

Welfare contrattuale e politiche di conciliazione, tra uguaglianza di genere e tempo per la cura

Camilla Gaiaschi e Giulia Mallone

RPS

Le politiche di conciliazione vita-lavoro hanno effetti non solo sull'occupazione femminile ma anche sulla distribuzione dei carichi di cura tra uomini e donne e, di conseguenza, sull'uguaglianza di genere.

Analogamente, anche le iniziative di welfare aziendale in ambito di work-life balance possono avere implicazioni differenti sulle opportunità di conciliazione vita-lavoro e di carriera

dei lavoratori a cui si rivolgono, e in particolare della componente femminile all'interno delle organizzazioni. Il presente contributo analizza le politiche implementate dalle aziende attraverso lo studio dei contenuti di 148 accordi aziendali siglati nel periodo 2004-2014, nel tentativo di individuare le implicazioni di diverse «strategie» aziendali in ottica di genere.

1. Le politiche di conciliazione vita-lavoro in ottica di genere

Le politiche di conciliazione vita-lavoro hanno effetti non solo sull'occupazione femminile, ma anche sulla distribuzione del lavoro domestico e di cura all'interno della coppia e, di conseguenza, sull'uguaglianza di genere¹. Considerando le tre principali componenti delle politiche di conciliazione (Gornick e Meyers, 2004) – i *trasferimenti monetari* (congedi, assegni e agevolazioni fiscali), i *servizi di cura* (per l'infanzia e più in generale per i famigliari a carico) e le politiche sugli *orari di lavoro* (riduzione degli orari, part-time, flexi-time, lavoro agile o *smart-working*, tele-lavoro, *job sharing*, banca delle ore) – la scelta di privilegiare una o più misure, così come il modo in cui queste vengono disegnate e implementate, le risorse messe in campo, i beneficiari cui si rivolgono, generano *outcomes* diversi in termini di pari opportunità e tempo di cura.

¹ Il presente articolo è frutto della riflessione congiunta delle autrici. Se, tuttavia, per motivi di ordine accademico, dovesse essere attribuita responsabilità individuale, Camilla Gaiaschi ha scritto il paragrafo 1 e Giulia Mallone il paragrafo 3. I paragrafi 2 e 4 sono stati scritti insieme.

RPS

XX

In via generale, i trasferimenti monetari rappresentano un approccio per certi versi opposto a quello dei servizi (Leitner, 2003). I primi «familizzano» la cura, retribuendo chi all'interno della famiglia ne ha la responsabilità, i secondi la «de-familizzano», esternalizzandola al di fuori del nucleo familiare (Saraceno, 2011). Se sufficientemente generosi, gli assegni familiari possono incentivare le madri a restare a casa per occuparsi dei figli, rafforzando i ruoli tradizionali di genere (Esping-Andersen, 2009). Gli effetti dei congedi variano a seconda della durata, della copertura economica, dei beneficiari. Per le donne, congedi di maternità e/o parentali generosi e di ragionevole durata consentono di non fuoriuscire dal mercato del lavoro (Crompton, 2006); al contrario, più sono lunghi, più sarà difficile rientrarvi (Korpi, 2000; Gornick e Meyers, 2003). D'altra parte, i congedi per i padri – a condizione che siano ben retribuiti e accompagnati da un principio di «use it or lose it» (Saraceno, 2011) – riequilibrano le responsabilità di cura all'interno della famiglia. Quanto ai servizi, tanto più sono diffusi e hanno orari flessibili, tanto più promuovono l'occupazione femminile (Gornick e Meyers, 2003, 2004). Nell'ambito delle politiche del tempo di lavoro, le strategie di promozione del part-time si traducono, di fatto, nella diffusione di un part-time quasi esclusivamente femminile (si pensi per esempio al caso olandese) che non consente di superare i ruoli tradizionali di genere, con conseguenze negative sulla carriera e lo stipendio delle donne (Blau e Kahn, 2013; Deschacht, 2017). D'altra parte, «familizzando» parzialmente la cura, ne garantiscono la qualità (Gornick e Meyers, 2003). Infine, la riduzione delle ore di lavoro a tre quarti della giornata, auspicata da alcune analiste del welfare (Gornick e Meyers, 2003, 2004), o altre forme di (ri-)modulazione dei tempi di lavoro – dall'orario flessibile al lavoro agile o *smart-working* – tendono invece a essere più trasversali, promuovendo la condivisione della cura tra uomini e donne.

Nella letteratura sul welfare in ottica di genere, l'attenzione ai diversi *outcomes* delle politiche di conciliazione varia a seconda degli/delle autori/autrici, con alcuni contributi particolarmente attenti agli effetti sull'occupazione femminile (Esping-Andersen, 2009; Ferrera, 2008) o «commodificazione» delle donne (Orloff, 1993), altri alla divisione sessuale del lavoro e all'uguaglianza di genere (Crompton, 1999, 2006; Gornick e Meyers, 2003, 2004), altri ancora al livello di autonomia delle donne dalla famiglia ovvero alla possibilità per le stesse di soddisfare i propri bisogni di conciliazione in maniera autonoma (Orloff, 1993), nonché al grado di «de-commodificazione» delle politiche e

quindi alle differenze socio-economiche tra le famiglie (Orloff, 1993; Saraceno, 2000). Infine, un filone di letteratura ha fatto luce anche sugli effetti delle politiche su chi riceve la cura e quindi sul benessere dei bambini, ma anche degli anziani e delle persone disabili e non autosufficienti (Saraceno, 2000; Naldini e Saraceno, 2011).

