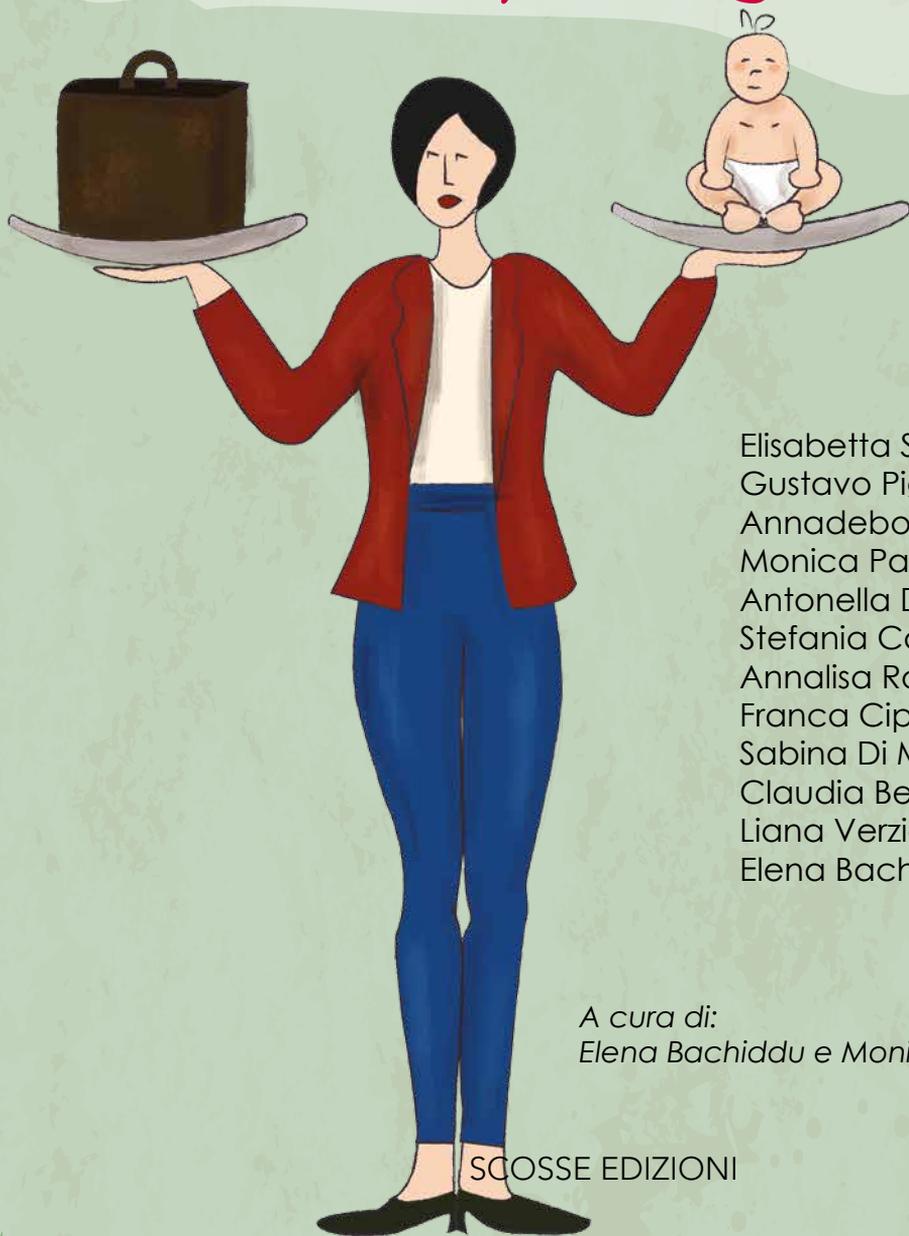


Ciclo di incontri di formazione 2014/2015

# L'università e il work-life balance Aspetti culturali, normativi e diversity management



Elisabetta Strickland  
Gustavo Piga  
Annadebora Morabito  
Monica Pasquino  
Antonella D'Andrea  
Stefania Cavagnoli  
Annalisa Rosselli  
Franca Cipriani  
Sabina Di Marco  
Claudia Bella  
Liana Verzicco  
Elena Bachiddu

A cura di:  
Elena Bachiddu e Monica Pasquino

SCOSSE EDIZIONI



**Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”  
Comitato Unico di Garanzia – CUG**

*Ciclo di incontri di formazione 2014/2015*

**L’Università e il work-life balance.  
Aspetti culturali, normativi e diversity management**

Elisabetta Strickland, Gustavo Piga, Annadebora Morabito  
Monica Pasquino, Antonella D’Andrea, Stefania Cavagnoli, Annalisa  
Rosselli, Franca Cipriani, Sabina Di Marco, Claudia Bella, Liana Verzicco,  
Elena Bachiddu

*A cura di Elena Bachiddu e Monica Pasquino*

SCOSSE EDIZIONI

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”  
Comitato Unico di Garanzia – CUG

SCOSSE Edizioni

Dicembre 2015

ISBN 978-88-940164-3-7

Associazione di Promozione Sociale S.CO.S.S.E.

Via della Lungara 19, Roma

[www.scosse.org](http://www.scosse.org)

## Indice

Prefazione

**L'equilibrio tra vita e lavoro come arena per un confronto ..... 5**

*Elisabetta Strickland*

Presidente del CUG - Università di Roma "Tor Vergata"

**La conciliazione nelle prospettive del welfare di... fine secolo ..... 7**

*Gustavo Piga*

Università di Roma "Tor Vergata"

**In crisi di bilancio. Come si conciliano vita e lavoro in tempi di crisi? ..... 29**

*Annadebora Morabito e Monica Pasquino*

Ricercatrici dell'Associazione SCOSSE

**Il quadro normativo italiano ed europeo in materia di conciliazione  
tra tempi di vita e di lavoro. Forme contrattuali, flessibilità  
e conciliazione ..... 47**

*Antonella D'Andrea*

Università di Roma "Tor Vergata"

**Linguaggio giuridico e lingua di genere ..... 67**

*Stefania Cavagnoli*

Università di Roma "Tor Vergata"

**Problemi e politiche economiche per la conciliazione ..... 79**

*Annalisa Rosselli*

Università di Roma "Tor Vergata" - InGenere

Tavola rotonda

**Il welfare aziendale e le azioni per la promozione  
della conciliazione nella pubblica amministrazione e nell'università..... 87**

*Elena Bachiddu*

CUG - Università di Roma "Tor Vergata"

