiettivo comune delle parti è quello di garantire, attraverso le opportune azioni, pari opportunità tra uomo e donna evitando ogni tipo di ostacolo, discriminazione, esclusione o limitazione che abbia come conseguenza qualsiasi diversità*».

Nell'accordo quadro "Per una nuova strategia di tutela ed inclusione delle diversità" sottoscritto nel 2021 dal Gruppo Autostrade per l'Italia e le rappresentanze sindacali delle OO.SS nazionali, si sottolinea che le persone «*hanno pari opportunità di realizzazione*» e, per rendere effettivo tale principio, le parti riconoscono come prioritarie diverse azioni. Tra queste figurano: a) implementazione di "*female recruiting strategies*", anche tramite promozione della formazione femminile in ambito *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (STEM); b) il contrasto al "divario retributivo" e pensionistico di genere, garantendo la massima trasparenza retributiva; c) progressioni di carriera ed individualizzazione dei percorsi professionali nel segno dell'equilibrio di genere e del riconoscimento e valorizzazione dell'esperienza acquisita, anche tramite piani di qualificazione e riqualificazione e creando progetti di sostegno intergenerazionale; d) programmi di formazione continua per tutta la popolazione aziendale, sul tema delle pari opportunità; e) sviluppo e potenziamento di una leadership improntata alla parità di genere; f) *survey* periodiche a sondare il benessere sociale della comunità aziendale e a favorire l'emersione di episodi di discriminazione di genere.

Nell'ambito delle **politiche aziendali ispirate alla responsabilità sociale d'impresa** e aventi come obiettivo avere un impatto anche a livello locale per sostenere il miglioramento del benessere delle persone, l'accordo Mondelēz (2023) prevede, ogni anno, delle iniziative di formazione su specifici temi legati all'inclusione (c.d. "*DE&I weeks*") attraverso «*una serie di eventi e webinar fruibili da tutti i colleghi in orario di lavoro per accrescere la consapevolezza individuale sugli argomenti trattati*» con particolare attenzione sui temi della diversità, equità e inclusione e al benessere complessivo dei dipendenti, visto che tale attività sono individuate dalle parti come funzionali alla valorizzazione delle differenze in azienda e come «*leva di competitività del business*». In questa prospettiva, infatti, è prevista l'attivazione a livello aziendale di programmi formativi di due settimane volti a «*fare emergere una maggiore consapevolezza sulle competenze che ciascuno sviluppa nell'ambito delle proprie esperienze di vita (genitorialità, caregiving, gestione di cambiamenti di vita strutturali) e che può trasferire anche sul lavoro, promovendo quindi una sinergia tra ciò che è vita lavorativa e vita privata*» (Mondelēz, 2023). Tali attività sono aperte a tutti i dipendenti e disponibili anche in modalità asincrona. Oltre alle giornate di formazione previste attraverso le DE&I weeks, l'azienda organizza – in occasione di specifiche giornate - «*sessioni ad hoc anche tramite partner esterni*».

Gender pay gap

Di particolare pregio sono le misure previste nell'accordo sottoscritto da Atlantia (2021) e le Segreterie nazionali di categoria delle OO.SS «*per un modello equo ed inclusivo di remunerazione*» che richiama espressamente il tema del *gender pay gap*. I differenziali salariali di genere, in questo caso, sono tema di oggetto di confronto delle parti che, a livello organizzativo, s'impegnano a offrire «*a tutti i dipendenti, senza alcuna eccezione, opportunità retributive e premiali eque, trasparenti e sostenibili nel tempo*».

Per questo motivo, le parti firmatarie individuano una serie di principi e azioni affinché vi sia una valorizzazione «*dei livelli occupazionali, delle professionalità e del benessere economico e organizzativo dei dipendenti che sia coerente con i principi della equità, della non discriminazione di genere e della sostenibilità*» attraverso la definizione di un modello remunerativo aziendale (c.d. *Total Reward*) fondato sui principi di trasparenza, condivisione del valore e sostenibilità che «*in ossequio al principio di pari retribuzione*

miri a contrastare ogni forma di discriminazione o di disparità di trattamento retributivo per posizioni analoghe riconducibile tra l'altro a età, genere, disabilità, nazionalità o etnia». In questo solco, l'azienda si impegna a implementare tutte le misure necessarie a garantire l'assoluta parità salariale tra i generi, attraverso:

- a) la conduzione di analisi periodiche sul *gender pay gap* con terze parti indipendenti per eliminare "qualsiasi *gap* identificato";
- b) adozione annuale di un rapporto sulle iniziative adottate *«per ridurre il divario di genere, con riferimento ai profili di crescita in azienda, parità retributiva a parità di mansioni, tutela della maternità e bigenitorialità»* (Atlantia, 2021).