Ai fini della presente analisi, di particolare importanza ci sembrano quei contributi che hanno insistito sulle implicazioni delle politiche di conciliazione in termini di divisione sessuale del lavoro, ovvero di riequilibrio del tempo di lavoro retribuito e non retribuito (di cura e domestico) tra uomini e donne. Ci riferiamo in particolare a Janet Gornick e Marcia Meyers (2003, 2004), le quali indagano se, e in che misura, le politiche di conciliazione promuovano diversi modelli famigliari, gli stessi individuati da Rosemary Crompton (1999) nel suo *continuum* dei quattro *gender arrangements*. Muovendo dal più al meno tradizionale, il primo modello è quello tipico dell'era fordista, caratterizzato da *male breadwinner* e *female caregiver*, in cui l'uomo è il procacciatore di reddito e la donna responsabile delle attività domestiche e di cura. Con l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, tale modello ha progressivamente lasciato il passo a tre nuove forme di *gender arrangement* «post-industriali» (Fraser, 1994): il *male breadwinner - female part-time earner*, in cui la componente femminile è occupata part-time; il *dual earner*, con entrambi i componenti della coppia occupati a tempo pieno grazie all'esternalizzazione delle attività di cura; e, infine, il *dual earner - dual carer*, in cui entrambi i partner sono occupati a tre quarti del tempo e parimenti responsabili della cura e del lavoro domestico. Ciascun modello garantisce livelli diversi di *uguaglianza di genere e tempo per la cura* all'interno della coppia². L'uguaglianza di ge-

² Gornick e Meyers parlano di «uguaglianza di genere» da una parte e «qualità della cura - benessere dei bambini» dall'altra (Gornick e Meyers, 2003, 2004). Pur nella consapevolezza che questa seconda dimensione è resa possibile sia da un adeguato tempo di cura a disposizione dei genitori sia, al contempo, da servizi di cura di qualità, le due autrici circoscrivono l'analisi dei servizi alla copertura (ovvero al numero di bambini iscritti), senza entrare nel merito della loro qualità (orari, rapporto tra educatore e numero di bambini, ma anche costi per la famiglia). Di fatto, ciò che definiscono «qualità della cura» coincide con il tempo di cura a disposizione dei genitori (attraverso i congedi e la rimodulazione degli orari di lavoro) (Gornick e Meyers, 2004). Per questo motivo, e nella misura in cui i nostri dati non ci consentono di avere informazioni sulla qualità dei servizi, preferiamo utilizzare l'espressione, certamente più neutra, di «tempo per la cura» al posto di «qualità della cura» in riferimento al secondo dei due *outcomes* delle politiche di conciliazione.

RPS

XX

nera è da intendersi come riequilibrio del tempo di lavoro retribuito e non retribuito tra i due partner, ovvero come equa distribuzione nella coppia del tempo di lavoro e del tempo di cura. Il tempo per la cura è da intendersi come tempo a disposizione del/i genitore/i per prendersi cura in prima persona dei familiari a carico. Dei quattro modelli del *continuum* delle relazioni di genere, i primi due garantiscono un adeguato tempo di cura a disposizione dei genitori, essendo questa in parte o del tutto svolta all'interno del nucleo familiare, a scapito tuttavia dell'uguaglianza di genere, essendo la cura sempre e solo responsabilità femminile. Il terzo modello garantisce l'uguaglianza di genere, essendo entrambi i componenti della coppia occupati a tempo pieno, ma a scapito del tempo di cura a loro disposizione, che resta in questo caso molto marginale poiché la cura viene per gran parte esternalizzata tramite servizi. Infine, il quarto modello è l'unico capace, secondo Gornick e Meyers, di soddisfare sia l'uguaglianza di genere (essendo sia il lavoro retribuito che quello non retribuito parimenti condivisi) che un adeguato tempo per la cura, essendo quest'ultima parzialmente svolta all'interno del nucleo familiare. Per questo motivo, il modello *dual earner - dual carer* acquisisce per le due autrici una dimensione normativa, a cui le politiche di conciliazione dovrebbero tendere. Esso è infatti in grado di coniugare «la prospettiva dell'occupazione» (garantita dal modello *dual earner*) con «la prospettiva della cura» (garantita dal modello *male breadwinner - female part-time earner*). Non solo, al pari del modello *dual earner*, il modello *dual earner - dual carer* è in grado di garantire anche «la prospettiva delle pari opportunità», nella misura in cui le politiche di conciliazione che mette in campo sono accompagnate da misure miranti a ridurre gli ostacoli che le donne incontrano lungo la traiettoria lavorativa/di carriera, ovvero da misure anti-discriminatorie o azioni positive, da strategie di *empowerment* femminile e/o di *diversity*, con l'obiettivo di rendere l'occupazione femminile un'occupazione di qualità, scevra da dinamiche di segregazione orizzontale e verticale. In sostanza, il modello *dual earner-dual carer* non solo rende la donna più «simile» all'uomo, promuovendo la piena occupazione femminile e le pari opportunità in ambito economico-lavorativo, ma, soprattutto, rende l'uomo più «simile» alla donna, stimolandone le responsabilità di cura. Esso realizza cioè quell'ultimo *step* della *gender revolution* senza il quale non può che definirsi «incompiuta» (Gerson, 2009) o «incompleta» (Esping-Andersen, 2009): la decostruzione del genere (Fraser, 1994).