Prefazione

## L'equilibrio tra vita e lavoro come arena per un confronto

Le finalità del Comitato Unico di Garanzia (CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere e la lotta contro le discriminazioni, sono chiarissime nella sua stessa definizione, in quanto esso è tenuto a promuovere la parità effettiva tra i generi, individuando le eventuali discriminazioni, dirette o indirette, nella formazione professionale, nell'accesso al lavoro, nelle condizioni di lavoro, nelle progressioni delle carriere, nelle retribuzioni, promuovendo altresì la diffusione della cultura delle pari opportunità, anche attraverso la valorizzazione degli studi di genere e lo svolgimento di riflessioni a carattere scientifico, formativo e culturale, oltre ovviamente a prevenire e contrastare qualsiasi comportamento riconducibile al fenomeno del mobbing. Quindi al CUG del nostro Ateneo è sembrato naturale cimentarsi su uno dei temi centrali del 2014, il *work-life balance*, cioè l'equilibrio tra vita e lavoro. La ricerca di questo equilibrio, infatti, non è più una questione di genere, dato che il tempo dedicato al lavoro non è più lo stesso, ma ha invaso la vita privata delle persone. Per trovare un nuovo equilibrio è bene non pensare più alla conciliazione come a una questione solo femminile, questo è il motivo per cui ora si parla più in generale di work-life balance.

La ridefinizione dei confini tra tempi e spazi di lavoro e vita privata è uno dei cambiamenti più importanti nella società attuale; la crisi ha determinato una diminuzione del lavoro in termini occupazionali, ma anche in fatto di ore lavorate. È aumentato il part-time ed è aumentata la precarietà, perché in assenza di altre possibilità di impiego, i lavoratori e le lavoratrici hanno accettato lavori atipici, temporanei o a orario ridotto. Quindi la sfera lavorativa e quella della vita privata vivono nuovi rapporti, richiedendo appunto un nuovo equilibrio.

Qualunque azione si voglia intraprendere per arrivare a nuovi traguardi, essa coinvolge necessariamente il problema culturale della vita familiare, che in Italia grava per lo più sulle donne. Quindi se l'occupazione femminile non sarà associata ad una redistribuzione dei carichi di cura, le donne italiane continueranno a sostenere doppi ruoli e doppi oneri. Avere un lavoro può non bastare a raggiungere opportuni livelli di benessere, soprattutto se il carico e la distribuzione degli impegni lavorativi impediscono di trovare un equilibrio fra lavoro e tempi di vita familiare e sociale. Le politiche di work-life balance, in Italia, continuano a proporre un'obsoleta divisione dei ruoli, *bread winner* per il maschile, *responsabile di cura* per il femminile e andrebbero

quindi riproposte in modo equo, come avviene in molti paesi nord-europei.

I dati sulla qualità del lavoro in Italia negli anni recenti hanno confermato una maggiore predisposizione femminile nei confronti della conciliazione ed hanno anche rilevato lievi ma interessanti mutamenti da parte degli uomini. Quello che cioè è successo nel corso degli anni, forse anche per effetto di una maggiore attenzione e sensibilizzazione dell'universo maschile verso gli aspetti che riguardano la vita privata e familiare, è che tra gli uomini è stato possibile rintracciare un crescente coinvolgimento.

Comunque al di là di statistiche e opinioni di vario genere, il tema è oltremodo interessante ed attuale, per questo non abbiamo potuto fare a meno di promuovere una analisi sfaccettata, coinvolgendo non solo esperti dell'Università "Tor Vergata", ma anche esperti ed esperte esterne, che per motivi istituzionali o di scelta professionale potessero consentire un'indagine poliedrica.

Il Comitato Unico di Garanzia ritiene di essere riuscito in questo intento e raccoglie pertanto all'interno di questa pubblicazione i vari contributi elaborati in occasione di diverse sedute seminari, che hanno consentito di sottolineare la varietà dei punti di vista e di sviluppare un'analisi estesa.

Ci sembra pertanto doveroso ringraziare le oratrici e gli oratori che hanno aderito all'iniziativa: gli incontri hanno avuto le attese caratteristiche di scambi ad ampio spettro su un tema estremamente pertinente alle competenze del Comitato.

*Elisabetta Strickland*

Presidente del CUG - Università di Roma "Tor Vergata"

## La conciliazione nelle prospettive del welfare di... fine secolo

Gustavo Piga

### ABSTRACT

L'Italia è il malato di Europa, l'Europa è il malato del mondo. Guarire il paziente non è facile perché soffre di tre malattie in una: una, più urgente, l'emorragia dovuta alla crisi finanziaria, richiede mosse immediate che rimuovano le assurde politiche europee dell'austerità; la seconda, l'immobilità dovuta alla scarsa produttività, richiede riforme specifiche, mirate esclusivamente a soddisfare le esigenze del Paese; la terza, la riabilitazione "psicologica" per raggiungere nuovi obiettivi, richiede di costruire un Paese nuovo, a dimensione del futuro di tutte quelle parti della nostra società spesso discriminate, ma più innovative, che oggi sentono il bisogno di lasciarlo. In questo scenario il "rosa" e la "conciliazione" troveranno un importante potenziale nel contribuire alla guarigione del malato.

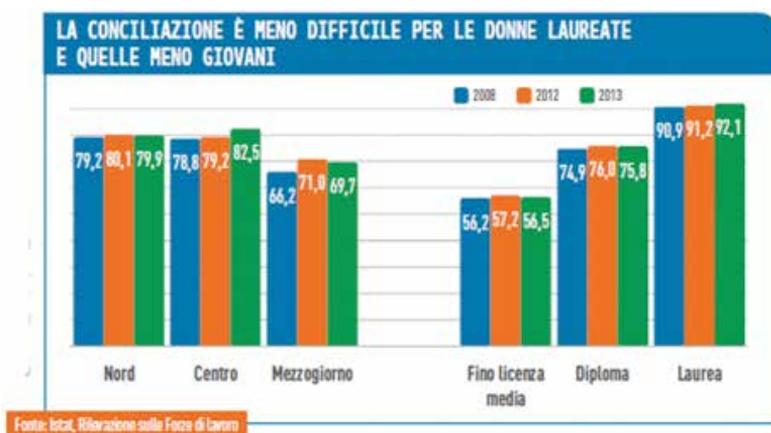
### 1. Le tre malattie italiane

*“In un momento di crisi, in un momento in cui non vi è lavoro, è necessario inventarsi il lavoro, perché altrimenti è la fine. La fine della dignità di una persona. Una persona che non lavora è una persona che non entra in contatto con altre e dunque perde il suo legame con la società, perde contatto con altri simili a lui, e finisce per perdere la sua relazione con se stesso. In un momento così, storicamente difficile per tutta l'Europa, penso sia necessario raccontare la storia della forza di una persona che non si cura della gerarchia sociale, che non si interessa alla ricchezza, non gli interessa essere superiore a qualcun altro grazie al suo lavoro, è interessato esclusivamente a lavorare.”* Gianni Amelio

I dati ISTAT raccontano di una crisi economica che si estende naturalmente al tema della conciliazione (fig. 1): “le criticità rispetto al mercato del lavoro legate alla nascita di un figlio sono andate accentuandosi durante la crisi. Nel 2012, il 22% delle donne che lavoravano al momento della gravidanza non lavora più a due anni dalla nascita del figlio. Il fenomeno mostra un peggioramento rispetto al 2005 quando questo valore era pari al 18% ... le più esposte al rischio di lasciare o perdere il lavoro sono le neo-madri che lavoravano a tempo determinato, in netto aumento rispetto al 2005” (Relazione Annuale).