Il **contrasto al *gender pay gap*** è un tema presente anche nell'accordo Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (2020), dove le parti richiamano la particolare attenzione del Gruppo nei confronti della **parità di trattamento anche retributiva** tra uomini e donne, nonché nell'accordo Electrolux (2021) che individua nel **contrasto alla discriminazione salariale di genere una linea di intervento da affiancare al sostegno della genitorialità**. Per questo motivo, il Gruppo ha previsto nell'accordo del 2021 misure economiche, più favorevoli per neomamme e neopapà, con la **maturazione di una quota del premio di risultato** pari agli anticipi dello stesso anche durante il periodo di congedo parentale oppure, in via alternativa, la conversione dei relativi importi in permessi aggiuntivi previa richiesta entro 15 giorni dall'inizio della fruizione del congedo parentale.

Anche nel recente accordo aziendale sottoscritto da MBDA (2023), l'azienda, sottolineando l'importanza di valorizzare le lavoratrici *«al fine di ridurre il divario di genere nel mercato del lavoro e portare maggior valore alla propria organizzazione»*, si pone come obiettivo quello di incrementare entro il 2030 la popolazione femminile interna all'azienda al 30% del personale.

Commissioni paritetiche/bilaterali e Comitati per le pari opportunità

L'attenzione delle parti in tema pari opportunità e la consapevolezza che si tratti di un argomento di interesse comune si traducono in alcuni casi **nell'istituzione di Commissioni bilaterali a cui sono affidate competenze specifiche** (Bolton Food, 2023, Lactalis Galbani, 2023; DXC Technology, 2023; Marelli, 2023); in altri casi, invece, le pari opportunità rappresentano oggetto su cui l'azienda fornisce **l'informativa sindacale** a livello di sito, con particolare attenzione alla situazione del personale maschile e femminile e alle iniziative a tutela del personale con disabilità (Leonardo, 2023).

Ad ogni modo, l'istituzione di comitati e/o commissioni pariteticamente costituite dalle parti a livello aziendale sono molto diffuse e ad esse sono affidati diversi compiti in tema di parità di genere, welfare e conciliazione (Ducati, 2019; Parmalat, 2021; Leonardo, 2021; Enel, 2022; MBDA, 2023; Campari, 2023).

A titolo esemplificativo, al "Comitato paritetico per le pari opportunità e la *diversity*" istituito presso Leonardo secondo quanto definito nell'ultimo accordo integrativo aziendale (2023) sono affidate diverse azioni volte a promuovere la parità di genere, tra le quali figura l'attuazione di iniziative che consentano di *«superare condizioni organizzative e di distribuzione del lavoro che possano creare disparità nell'accesso al lavoro, nella formazione professionale, nella vita lavorativa e nella progressione di carriera»* nonché il riconoscimento di misure che sostengano le donne vittime di violenza di genere o al rientro dalla maternità.

Tra i compiti affidati alla Commissione pari opportunità e sostenibilità del Gruppo Marelli (2023), figurano: a) l'esame dei rapporti biennali sulla situazione dell'occupazione maschile e femminile; b) la valutazione circa la realizzazione di iniziative e interventi volti a promuovere comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità nel lavoro nonché il reinserimento delle lavoratrici dopo l'assenza per maternità; c) l'eventuale realizzazione, in collaborazione con la Commissione territoriale, di specifiche iniziative per diffondere i principi di pari opportunità, anche attraverso la realizzazione di iniziative formative-informative mirate e prevenire forme di molestie e qualsiasi discriminazione basata anche sul genere.