2. Obiettivi e struttura dell'analisi

La letteratura sul welfare in ottica di genere nasce, e si sviluppa, principalmente come analisi delle politiche pubbliche. Scarsa attenzione è stata rivolta finora alle implicazioni in termini di genere, alle politiche di conciliazione nell'ambito del cosiddetto secondo welfare, e più in particolare nell'ambito del welfare aziendale. L'obiettivo del presente contributo è esattamente quello di applicare il *framework* teorico elaborato dall'analisi di genere sul welfare (pubblico) alle politiche di conciliazione aziendali. Le politiche di conciliazione vita-lavoro presenti negli accordi aziendali saranno analizzate alla luce delle implicazioni (*outcomes*) in termini di uguaglianza di genere da una parte, e di tempo per la cura dall'altra (Gornick e Meyers, 2004). Poiché livelli diversi di uguaglianza di genere e tempo di cura si traducono in modelli diversi di relazione di genere, la domanda di ricerca che ispira il presente lavoro è la seguente: quale forma di famiglia – delle quattro definite da Crompton (1999) – viene promossa e rafforzata dalle politiche di conciliazione vita-lavoro promosse dalle aziende oggetto dell'analisi? E più precisamente, in che misura le politiche promuovono un modello *dual earner - dual carer* che garantisce, al contempo, l'uguaglianza di genere e un adeguato tempo di cura?

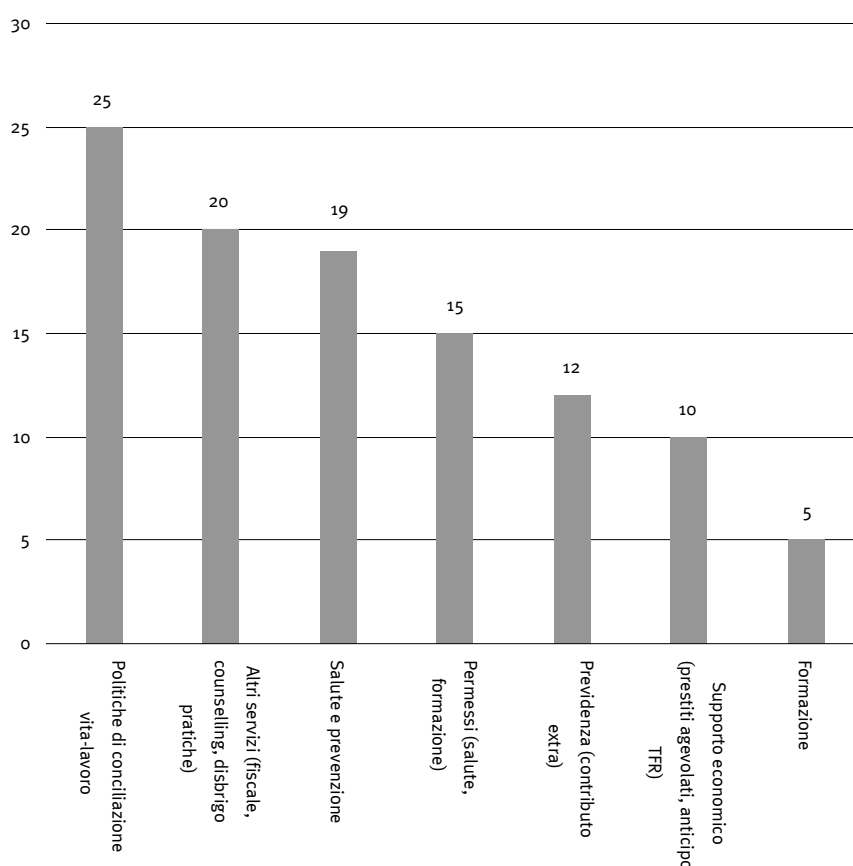
L'analisi empirica dei contenuti degli accordi aziendali è stata svolta attraverso la lettura integrale e classificazione di 148 accordi provenienti da 76 aziende che operano in Lombardia nel settore chimico e farmaceutico siglati tra il 2004 e il 2014 (la stragrande maggioranza dei quali raccolta nel biennio 2013-2014). Lo studio degli accordi fornisce informazioni su azienda, stabilimento, anno, materie contenute nell'accordo e presenza di misure di welfare aziendale suddivise in: previdenza complementare (contributo extra a carico dell'azienda), salute e prevenzione (piani di assistenza sanitaria, *screening* e prevenzione), sostegno al reddito (prestiti agevolati, integrazione Tfr), formazione e istruzione, permessi extra per motivi di salute o formazione, servizi (es.: fiscali, orientamento e *counseling*, disbrigo pratiche), conciliazione vita-lavoro. Quest'ultima area comprende una varietà di strumenti, quali permessi extra rispetto alla normativa e al Ccnl di riferimento o integrazione dei congedi, supporto economico sotto forma di rimborso delle spese sostenute dalle famiglie, servizi offerti direttamente dall'azienda e spesso all'interno dei locali aziendali, convenzioni/agevolazioni commerciali stipulate dall'azienda con *provider* di servizi, misure di rimodulazione dell'orario di lavoro, programmi e agevolazioni per il reinserimento post-maternità.