**FIGURA 1**

Rapporto tra tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e delle donne senza figli, per ripartizione geografica e titolo di studio. Anni 2008, 2012, 2013

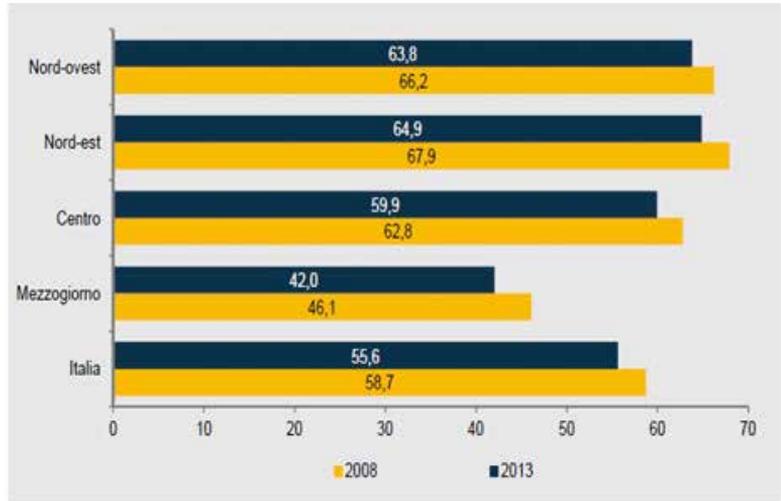


Eppure la crisi italiana che stiamo vivendo non nasce solo oggi. Giovanni Vecchi, economista storico, mostra come l'ultimo quindicennio è stato il peggiore – quanto a crescita economica - dall'Unità d'Italia ad oggi, persino peggiore di quel secondo decennio del ventennio fascista colpito dalla depressione internazionale degli anni Trenta. Un quindicennio in rosso (siamo più poveri oggi che all'inizio del secolo) significa che il rallentamento non nasce nel 2008 con la crisi finanziaria statunitense (che abbiamo indubbiamente importato prima ed ingigantito poi grazie a marchiani errori di politica economica di cui diremo più avanti) ma prima, quando l'Italia si cresceva, ma sempre meno di tutto il resto del Vecchio Continente, segnalando l'esistenza di problemi strutturali di lungo periodo a cui andava e va messa mano.

È una crisi che sta accentuando i divari all'interno del Paese, e dunque socialmente più insidiosa di altre: tra i settori tocca maggiormente le costruzioni, ad alta intensità di lavoro manuale non specializzato, e tra i livelli d'istruzione si abbatte su coloro che non possiedono un titolo di istruzione superiore. In termini territoriali è evidente come sia il Meridione a soffrire di più, come mostra chiaramente la tabella ISTAT sottostante (fig.2), sia in senso strutturale (livello di partenza, in giallo) che in quanto ad impatto della crisi finanziaria (differenza tra blu e giallo).

**FIGURA 2**

Tasso di occupazione di 15-64 anni per ripartizione geografica. Anni 2008, 2013 (valori percentuali)

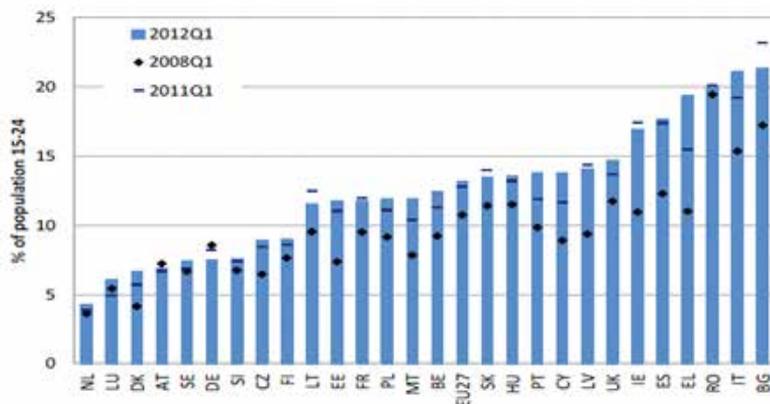


Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

L'impatto della parte congiunturale della crisi italiana non può e non deve essere considerato come temporaneo e suscettibile di essere superato con quella ripresa ciclica che sembra timidamente apparire all'orizzonte secondo alcuni economisti. La perdita di lavoro, specie tra i giovani e le controparti più deboli di una società, rischia di divenire permanente a seguito dell'abbandono della forza lavoro da parte di chi si scoraggia nel non trovare occupazione entro un certo lasso di tempo. Ancor più dei giovani disoccupati, o assieme a loro, il Paese deve preoccuparsi di trovare una soluzione alla crescente massa di quegli individui (c.d. NEET) che non lavorano, non studiano e non si formano. Secondi in Europa per percentuale di NEET (fig.3), essi crescono rapidamente in questa crisi e rappresentano ormai quasi 2 milioni di individui giovani, un esercito che rischia di essere perso per sempre come forza vitale del Paese per il prossimo quarto di secolo (fig.4).

**FIGURA 3**

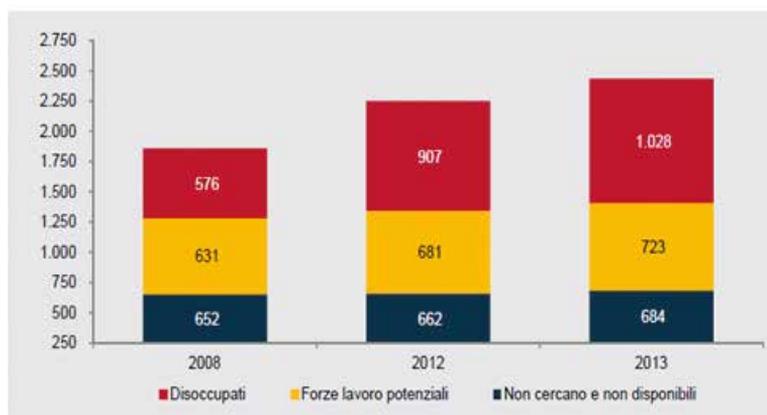
Chart 25:  
NEET for EU  
member states,  
2008 q1, 2011 q1  
and 2012 q1



Source: Eurostat, LFS | edat ifse |. Data Not-seasonally adjusted

**FIGURA 4**

Neet (a) di  
15-29 anni per  
condizione.  
Anni 2008,  
2012, 2013 (valori  
assoluti in migliaia)



Dove e perché sono finiti questi lavori che non ci sono più? È difficile fare una scomposizione precisa, ma è facile dipingere un affresco che ne sintetizzi a grandi linee le origini e le caratteristiche.