Interessante è quanto riportato nell'accordo Ferrero (2023), dove si sottolinea nel capitolo "Le persone in Ferrero", l'attenzione posta dall'azienda verso il personale, «*con particolare riguardo alla conciliazione tra i tempi di lavoro e quelli di vita familiare e sociale [...] testimoniata anche dalle linee guida trasversali che interessano tutto il Gruppo su diversi ambiti (codice etico, parental policy, policy del rispetto dei diritti umani, policy sulle discriminazioni e molestie)*». Nell'accordo, infatti, «*le parti, prendendo atto dei positivi risvolti emersi dall'attivazione della Commissione "Le Persone in Ferrero", che si conferma uno strumento di condivisione e diffusione dei risultati relativi alle varie iniziative e di promozione della cultura delle pari opportunità*» convengono sull'adozione di iniziative di vario genere (permessi per visite pediatriche, part time, percorsi formativi dal rientro al lavoro e di reinserimento dei/delle dipendenti con figli dopo i periodi di congedo, soggiorni estivi per i figli dei dipendenti ecc.).

L'importanza del tema della parità di genere come «*valore fondamentale per l'organizzazione aziendale*» (Lactalis Galbani, 2023) emerge anche con l'adesione dell'azienda a quanto previsto da protocolli e/o dichiarazioni sottoscritti a livello nazionale nell'ambito dei diversi sistemi di relazioni industriali, oppure mediante la messa a sistema delle azioni introdotte a livello nazionale attraverso organismi e/o enti bilaterali (Mondelēz, 2023, Heineken, 2023). Sotto il primo profilo, tale tendenza è particolarmente evidente in materia di contrasto alle molestie e alla violenza nei luoghi di lavoro (Lactalis Galbani, 2023).

Infine, dato che le relazioni industriali possono contribuire alla diffusione e allo sviluppo delle diverse misure a sostegno della parità di genere, si segnala che in alcuni casi gli accordi prevedono il **monitoraggio delle iniziative adottate a livello aziendale**, anche per analizzare i dati sull'utilizzo e sulla valutazione del grado di efficacia delle misure riconosciute (Heineken, 2023; A2A, 2024). Talvolta, soprattutto nelle grandi aziende, un ruolo importante è assunto dal confronto con il coordinamento sindacale del Gruppo oppure a livello di sito. Nel primo caso, ad esempio, l'accordo Vincenzi (2023) prevede un confronto preventivo a livello di gruppo rispetto allo sviluppo di norme e i programmi afferenti alle pari opportunità. Nel secondo caso, invece, un esempio è fornito dall'accordo Parmalat (2021), dove si specifica che confronto con le RSU di sito è prioritario per la definizione di soluzioni di flessibilità oraria giornaliera e settimanale, per la stipulazione di convenzioni per l'erogazione di servizi a sostegno delle responsabilità di cura nonché per la definizione di programmi di formazione e affiancamento in caso di assenza prolungata dal lavoro. Inoltre, non mancano casi in cui le attività intraprese per la parità di genere sono oggetto di monitoraggio e confronto sindacale a livello aziendale/di gruppo anche al fine di condividere con le rappresentanze sindacali il rapporto biennale sulla parità di genere (Bolton Food, 2023) e/o in materia di quantificazione degli organici per caratteristiche dei rapporti di lavoro in ottica di genere

(Mondelēz, 2023; MBDA, 2023; Chiesi Farmaceutici, 2024, Marzotto, 2023; DXC Technology, 2023).

3. Osservazioni conclusive

L'indagine evidenzia **alcune linee di tendenza generali in merito all'attuale ruolo della contrattazione collettiva aziendale in materia di parità di genere sotto diversi profili.**

Anzitutto, **le misure più innovative sono contenute negli accordi aziendali sottoscritti nell'ambito di imprese di grandi dimensioni e con sistemi di relazioni industriali ormai consolidati.** Tolte alcune eccezioni, **sono gli accordi di più recente sottoscrizione a contenere misure specifiche e diversificate a sostegno delle pari opportunità** nelle aziende.