Ai fini del presente contributo, e coerentemente con gli assunti teorici adottati in questa sede, le politiche saranno analizzate sulla base della tripartizione *denaro, servizi e tempo* (Gornick e Meyers, 2003). Rientrano nel primo *cluster* i *benefit* miranti a «familizzare la cura» e quindi a «retribuire» chi ha responsabilità di cura all'interno della famiglia, cioè tutta la disciplina dei congedi retribuiti. Il secondo *cluster* ricomprende invece i *benefit* che consentono la «defamilizzazione» dell'attività di cura tramite la sua esternalizzazione in servizi, consentendo ai genitori di restare più a lungo sul posto di lavoro, e quindi sia i servizi per l'infanzia offerti direttamente dall'azienda (anche sotto forma di agevolazioni commerciali) sia il sostegno economico alle spese per servizi attraverso il rimborso delle spese. Infine, all'interno del terzo *cluster* troviamo tutti gli interventi che hanno a che fare, da una parte, con la rimodulazione dei tempi di lavoro – quindi con la flessibilità in entrata e uscita, la banca ore, la possibilità di richiedere il part-time, lo *smart-working* – e dall'altra con la disciplina dei permessi. Quest'ultima consiste in un insieme di strumenti molto eterogenei, aggiuntivi a quanto previsto dal Ccnl di riferimento, che vanno dai permessi legati a specifiche esigenze di cura familiare (es. salute dei figli, emergenze familiari, inserimento all'asilo) ai permessi retribuiti per i neo-padri. La scelta di inserire i permessi nel terzo *cluster* (e non nel primo) è legata al fatto che – al pari delle politiche del tempo – i permessi consentono di fatto al lavoratore di «flessibilizzare» il proprio orario di lavoro, avendo disponibilità di tempo per oneri di cura senza dover ricorrere a un'astensione continua e di lungo periodo (come nel caso dei congedi). Per la rilevanza nell'ambito della prospettiva delle «pari opportunità» – che dovrebbe accompagnare le politiche di conciliazione affinché sia garantita la qualità dell'occupazione femminile – ai tre gruppi delineati sopra si è ritenuto opportuno aggiungere un quarto *cluster*, relativo alle misure volte a promuovere il rientro delle madri in azienda tramite programmi specifici che consistono solitamente nella definizione di un percorso personalizzato di accompagnamento al recupero della mansione svolta.

3. I risultati

Il primo dato che emerge dall'analisi riguarda la diffusione delle politiche di welfare aziendale: 27 delle 76 aziende – pari a circa il 35% delle aziende, e al 59,8% dei dipendenti – offrono almeno un *benefit* di welfare.

Figura 1 - Numero delle aziende che operano nelle diverse aree di welfare



Fonte: elaborazione dati a cura delle autrici.

Come mostra la figura 1, tra le aziende che hanno introdotto almeno una misura di welfare sono 25 quelle che offrono iniziative di conciliazione vita-lavoro. Meno della metà dei dipendenti coinvolti nell'analisi – pari cioè al 42% – ha accesso a misure di conciliazione vita-lavoro, un numero che sale tuttavia a quasi 77% se prendiamo in considerazione solo i dipendenti delle aziende che offrono almeno un *benefit* di welfare. È quindi interessante notare che, mentre le aziende che introducono iniziative di *work-life balance* offrono sempre anche una o più altre misure di welfare, sono solo poco più del 20% i dipendenti che dispongono di una offerta di welfare più «tradizionale», in-

centrata unicamente sugli ambiti della sanità e della previdenza. Benché la diffusione del welfare nelle aziende analizzate risulti tutt'altro che omogenea, l'area della conciliazione vita-lavoro appare essere un recente, e discretamente attrattivo, tassello aggiuntivo all'offerta di servizi di welfare più tradizionali.

RPS

XX

L'analisi dei contenuti degli accordi consente invece di comprendere la diffusione delle pratiche di conciliazione, nonché la «combinazione» delle diverse iniziative. La figura 2 mostra la ricorrenza delle diverse azioni all'interno degli accordi. I congedi (primo *cluster*: *denaro*, riempimento a righe verticali) compaiono negli accordi una sola volta. Le misure di esternalizzazione della cura (secondo *cluster*: *servizi*, riempimento a puntini) compaiono 19 volte. Le politiche del tempo (terzo *cluster*: *tempo*, riempimento a linee oblique) ricorrono 32 volte. Infine, una menzione meritano i – pur rari – casi (2 in tutto) di inserimento negli accordi di programmi finalizzati ad agevolare il rientro post-maternità o a seguito di lunghe assenze, tramite percorsi personalizzati di accompagnamento – che possono essere affiancati alla rimodulazione degli orari di lavoro, anche attraverso il ricorso al part-time.