Ci sono prima di tutto i lavori scomparsi, in una buona parte del mondo ricco ed occidentale. Sono quei lavori che la tecnologia e la globalizzazione hanno fatto scomparire, spesso approfittando di quest'ultima recessione per modificare processi produttivi all'interno delle aziende così da dispensarsi dal dover riassumere

individui non più ritenuti funzionali alla competitività dell'impresa. Studi recenti mostrano come non sia tanto la caratteristica della manualità rispetto a quella del servizio intellettuale a marcare il discrimine tra chi è tenuto e chi è lasciato andare, quanto piuttosto la caratteristica della "routinarietà" o meno: giardinieri e barbieri non perdono il loro lavoro, ma segretarie e sarti sì (segreterie telefoniche e vestiti preconfezionati a basso costo). Riacquisire nuovi lavori in questo senso richiede di sapere cavalcare, come sistema Paese, la globalizzazione, attrezzandosi per generare via innovazione nuove imprese e nuovi saperi che resistano alla minaccia di Paesi e nuove tecnologie. Sono politiche industriali quelle di cui abbiamo bisogno che non devono mirare tanto a rendere più competitive le attuali aziende, quanto a permettere a nuove aziende di esprimere la loro creatività e potenzialità in un mercato ampio ed internazionalizzato come quello mondiale. Richiede dunque un'assistenza specifica alle piccole imprese, specie quelle appena nate, una "protezione" intelligente, come si fa per un giovane appena nato. A proposito di giovani, è ovvio che soluzioni per questa malattia richiedano anche nuove competenze e un grado di istruzione più avanzato con significativi investimenti in capitale umano. Non è infine da escludersi che alcune generazioni ed alcune tipologie di lavoratori possano ritrovarsi incapaci di adattarsi al nuovo contesto globale in assenza di un ruolo assistenziale intelligente, di un nuovo welfare mirato, da parte dello Stato. Tutte le politiche appena accennate più in alto per risolvere queste carenze le possiamo chiamare di lungo periodo, ma non perché le politiche per una loro risoluzione non debbano essere immediatamente avviate, ma piuttosto perché il dispiegarsi efficace della soluzione avrà bisogno di un tempo sufficientemente lungo, diciamo più di un decennio, per cominciare a mostrare risultati positivi.

Vi sono poi i lavori "strozzati", quelli che lo specifico sistema Paese Italia non permette di generare per sue carenze strutturali. Sono quei lavori che potrebbero tornare con uno sviluppo attento delle c.d. riforme di cui tutti sentiamo parlare quotidianamente nei giornali, ma che rimangono avvolte spesso in una cappa di mistero, oppure che vengono decise da Bruxelles, in maniera omogenea per tutti i Paesi, destinati ad omogeneizzare un intero Continente senza necessariamente esaltarne le proprie diversità e senza aggredire le specifiche debolezze. Basta la figura sottostante per mostrare come l'Europa conosca non solo da oggi dinamiche strutturali profondamente eterogenee al suo interno e richieda un approccio più sofisticato che una "centralizzazione" uniforme (Fig. 5). Come aveva modo di dire Jean Monnet, uno dei padri fondatori dell'Unione europea: "la grande révolution européenne de notre époque, la révolution qui vise à remplacer les rivalités nationales par une union de peuples *dans la liberté et la diversité*, la révolution qui veut permettre un nouvel épanouissement de notre civilisation, et une nouvelle renaissance,

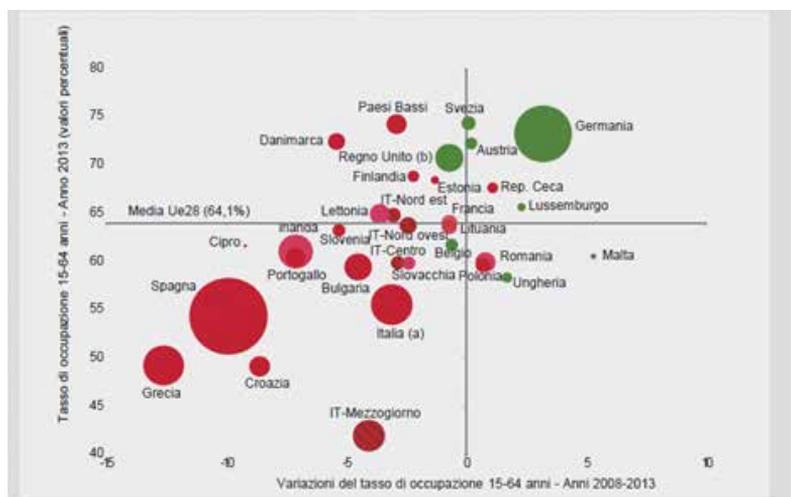
cette révolution a commencé avec la Communauté européenne du charbon et de l'acier". Appunto, libertà e diversità e non austerità e stabilità, parole che dominano in questo decennio la semantica continentale, ingrigendone il volto.

“Fare le riforme” è dunque essenziale, purché si facciano quelle giuste, e val la pena chiamarle politiche di “medio” periodo, perché potranno svolgere il loro ruolo essenziale nel ridare competitività al Paese in non più di un lustro o di un decennio.

E per tamponare la falla odierna, mi direte? Non c'è nulla che va fatto e che può essere fatto? Certo che sì.