Volgendo l'attenzione allo sviluppo contenutistico delle previsioni, un primo aspetto che si osserva è che, in molti casi, **gli accordi aziendali/di gruppo rinviano a quanto previsto in materia di parità di genere dal CCNL applicato.** Ciò è particolarmente evidente soprattutto in tema di prevenzione e contrasto a molestie, violenza e discriminazioni nei luoghi di lavoro, in quanto la contrattazione di primo livello definisce una cornice essenziale di riferimento, in forza di accordi e dichiarazioni sottoscritte nei diversi sistemi di relazioni industriali in riferimento a specifiche tematiche legate alla parità di genere (Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, 2020). **Ciò conferma il ruolo guida della contrattazione collettiva nazionale nei confronti del livello decentrato,** che è invece chiamato a dare specifica declinazione delle strategie per la promozione della parità di genere tenendo conto delle specifiche necessità e peculiarità delle singole organizzazioni, spingendo dunque queste ultime a trovare soluzioni innovative e capaci di dare risposte efficaci ed effettive alle lavoratrici ⁽¹⁵⁾.

A livello aziendale, peraltro, in alcuni casi le misure a sostegno della parità di genere sono inserite in **strategie aziendali più ampie,** come testimoniato dalla sottoscrizione di accordi collettivi volti a definire un piano di azione a tutela e sostegno delle diversità (c.d. strategie di *Diversity, Equity and Inclusion*) oppure specificatamente dedicati al supporto di un riequilibrio tra responsabilità e tempi legati alla vita professionale, personale e familiare tra uomini e donne (c.d. protocolli di *work-life balance*) ⁽¹⁶⁾.

Le misure identificate come funzionali a perseguire la parità di genere, dunque, sono spesso parte di *policy* aziendali più complesse per rispondere ai bisogni di conciliazione vita-lavoro delle dipendenti. È innegabile che le incombenze afferenti alle attività di cura spingono le organizzazioni a riflettere sulla necessità di sostenere il benessere di lavoratrici e lavoratori e delle loro famiglie, anche alla luce del quadro normativo di riferimento. Ciò è testimoniato dalla proliferazione di disposizioni dedicate alla genitorialità, sia afferenti al riconoscimento di condizioni economiche e normative di

⁽¹⁵⁾ Come evidenziato in ALTILIO C., NEGRI S., *Violenza di genere: il contributo della contrattazione collettiva nella prevenzione e nel contrasto*, Working Paper ADAPT n. 5/2024, ADAPT University Press, 2024.

⁽¹⁶⁾ Ciò viene confermato anche dalle recenti analisi condotte sugli accordi aziendali sottoscritti nel 2024 e raccolti nella banca dati *farecontrattazione* di ADAPT. Per un approfondimento si rinvia a ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2024), XI Rapporto*, ADAPT University Press, in corso di pubblicazione.

miglior favore rispetto a quanto sancito dalla legge o dal livello nazionale di contrattazione di settore relativamente ai congedi e ai permessi, sia relative ad una maggiore flessibilità funzionale della prestazione lavorativa (orari flessibili, banche ore, lavoro agile, ecc.). Tuttavia, sarebbe opportuno inquadrare il problema del *gap* di genere come un tema specifico del mercato e del rapporto di lavoro, anche da un punto di vista collettivo, con una prospettiva che possa consentire di aprire la strada a percorsi di *empowerment* femminile.

Un ruolo importante per favorire le pari opportunità è poi rivestito anche dai piani di welfare aziendale, i quali possono essere orientati non soltanto a sostenere il reddito delle lavoratrici e delle famiglie, attraverso contributi o servizi, ma anche a farsi carico con un approccio olistico dei bisogni. In questi casi l'obiettivo che si raggiunge è non solo il miglioramento del benessere individuale, ma anche una fidelizzazione del personale, che ne migliora la produttività e produce una maggiore attrattività dell'impresa⁽¹⁷⁾.

Un tema che gli accordi aziendali non affrontano, tolte alcune eccezioni, è quello dell'**effettivo utilizzo delle misure di conciliazione vita-lavoro** introdotte. Sotto questo aspetto, sarebbe opportuno inserire negli accordi anche **specifiche procedure di monitoraggio** che consentano di verificare chi sono gli effettivi fruitori delle singole misure. La condivisione periodica dei dati in tal senso potrebbe chiarire se l'obiettivo – favorire una maggiore parità di genere negli oneri di cura – è stato raggiunto. Ciò è cruciale affinché le misure di conciliazione vita-lavoro siano effettivamente e concretamente misure di condivisione del lavoro di cura, e non si riducano a misure di cui sono destinatarie, nei fatti, le sole lavoratrici. Da un punto di vista sostanziale, infatti, la conciliazione vita-lavoro richiede, per essere tale, una equa divisione delle responsabilità e degli oneri di cura nelle famiglie, grazie all'incentivazione dell'utilizzo di tutte le misure da parte dei lavoratori.