Per quanto riguarda il primo *cluster* (*denaro*), il fatto che esso sia rappresentato da un solo accordo è in parte dovuto al fatto che la disciplina dei congedi rappresenta, tipicamente, uno strumento delle politiche pubbliche: essi sono introdotti per legge e solo di rado co-finanziati dall'azienda. Anche quando questo accade, ad esempio attraverso integrazioni dell'importo percepito, si tratta generalmente di disposizioni introdotte dai Ccnl delle diverse categorie, e non rientrano dunque nell'analisi della contrattazione di secondo livello³. Si può dunque affermare che laddove il welfare pubblico garantisce una buona copertura, come nel caso del congedo di maternità, il welfare aziendale interviene solo in misura marginale. D'altra parte, ciò non toglie che le aziende potrebbero intervenire, per esempio, sui congedi parentali, certamente non generosi a livello di politiche pubbliche (in quanto retribuiti al 30%). Rispetto al congedo di paternità, anch'esso poco incisivo a livello di welfare pubblico (la legge prevede solamente due giorni obbligatori più due facoltativi), molte delle aziende analizzate

³ Il Ccnl del settore chimico e farmaceutico, applicato dalle aziende analizzate nel presente contributo, dispone infatti che le imprese integrino il trattamento di legge per il periodo di maternità obbligatoria fino a raggiungere il 100% della normale retribuzione e che l'azienda anticipi al lavoratore il trattamento a carico dell'Inps.

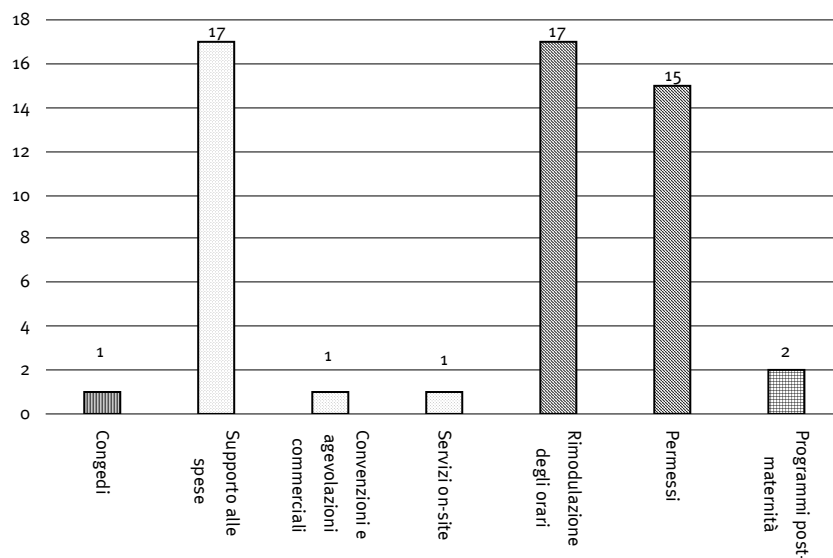
sono intervenute a favore dei neo-padri ma lo hanno fatto, come si analizzerà più avanti, sotto forma di permessi. Il tempo per i neo-padri non viene declinato dalle aziende né in termini di integrazione alla normativa nazionale né in termini di un'astensione sufficientemente lunga e continuativa dal lavoro (come nel caso dei congedi), necessaria per poter promuovere un reale coinvolgimento dei padri nella cura dei figli.

Il caso incluso nel primo *cluster* è un'azienda in cui il/la dipendente che ha usufruito del congedo parentale può scegliere di prolungarlo per ulteriori sei mesi al 30% dello stipendio, a patto che avvenga senza soluzione di continuità rispetto al congedo parentale. Nonostante il carattere formalmente *gender neutral* di tale strumento, esso ha importanti conseguenze in termini di genere, poiché non solo rischia di essere utilizzato solamente dalle donne, ma ne disincentiva il rientro sul luogo di lavoro poiché è noto che congedi lunghi e poco retribuiti sono altamente femminilizzati e aumentano il rischio di fuoriuscita dal mercato del lavoro (Korpi, 2000; Gornick e Meyers, 2004).

Il secondo *cluster (servizi)* si articola in tre diversi strumenti: sostegno economico alle spese per servizi per la cura e l'istruzione dei figli, servizi di cura c.d. *on site* forniti all'interno dell'azienda e accordi commerciali con erogatori di servizi per offrire ai dipendenti condizioni agevolate. Si tratta di misure piuttosto frequenti tra le aziende analizzate – sebbene non come quelle incluse nel terzo *cluster*. Il supporto alle spese – ricorrente in 17 casi – consiste generalmente nell'erogazione in busta paga di somme a rimborso delle spese sostenute dai dipendenti per la frequenza dei figli ad asili nido e centri estivi⁴. I servizi *on-site* sono invece organizzati direttamente dall'azienda per garantire al dipendente la fruizione diretta del servizio, spesso all'interno degli stessi locali aziendali. L'offerta di servizi *on-site*, normalmente «riservata» alle aziende di grandi dimensioni a causa dei costi elevati, compare una sola volta, così come la stipula di convenzioni commerciali con provider esterni.