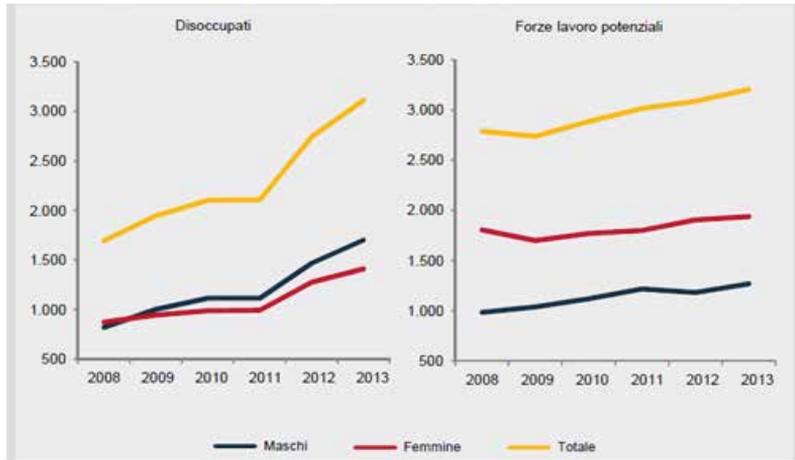
### FIGURA 5

Tasso di occupazione di 15-64 anni nel 2013, variazioni 2008-2013 nei tassi di occupazione e nel numero di occupati 15 anni e più per i paesi dell'Unione europea e ripartizioni geografiche (variazioni in punti percentuali e in migliaia)

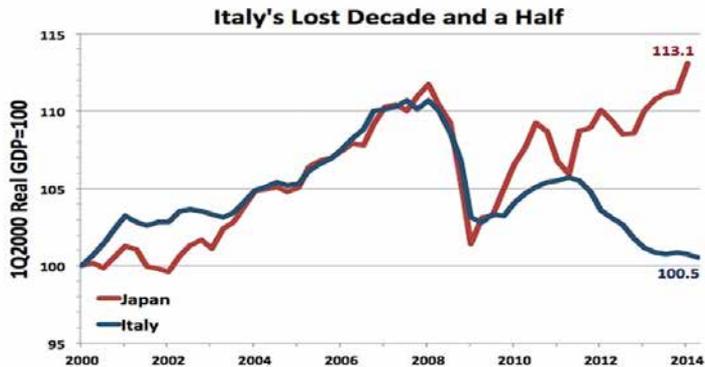


**FIGURA 6**

Disoccupati  
e forze di lavoro  
potenziali per  
sesso.  
Anni 2008-  
2013 (valori  
assoluti in migliaia)



**FIGURA 7**



Un grafico che più di qualsiasi altro ben sintetizza le due malattie che colpiscono il nostro Paese oggi, e che rendono invisibili e strozzati i lavori che potremmo offrire alle nuove generazioni con le giuste politiche nazionali. È quella di un altro grande “malato” del mondo occidentale, il Giappone. Che, come ben mostra il grafico (fig.7), fino al 2008 ha seguito un andamento della sua ricchezza analogo a quello italiano e certamente poco virtuoso, sebbene in crescita: altri Paesi come Germania o Stati Uniti in quei primi anni del secolo avevano fatto meglio di noi, capaci di crescere ad un ritmo insoddisfacente di poco più dell'1% a causa dei nostri problemi nazionali, spesso comuni, di aprirci alla globalizzazione e, spesso diversi, di non fare le giuste riforme necessarie per dare competitività alle nostre imprese. Eppure notate bene come dopo l'impatto immediato della crisi del 2008 l'andamento tra Giappone ed Italia diverga. Il Giappone ritrova la capacità di uscirne (anche se

con ritmi che rimangono strutturalmente lenti, a riprova che non ha ancora saputo trovare le giuste riforme di medio e lungo periodo oppure che le ha solo da poco avviate) mentre l'Italia si incarta in una recessione gravissima da cui non sembra essere uscita. Al malato Italia, già afflitto da vari problemi è subentrata l'emorragia che richiede un ricovero immediato per fermarla. Le politiche economiche europee di bilancio e monetarie, sconosciute nel resto del mondo ed anche in Giappone, sembrano aver fatto scempio di tanti lavori disponibili, rendendoli invisibili e gettando la costruzione sociale e politica europea in tutti gli Stati Membri in una fase di gravissimo scetticismo sulle ragioni di una Unione di diversi che forse non val la pena proseguire.

## 2. Unioni a confronto

Non vi è dubbio che l'Europa si sia lanciata, a partire dal nuovo secolo, in una costruzione altamente ambiziosa, finalizzata a riprendersi, all'interno di un mondo globalizzato in cui la dimensione demografica è condizione essenziale, una rilevanza geopolitica al tavolo delle decisioni. Non a caso la moneta unica è stato il simbolo prescelto per questo progetto: da sempre simbolo della sovranità, il conio (dell'euro) ha accompagnato questi primi passi del vecchio Continente.

Come giudicarne i risultati di questo primo decennio non è dunque facile. Raramente capita ad uno studioso di poter commentare un episodio raramente avvenuto nella storia dell'uomo. E allora viene naturale fare i paragoni con quei pochi episodi a disposizione di unioni di diversi che abbandonarono la propria sovranità monetaria per anticipare l'avvio di una unione politica volta a rafforzare il potere politico ed economico di ognuno dei singoli Stati Membri. L'India e gli Stati Uniti sono i due episodi, di successo, che vengono alla mente. Conoscendo poco della prima, prendo spunto dai secondi per chiedermi come fecero stati culturalmente così diversi, con lingue per le proprie comunità che spaziavano dall'inglese all'olandese, dal tedesco allo spagnolo, con strutture produttive e relazioni sociali così differenziate (dall'agricoltura alla manifattura, dallo schiavismo all'assenza di questo) a coesistere e crescere insieme.

La prima significativa constatazione è quella forse meno ovvia: il paragone che vogliamo fare per capire le sfide che fronteggiamo come europei non è certo quello tra noi oggi e gli Stati Uniti del XXI secolo, bensì quello tra noi oggi e loro allora, agli albori dell'Ottocento, quando da poco si erano uniti sotto un'unica bandiera a stelle e strisce e un unico conio, come noi oggi. La risposta che ne traiamo è allo