Negli accordi analizzati, infine, **non è frequente il tema della parità retributiva** tra uomini e donne, il cui esplicito richiamo è presente solo in pochi accordi. Tuttavia, è facile comprenderne la ragione: gli accordi collettivi, in linea con quanto previsto dalla legge, presuppongono la parità di retribuzione a parità di lavoro. Le differenze retributive sono infatti determinate da diversi fattori, come il minor accesso delle lavoratrici allo straordinario, a indennità e *benefits* vari legati alla presenza, alla partecipazione a trasferte fuori sede nonché nella determinazione della remunerazione premiale variabile, e al maggiore utilizzo del *part-time* o di permessi e congedi (che in taluni casi non sono retribuiti o lo sono solo parzialmente, generando così una perdita di reddito da lavoro)⁽¹⁸⁾.

La presenza di queste differenze tra lavoratrici e lavoratori, maggiormente evidenti quando sono presenti nelle famiglie oneri di cura, hanno altresì un effetto negativo sullo sviluppo delle carriere delle lavoratrici, il cui andamento può subire delle battute di arresto, al contrario di quanto accade per i lavoratori che risultano più disponibili alle richieste di flessibilità dell'azienda grazie alle asimmetrie familiari nelle attività domestiche e di cura. Sebbene sia dubbio se una tale situazione possa integrare una ipotesi di discriminazione, nella sostanza essa genera una **penalizzazione nei confronti delle lavoratrici che deriva, paradossalmente, proprio dalle scelte familiari, che sono**

⁽¹⁷⁾ Si tratta di una prospettiva di recente confermata anche all'VIII Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Cfr. FONDAZIONE CENSIS-EUDAIMON, *VIII Rapporto. Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova. Rapporto finale*, Roma, 21 febbraio 2025.

⁽¹⁸⁾ Sul tema del *gender pay gap*, si rinvia alle recenti riflessioni nell'ambito del n. 2/2024 della Rivista *Diritto delle Relazioni Industriali* con i contributi di Ferrante, Pasqualetto, Tarquini, Consonni, Rosti.

determinate, a loro volta, dalla assenza di alternative a una effettiva condivisione del lavoro di cura e/o a un mancato accesso a servizi per l'assistenza. Tali differenze, che hanno un noto impatto anche dal punto di vista economico e, dunque, sul reddito delle lavoratrici, non sono contrarie al principio del pari salario per pari lavoro e, sul punto neanche la richiamata certificazione della parità di genere interviene in modo diretto. Quest'ultima, infatti, in tema di divario retributivo usa criteri (c.d. *key performance indicators*) finalizzati a verificare la parità di salario a parità di lavoro (escludendo, ad esempio, l'orario straordinario dalla misurazione) e non affronta né misura le reali cause del divario. Ciononostante, la certificazione ha assunto un ruolo importante nei contratti e accordi sottoscritti negli ultimi due anni, accelerando l'acquisizione formale del cosiddetto "bollino rosa" e promuovendo nelle aziende una cultura maggiormente sensibile al tema della parità di genere.

In definitiva, **questa breve (e non esaustiva) rassegna di buone pratiche provenienti dalla contrattazione collettiva aziendale testimonia la presenza di diversi casi virtuosi per quanto riguarda l'adozione di misure che – direttamente o indirettamente – mirano a promuovere la parità di genere.** Spesso tali misure non sono specificatamente finalizzate a supportare le pari opportunità delle donne ma a sostenere le lavoratrici in particolari condizioni e/o in occasione di specifici eventi. **Se da una parte ciò è necessario,** alla luce di alcuni problemi strutturali e culturali nel nostro Paese, dell'altra parte, invece, **non appare oggi sufficiente affinché possa realizzarsi una piena parità di genere, dentro e fuori il mercato del lavoro.**