⁴ La normativa, modificata successivamente alla stipula degli accordi analizzati, ha ampliato il novero dei servizi all'infanzia rimborsabili dal datore di lavoro.

Figura 2 - Le misure di conciliazione vita-lavoro nei contratti aziendali in Lombardia



Fonte: elaborazione dati a cura delle autrici.

Per quanto riguarda il terzo *cluster* (*tempo*), esso comprende le politiche del tempo intese sia nei termini della rimodulazione degli orari di lavoro sia nei termini dell'erogazione di permessi. Gli strumenti di rimodulazione dell'orario di lavoro per esigenze familiari risultano essere tra le misure di conciliazione vita-lavoro più diffuse tra le aziende (17 casi), anche perché non implicano un costo diretto all'azienda, ma piuttosto un investimento di natura gestionale e organizzativa. Per quanto riguarda invece i permessi (15), spiccano le estensioni rispetto alla normativa vigente previste per far fronte alle necessità legate alla cura dei figli e, più in generale, della famiglia – ad esempio, per malattia dei figli e visite pediatriche, inserimento all'asilo nido e alla scuola materna, emergenze familiari e persino per la partecipazione a corsi pre-parto. Tra queste troviamo anche i permessi rivolti ai padri in occasione della nascita di un figlio – che compaiono ben 13 volte su 15 accordi in totale che prevedono permessi – e offrono da 1 fino a 5 giorni di permesso retribuito a totale carico dell'azienda. Si tratta di misure rivolte per lo più all'infanzia, essendo del tutto assenti permessi e congedi specificatamente rivolti a coloro che hanno persone anziane e/o

non autosufficienti a carico. Ciò suggerisce uno sbilanciamento delle politiche sulla genitorialità a scapito dei nuovi bisogni di conciliazione dovuti all'invecchiamento della popolazione.

All'interno di questo *cluster* si trovano misure con caratteristiche molto diverse dal punto di vista di genere. Dei 17 accordi contenenti misure di gestione del tempo, 9 sanciscono la disponibilità delle aziende a prendere in considerazione la conversione a part-time di rapporti di lavoro a tempo pieno, quando documentata da esigenze di cura familiare o successiva alla maternità, individuando quindi come target primario, benché non esclusivo, le madri. Di questi 9, solo 3 accordi «combinano» le facilitazioni sul part-time per chi ha oneri di cura con misure di flessibilità oraria rivolte a tutta la popolazione aziendale – come le fasce di flessibilità in entrata e uscita, la possibilità di «recupero» dei ritardi e il conteggio delle ore lavorate sulla base di un saldo settimanale con fasce di presenza obbligatoria. Sono invece 11 gli accordi che introducono queste misure di flessibilità (inclusi i 3 che combinano flessibilità e part-time). Sebbene rivolte in maniera trasversale all'intera popolazione aziendale, e quindi maggiormente «egalitarie» rispetto al part-time, è opportuno notare che queste misure soddisfano solo parzialmente le esigenze di cura a causa del limitato margine di gestione dell'orario giornaliero. Un solo accordo, infine, avvia un percorso finalizzato all'introduzione dello *smart-working*, o lavoro agile, quale nuova modalità lavorativa. Si tratta di un risultato piuttosto deludente poiché lo *smart-working* ha il merito di soddisfare, laddove è accompagnato da norme sul tempo di disconnessione per ridurre il rischio di *spill-over* vita-lavoro ovvero il rischio di un'estensione dell'attività lavorativa nella vita privata con conseguente aumento dello stress da parte del lavoratore (Lyness e al., 2012), sia le esigenze di cura che l'uguaglianza di genere, modificando la cultura organizzativa nella misura in cui il dipendente è responsabilizzato nelle sue mansioni e valutato per «obiettivi».

In questo quadro, pare opportuno accennare alla relazione tra definizione del premio di risultato e introduzione, negli accordi, di strumenti di welfare per i dipendenti. Circa metà degli accordi che introducono misure di welfare associa infatti l'offerta dei *benefit* alla regolamentazione del premio di risultato, suggerendo la già ipotizzata esistenza (Natali e Pavolini, 2014) di un rapporto tra elemento retributivo e welfare come strategia di «compensazione» di un mancato aumento salariale. Questo dato, qui riferito ad accordi stipulati fino all'anno 2014, acquisisce ulteriore importanza a seguito delle novità normative

RPS

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

introdotte dalle Leggi di stabilità per gli anni 2016 e 2017 (si vedano i contributi di Granaglia e Leonardi in questo fascicolo). Nell'ultimo biennio il Governo ha infatti incentivato, attraverso l'introduzione di nuove agevolazioni fiscali, la conversione di tutto o parte del premio di risultato dei dipendenti in beni e servizi di welfare, conferendo alla relazione tra welfare e premio una nuova rilevanza. Con specifico riferimento alle politiche di conciliazione, possiamo notare che il nuovo assetto normativo – che agisce anche sull'area della cura dei figli, ampliando la varietà dei servizi rimborsabili – potrebbe ragionevolmente promuovere un utilizzo più diffuso dei servizi per l'infanzia, favorendo dunque una «esternalizzazione» degli oneri di cura.