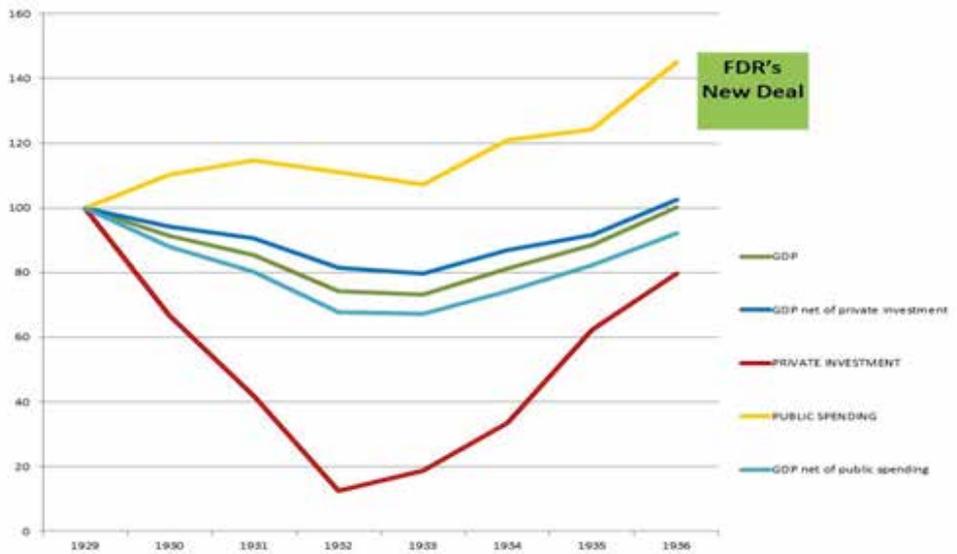
stesso tempo complessa ed evidente. Ci sono voluti più di 100 anni prima che gli Stati Uniti assumessero dei contorni, quelli federali, che riconosciamo anche oggi, dove ad uno Stato centrale sono stati delegati i poteri di spendere e tassare ogni comunità locale. Ci sono voluti una guerra civile, l'invenzione del treno che ha permesso un'accelerazione nella mutua conoscenza, una prima guerra mondiale che ha fatto maturare in ogni americano la necessità di abbandonare l'isolazionismo internazionale e dedicarsi a faccende mondiali per tutelare il proprio interesse ed infine una crisi, come quella degli anni Trenta, in cui venne eletto un leader, Franklin Delano Roosevelt (FDR), che seppe sapientemente, pragmaticamente, umanamente e democraticamente riassumere i bisogni di questi Stati diversi in un momento di difficoltà. Lo fece venendo incontro alle popolazioni più gravemente colpite dalla Grande Depressione, usando le risorse degli Stati più abbienti trasferendole a quelli meno, dopo aver ricevuto mandato unanime. Ancora oggi "su 20 anni, stati come il Minnesota ed il Delaware hanno pagato annualmente, al netto di quanto non abbiano ricevuto in cambio, circa il 10% del loro PIL. Dall'altra parte, per gli ultimi 20 anni, stati come il New Mexico, il Mississippi e la West Virginia hanno ricevuto sussidi annuali di più del 12% del loro PIL"<sup>1</sup>. Fino alla fine degli anni Venti ogni Stato manteneva gelosamente la propria prerogativa su cosa, quanto e quando tassare e spendere, decisioni che largamente rappresentavano la cultura di riferimento dello Stato in questione. Solo il passaggio ad un contratto sociale basato sulla parola chiave della "solidarietà" permise a Roosevelt di rendere veramente uniti, e per sempre malgrado le permanenti differenze culturali, gli Stati Uniti di America.

Una crisi analoga a quella degli anni Trenta è quella che conosciamo oggi in Europa, eppure le risposte che hanno dato i leader europei fanno pensare che sia passata un'occasione storica per avviare veramente l'unione del continente. I due grafici sottostanti mostrano appunto l'analogia evidente di una crisi nata in ambedue i casi da un crollo della domanda privata, soprattutto per investimenti (linea rossa), a causa di un rampante pessimismo tra gli imprenditori, e la diversissima risposta di policy, in cui l'amministrazione di FDR mise mano al cannone degli investimenti pubblici (linea gialla), la necessaria potenza per far ripartire il coraggio imprenditoriale (vedasi la ripresa degli investimenti privati), mentre l'Europa ha seguito la scelta di effettuare in parallelo minori investimenti pubblici, abbattendo non solo la crescita momentanea, ma ritardando la ripresa del settore privato, incerto sulle prospettive dell'economia europea (fig. 8 e fig. 9).

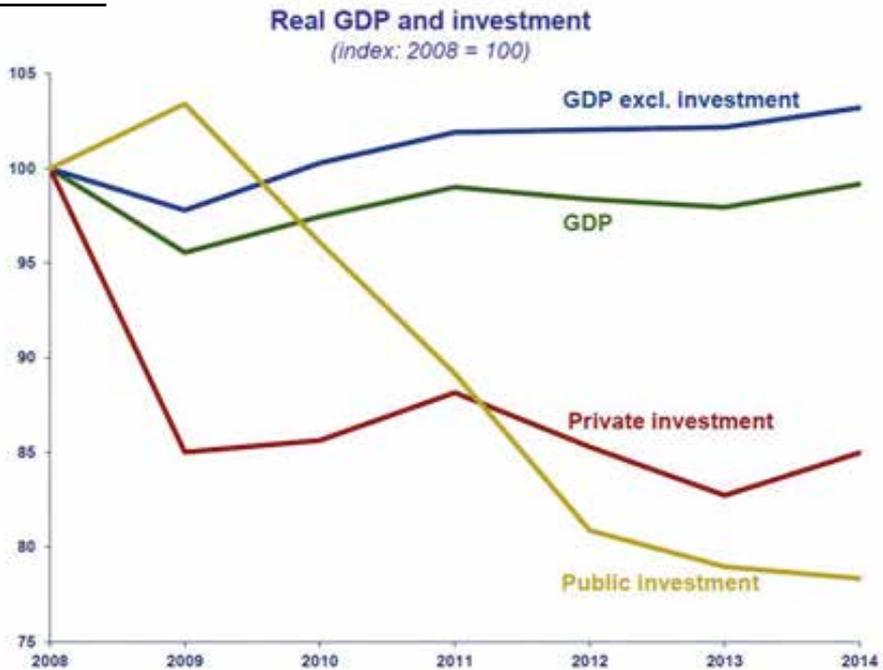
---

1 <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304707604577428211717125298>

**FIGURA 8**



**FIGURA 9**



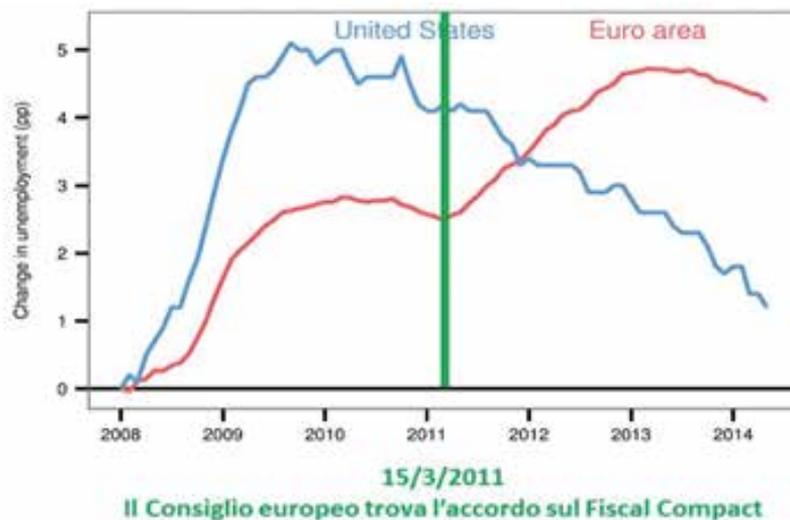
Non è dunque tanto l'euro la causa di questa crisi, quanto la mancata risposta solidale via maggiore intervento pubblico che spiega il fallimento attuale e la messa in crisi del progetto europeo. Eppure, non è neanche giusto dirsi che la soluzione arriverà, come auspicano alcuni federalisti europei, con una cessione di sovranità fiscale (dopo quella monetaria) all'Europa: senza un gesto di solidarietà che preceda a sua volta un voto democratico in tal senso, qualsiasi cessione non farebbe che rendere la politica europea ancora più austera di quanto non sia oggi, dove i singoli Stati in difficoltà, come ad esempio la Grecia, hanno ancora la possibilità di opporsi a decisioni di maggioranza quando riguardano il proprio interesse nazionale.