La contrattazione collettiva, da questo punto di vista, è chiamata senza dubbio a sostenere – a tutti i livelli – l'adozione di iniziative di varia natura che possano garantire lo sviluppo di un'occupazione femminile di qualità. Tuttavia, **non è residuale il ruolo del legislatore che, anzi, può agire in maniera strutturale nella risoluzione di quei problemi che limitano di fatto la parità di genere dentro e fuori il mercato del lavoro.** Da questo punto di vista, **è necessario agire affinché siano messi a disposizione – anche degli attori delle relazioni industriali – strumenti e strategie che possano definire condizioni abilitanti per la creazione o il potenziamento di misure, dispositivi e servizi a sostegno delle donne e delle lavoratrici.** In particolare, attraverso il potenziamento del congedo parentale finalizzato a promuoverne l'utilizzo da parte degli uomini, come indica la proposta di legge recentemente presentata dal Cnel su impulso del Comitato pari opportunità del Cnel ⁽¹⁹⁾, oppure attraverso un incentivo specifico alle aziende che siglano accordi aziendali per l'introduzione di misure di condivisione responsabilità familiari condizionate dall'utilizzo paritario tra i generi. Oltre alle attività promozionali e alle norme incentivo, **è necessario riflettere in primis sull'attuale rete dei servizi pubblici a sostegno delle lavoratrici e dei lavoratori con figli/figlie e/o persone a carico non autosufficienti, affinché la conciliazione vita-lavoro possa essere davvero una condivisione degli oneri di cura nelle famiglie e non una scelta obbligata e che determina il sacrificio (personale e professionale) delle donne.**

⁽¹⁹⁾ Assemblea Cnel, *Osservazioni e Proposte del Consiglio nazionale dell'Economia e del Lavoro in materia di congedo parentale*, 24 ottobre 2024.

Bibliografia essenziale

- AA.VV., *Ottavo Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova*, Fondazione Censis, 2025
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2024), XI Rapporto*, ADAPT University Press, in corso di pubblicazione
- ALTILIO C., NEGRI S., *Violenza di genere: il contributo della contrattazione collettiva nella prevenzione e nel contrasto*, Working Paper ADAPT n. 5/2024, ADAPT University Press, 2024
- BROLLO M., *Il lavoro agile alla prova della emergenza epidemiologica*, in V. FILÌ (a cura), *Covid-19 e rapporto di lavoro*, ADAPT Labour Studies, e-book series n. 89/2020
- BROLLO M., *Occupazione femminile e flessibilità dei tempi di lavoro: il part-time*, in S. SERAFIN, M. BROLLO (a cura di), *Donne, politica e istituzioni: il tempo delle donne*, Forum, 2013, pp. 131-142
- BRUNETTA R., ALTILIO C., *Non solo di lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e lavoro. Una verifica sull'archivio Cnel dei contratti collettivi*, in Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, n. 10/2024
- EUROPEAN COMMISSION, *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the Covid-19 crisis. Thematic Review 2022*, 2023
- FERRARA M. D., *Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere*, in *Diritti Lavori Mercati*, n. 2/2014
- FONDAZIONE CENSIS-EUDAIMON, *VIII Rapporto. Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova. Rapporto finale*, Roma, 21 febbraio 2025
- LAZZERONI L., *Genere e tempi di lavoro*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, n. 1/2020, pp. 43-57
- MURGIA A., POGGIO B., *L'integrazione delle politiche di genere nella contrattazione sindacale*, in *I Quaderni di Gelso*, n. 14/2007
- PERUZZI M., GOTTARDI D., *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva. Risultati del progetto europeo-Close the Deal, Fill the Gap*, Giappichelli, 2017
- SQUEGLIA M., *Evidenza (dei mezzi) e rilevanza (dei fini) nell'autonomia collettiva e nel cammino parlamentare alla sfida del 'gender pay gap'*, in *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, n. 2/2021, pp. 425-449.
- TIRABOSCHI M. (a cura di), *Welfare for People. Settimo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024
- TIRABOSCHI M., *Introduzione allo studio della contrattazione collettiva*, ADAPT University Press, 2023