4. Riflessioni conclusive

L'analisi del contenuto degli accordi aziendali presentata in questo articolo lascia emergere alcuni aspetti rilevanti rispetto alla diffusione e alle caratteristiche delle politiche di conciliazione adottate dalle imprese. Innanzitutto, solo 25 delle 76 aziende analizzate introducono politiche di conciliazione vita-lavoro, suggerendo una diffusione ancora tutt'altro che capillare delle iniziative aziendali a sostegno del *work-life balance*. È interessante tuttavia notare che queste ultime sono presenti nella quasi totalità delle aziende che offrono welfare ai dipendenti, confermando la recente popolarità di queste iniziative accanto a *benefit* più «tradizionali». I dati mostrano, inoltre, l'emergere di una tendenza delle aziende verso misure di carattere organizzativo e «a costo zero» come le politiche di gestione del tempo.

Analizzando le misure alla luce della tripartizione in *denaro-servizi-tempo*, un solo accordo è riconducibile al primo *cluster* del *denaro* attraverso l'offerta di estensione temporale del congedo parentale: il dato sembra evidenziare lo scarso interesse delle aziende a intervenire nelle aree tipicamente coperte dal welfare pubblico e dalla contrattazione di primo livello, privilegiando la predisposizione di nuove iniziative di carattere più marcatamente aziendale all'integrazione delle politiche esistenti. Sono invece 19 gli accordi che dispongono l'offerta di servizi per l'infanzia, e ben 32 quelli che introducono politiche del tempo.

Per quanto riguarda il primo *cluster* di interventi, il *denaro*, è importante sottolineare come – a differenza di quanto succede a livello di politiche pubbliche e della contrattazione di primo livello – la disciplina dei

congedi non trovi sufficiente spazio all'interno della contrattazione aziendale. Di fronte agli aspetti più carenti dell'attuale normativa sui congedi – ovvero il basso livello di remunerazione dei congedi parentali (con conseguente femminilizzazione) e il numero troppo esiguo di giorni di paternità – le aziende dimostrano di non intervenire in misura adeguata.

Rispetto ai *servizi* (secondo *cluster*), secondi per numerosità solo alle politiche del tempo, la loro diffusione rappresenta un segnale incoraggiante nei confronti della promozione di servizi professionali per l'infanzia che consentano di defamilizzare parzialmente la cura a beneficio di entrambi i genitori. Tipicamente, essi sono offerti *on site*, direttamente in azienda o presso strutture limitrofe, solo nelle aziende più grandi, mentre quelle più piccole prediligono il sostegno economico attraverso il rimborso delle spese sostenute.

Se i *servizi* hanno effetti univoci in ottica di genere, defamilizzando l'attività di cura e promuovendo l'occupazione femminile, le politiche del tempo sono più eterogenee dal punto di vista di genere. Circa la metà degli accordi offre infatti la possibilità di usufruire del part-time, misura che garantisce un adeguato tempo per la cura a scapito dell'uguaglianza di genere, incentivando la formazione di un modello *male breadwinner – female part-time earner*. L'altra metà degli accordi offre, invece, misure di flessibilità tramite la rimodulazione dell'orario di lavoro e/o i permessi. Si tratta di misure che consentono ai dipendenti di disporre di tempo per la cura. Tuttavia, soprattutto per quanto riguarda i permessi, essendo alcuni di questi esplicitamente legati a esigenze di cura, ci aspettiamo che vengano utilizzati per lo più dalle donne. Risulta inoltre praticamente assente dagli accordi lo *smart-working*, che rappresenta uno strumento non solo più trasversale al genere, e quindi egualitario, ma allo stesso tempo efficace in termini di conciliazione vita-lavoro⁵. Ciò detto, emerge una discreta attenzione alla paternità, con 13 accordi che offrono permessi *ad hoc* per i neo-padri. D'altra parte, si tratta in tutti i casi di misure molto poco incisive sia dal punto di vista dell'uguaglianza di genere – nell'accezione del riequilibrio delle responsabilità di cura nella coppia – sia ai fini del tempo di cura – nella misura in cui i giorni aggiuntivi a disposizione del padre sono esigui (mai più di cinque).

⁵ Gli accordi analizzati sono stati siglati prima dell'avvio dell'iter parlamentare del c.d. «Jobs Act del lavoro autonomo» approvato in via definitiva il 10 maggio 2017. Il provvedimento contiene anche la disciplina del c.d. lavoro agile.