Piuttosto quello che l'Europa deve dare, nel suo stesso interesse, è un segnale di solidarietà verso chi maggiormente soffre, permettendogli di rallentare la morse del rigore che abbiamo stretto dal 2011 ad oggi con il c.d. Fiscal Compact, una Costituzione che obbliga gli Stati europei a fare esattamente l'opposto di quanto non abbia fatto FDR, ovvero di mettere le finanze pubbliche al servizio dell'economia in crisi, espandendo gli investimenti e non aumentando la tassazione. Una Costituzione che non conosce pari in nessun Stato al mondo e che masochisticamente amputa le mani del sapiente chirurgo chiamato ad intervenire sul paziente affetto da emorragia.

Per vederne gli impatti basterà un grafico (fig. 10), potente nella sua chiarezza, che mostra l'evoluzione della disoccupazione in Europa e negli Stati Uniti dalla crisi in poi (il ritorno verso "zero" significa che la disoccupazione è tornata ai livelli ante crisi finanziaria del 2008). Noterete sia la veloce crescita dopo il 2008 negli Stati Uniti sia la più lenta crescita iniziale in Europa che si limita ad importare la crisi altrui. Nel 2010 noterete l'arresto della crescita in ambedue le Unioni: è il frutto di politiche fiscali attente in ambedue le aree geografiche, fatte di spese pubbliche leggermente espansive e maggiori deficit pubblici. Negli Stati Uniti da quel punto in poi parte la ripresa e con essa il ritiro dall'economia del pubblico, con deficit e debiti in diminuzione, e la ripartenza del privato incoraggiato dalla mano gentile e visibile dello Stato nel momento di difficoltà. In Europa avviene esattamente il contrario: nel 2011 la disoccupazione riparte, addirittura supera quella americana e non sembra mostrare cenni di tornare più indietro. Cosa è successo? Nel marzo del 2011 l'Europa si lega mani e piedi al Fiscal Compact che impedisce di venire incontro alle difficoltà di singoli Stati e deprime le aspettative, timorosamente ripartite nel 2010, degli operatori privati, che abbandonano la scena definitivamente.

**FIGURA 10**

Change in the unemployment rate since 2008. The euro area and the US



Oggi il Fiscal Compact, che ha una struttura pluriennale, chiede a qualsiasi Governo italiano di ridurre il deficit sul PIL dal 3% del 2015 allo 0,7% del 2017. Richiede cioè ad ogni Governo di un Paese caratterizzato da bassissima crescita di cercare ogni anno circa 1% di PIL (circa 15 miliardi di euro) via aumento di tasse o riduzione di spesa a casaccio, specie via investimenti pubblici. Con il che contribuisce a far incartare l'economia in un circolo vizioso senza fine, distruggendo posti di lavoro, aumentando le tensioni sociali e politiche, disincantando la maggioranza dei cittadini rispetto alla bontà del progetto europeo. Come dargli torto se questa è l'interpretazione che si dà ad un progetto che doveva basarsi su solidarietà e libertà?

È evidente come, per fermare l'emorragia, di debba far ripartire la leva dello sviluppo via investimenti pubblici in ogni Paese membro, autorizzando la Germania a farlo in maniera ancora più intensiva che noi. Ciò richiede innanzitutto una moratoria fiscale simile a quella che chiede la Grecia allargata tuttavia a tutti i Paesi dell'Unione.

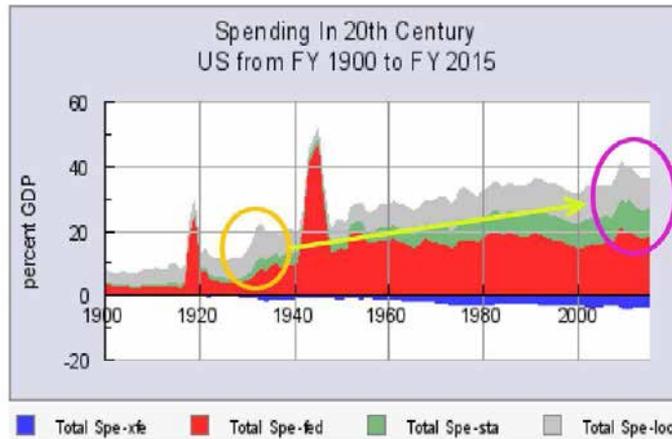
Ma richiede anche altro, in particolare, un avvio di quelle riforme di medio periodo che il Paese necessita e che sarà più facile avviare in un Paese non afflitto dalla recessione. In fondo, quando un paziente ha contemporaneamente la polmonite e l'emorragia, come pensare di curare la prima senza avere fermato la seconda?

### 3. Keynes 2.0 e la madre di tutte le riforme per l'Italia

Chiunque pensi a questo punto che la mia sia una semplice riedizione del pensiero keynesiano avrebbe contemporaneamente ragione e torto. Sono fondamentalmente convinto che, dovesse rinascere oggi, Keynes non correrebbe il rischio di replicare ricette analoghe per un problema simile in un contesto tuttavia decisamente diverso.

Keynes avrebbe guardato questo grafico e avrebbe notato come rispetto a ottant'anni fa, quando elaborò la sua Teoria Generale, il ruolo dello Stato nell'economia è cresciuto a dismisura. Da un peso di circa il 20% è oggi raddoppiato, come mostra il grafico tratto dalla storia degli Stati Uniti (Fig. 11). Viviamo in una economia sociale di mercato ben di più di quanto non fosse allora.