Concludendo, la recente diffusione delle politiche di conciliazione-vita lavoro all'interno della contrattazione aziendale è certamente un segnale positivo della maggiore attenzione che le parti sociali rivolgono alle esigenze di equilibrio dei tempi di vita dei propri dipendenti. Leggendo le politiche in ottica di genere, le aziende sembrano perseguire una strategia di tipo misto, dove il supporto alle coppie *dual-earner* – attraverso, in particolare, il rimborso dei servizi – affianca la promozione di forme più tradizionali di famiglia in cui la donna – grazie al part-time – è chiamata a ridurre il proprio orario di lavoro (retribuito) in quanto principale *care-giver*. Scarsa attenzione è riservata alla condivisione delle responsabilità familiari all'interno della coppia, che potrebbe essere incentivata tramite la promozione di una vera politica di flessibilità degli orari (e degli spazi) di lavoro, oltre che da un numero adeguato di giorni a integrazione del congedo di paternità. Complessivamente, gli accordi sembrano oscillare nel supporto a due diversi, e per certi versi opposti, modelli familiari: da una parte le coppie *dual earner* – attraverso i servizi – e dall'altra quelle formate dall'uomo *breadwinner* e dalla donna *part-time earner*, privilegiando il part-time e i permessi al lavoro agile e a lunghi (e retribuiti) congedi di paternità. Si tratta infatti per le aziende di scelte assai differenti: da un lato, quella di offrire servizi per l'infanzia che demandino gli oneri di cura a personale specializzato e consentano ai dipendenti di essere presenti con più continuità al lavoro; dall'altro, quella di fornire tempo per assentarsi da lavoro e assolvere personalmente alle necessità di natura familiare attraverso politiche aziendali «a costo zero» ma, sicuramente, con un maggiore impatto organizzativo. Le strategie adottate risultano, per il momento, ancora insufficienti a promuovere un vero cambiamento culturale volto a perseguire al contempo l'uguaglianza di genere e un adeguato tempo per la cura, supportando la formazione di coppie *dual earner - dual carer*.

Riferimenti bibliografici

- Blau F.D. e Kahn L.M., 2013, *Female labor supply: Why is the United States falling behind?*, «The American Economic Review», vol. 103, n. 3, pp. 251-256.
Crompton R., 1999, *Restructuring Gender Relations and Employment: the Decline of the Male Breadwinner*, Oxford University Press, Oxford.
Crompton R., 2006, *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*, Cambridge University Press, New York.

- Deschacht N., 2017, *Part-Time Work and Women's Careers: a Decomposition of the Gender Promotion Gap*, «Journal of Labor Research», 1-18.
- Esping-Andersen G., 2009, *Incomplete Revolution: Adapting Welfare States to Women's New Roles*, Polity Press, Cambridge.
- Ferrera M., 2008, *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, Milano.
- Fraser N., 1994, *After the Family Wage*, «Political Theory», n. 22, pp. 591-618.
- Gerson K., 2009, *The Unfinished Revolution: Coming of Age in a New Era of Gender, Work, and Family*, Oxford University Press, New York.
- Gornick J.C. e Meyers M.K., 2003, *Families That Work: Policies For Reconciling Parenthood And Employment*, Sage, New York.
- Gornick J.C. e Meyers M.K., 2004, *Welfare Regimes in Relation to Paid Work and Care*, in Giele J.Z. e Holst E. (a cura di), *Changing Life Patterns in Western Industrial Societies*, Elsevier Science Press, Netherlands, pp. 45-67.
- Granaglia E., 2017, *Il welfare aziendale e la sanità complementare. Alcuni costi nascosti*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 2, pp. ???
- Korpi W., 2000, *Faces of inequality: Gender, class, and patterns of inequalities in different types of welfare states*, «Social Politics: international studies in gender, state & society», vol. 7, n. 2, pp. 127-191.
- Leitner S., 2003, *Varieties of familialism: The caring function of the family in comparative perspective*, «European societies», vol. 5, n. 4, pp. 353-375.
- Leonardi M., 2017, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 2, pp. ???
- Lyness K.S., Gornick J.C., Stone P. e Grotto A.R., 2012, *It's all about control worker control over schedule and hours in cross-national context*, «American Sociological Review», n. 77, pp. 1023-1049.
- Naldini M. e Saraceno C., 2011, *Conciliare famiglia e lavoro: vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, il Mulino, Bologna.
- Natali D. e Pavolini E., 2014, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the Eu: Evidence from an international research study*, «Ose Working paper», n. 16, disponibile all'indirizzo internet: http://www.ose.be/files/publication/OSEPaperSeries/Natali_Pavolini_2014_OseResearchPaper16.pdf
- Orloff A.S., 1993, *Gender and the Social Rights of Citizenship: the Comparative Analysis of Gender Relations and Welfare States*, «American sociological review», n. 58, pp. 303-328.
- Saraceno C., 2000, *Gendered Policies: family obligations and social policies in Europe*, in Boje T. e Leira A. (a cura di), *Gender, welfare state and the market: Towards a new division of labour*, Routledge, Londra e New York.
- Saraceno C., 2011, *Childcare needs and childcare policies: A multidimensional issue*, «Current Sociology», vol. 59, n. 1, pp. 78-96.

RPS

XXXXXXXXXXXX