**FIGURA 11**



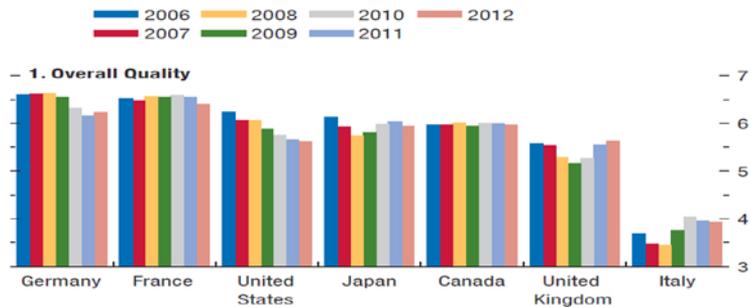
Perché rileva tutto questo? Perché è molto difficile oggi chiedere ai cittadini di autorizzare un ulteriore aumento di spesa e dunque di tassazione per venire incontro alle esigenze dell'economia: una cosa è tassare di più quando si preleva il 20% dai redditi, altra cosa è quando se ne preleva il doppio. Ancora di più lo è, difficile, il maggiore prelievo quando vi è diffusa evidenza che quando si spende si spende male.

Il grafico sottostante mostra la dimensione della qualità delle infrastrutture fisiche di vari paesi occidentali caratterizzati nel passato da spese per infrastrutture molto simili. Spicca evidentemente il dato sull'Italia: che fine hanno fatto quelle spese se non si sono concretizzate in prodotto per i cittadini? Evidentemente sono sprechi, frutto di incompetenza e corruzione (fig. 12).

**FIGURA 12**

Quality of infrastructure in G7 Economies (Scale, 1-7; higher score indicates better infrastructure)

In some advanced economies, there are signs of deteriorating quality in the existing infrastructure stock.



È evidente dunque come l'Italia possa finanziare maggiore spesa pubblica con la certezza che ciò non si tramuti in nuovi sprechi: facendo partire contemporaneamente al piano di spesa una rivoluzione organizzativa della macchina pubblica che rimetta al centro del piano di acquisti pubblici (rappresentante oggi circa il 16% del PIL) le competenze e la lotta allo spreco.

Tagliare gli sprechi non è recessivo: se lo Stato spende 600 euro per 2 ambulanze identiche, una (A) a 200 euro e l'altra (B) a 400, forzare o portare l'amministrazione B a comprare a 200 riduce la spesa nominale di 200 senza creare più disoccupazione tra i lavoratori che producono ambulanze (sempre un'ambulanza si compra). Quello che si viene a tagliare è un mero trasferimento dal contribuente ad un imprenditore ed un funzionario pubblico che si arricchiscono più del dovuto, un taglio di trasferimento tra due cittadini che non influenza il livello del PIL. PIL che però verrà influenzato, eccome, da quello che potrete fare con quei 200 risparmiati: comprare la terza ambulanza o ridurre le tasse di 200 stimolerà l'economia e, grazie alla crescita, migliorerà anche le finanze pubbliche così rovinata dall'austerità.

È stima di economisti valenti come l'individuazione di questi sprechi si aggira come minimo attorno al 3% del PIL, circa 50 miliardi di euro che possono essere spesi, una volta identificati, per fare vera spesa utile per il Paese e la sua rinascita. E nessuno potrà mai dire ad un Governo che non può aumentare la spesa se ha fatto al contempo la riforma più essenziale, quella della vera spending review: perché chi sa spendere bene può anche spendere di più.

Certamente quello che va evitato è di tagliare la spesa a casaccio: se lo Stato spende 600 euro per 3 ambulanze identiche, tutte acquistate "bene" a 200 euro l'una, forzare o portare un'amministrazione a ridurre di 200 riduce la spesa no-

minale di 200 creando più disoccupazione tra i lavoratori che non producono più un'ambulanza (qualcuno li chiama i "tagli lineari"). L'ampia recessione che vediamo di questi tempi è figlia di un approccio meccanicistico e superficiale che non vuole mettere accanto al settore privato, come in tutti i Paesi del mondo che crescono rapidamente, uno Stato scintillante, pieno di competenze e qualità per sorreggerne la produttività e competitività.

Un esempio per tutti porterà a casa il mio punto. Il grafico sottostante, prodotto del Centro Studi di Confindustria, mostra chiaramente come il problema del nostro Paese rispetto al resto del mondo sviluppato non sia quello di avere troppi dipendenti pubblici (in fondo ne abbiamo meno di quasi tutti) quanto quello di avere una forza lavoro pubblica veramente anziana, frutto del blocco delle assunzioni di questi ultimi anni (fig. 13). Come è pensabile che gli imprenditori di domani, giovani, possano inventarsi un'impresa chiedendo il permesso o l'autorizzazione ad un dipendente pubblico nato negli anni Sessanta che con alta probabilità non saprà nemmeno capire di cosa quell'azienda si occupa? E come pensare che la pubblica amministrazione debba meramente "espandersi" senza creare al suo interno la capacità organizzativa per selezionare e far crescere giovani brillanti da mettere al servizio del Paese?

Ripresa di breve e ripresa di medio periodo sono strettamente interconnesse: perché la prima funzioni ci vuole un intervento pubblico sì, ma di qualità; perché la seconda funzioni ci vuole che si spenda oggi per far ripartire l'economia e con le risorse che si creano investire nel miglioramento dell'intervento pubblico.

Ma se comincio a parlare di competenze mi rendo conto di essere già nel mondo di lungo periodo, dove dobbiamo lavorare per creare nuove imprese, far crescere i giovani e tutte quelle risorse a disposizione che il Paese non ha ancora mai voluto riconoscere come centrali per la nostra ripresa.

## Dipendenti pubblici: pochi e molto più vecchi

(Occupati nella PA, valori %)

	% della popolazione <sup>1</sup> (2008)	% sopra 50 anni (2009)
Danimarca	15,5	38,0
Svezia	13,8	44,0
Finlandia	11,6	35,8
Francia	9,8	30,5
Regno Unito	9,2	31,2
Belgio	7,8	42,4
Stati Uniti	7,4	41,6
Olanda	6,4	34,7
Portogallo	6,1	32,1
Spagna	6,1	36,5
<b>Italia</b>	<b>6,0</b>	<b>53,2</b>
Germania	5,3	42,2
Grecia	3,5	37,3
Giappone	3,4	25,0

**FIGURA 13**

<sup>1</sup> Finlandia e Svezia 2007, Francia 2006 e Giappone 2009.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Eurostat e OCSE.

### 4. Le riforme di lungo periodo: proteggere e curare i germogli

In un mondo globalizzato ma attraversato ancora da confini nazionali chi ha talento è più protetto: ha la possibilità di portare le sue idee e la sua fantasia altrove se non viene adeguatamente valorizzata nel Paese di origine.

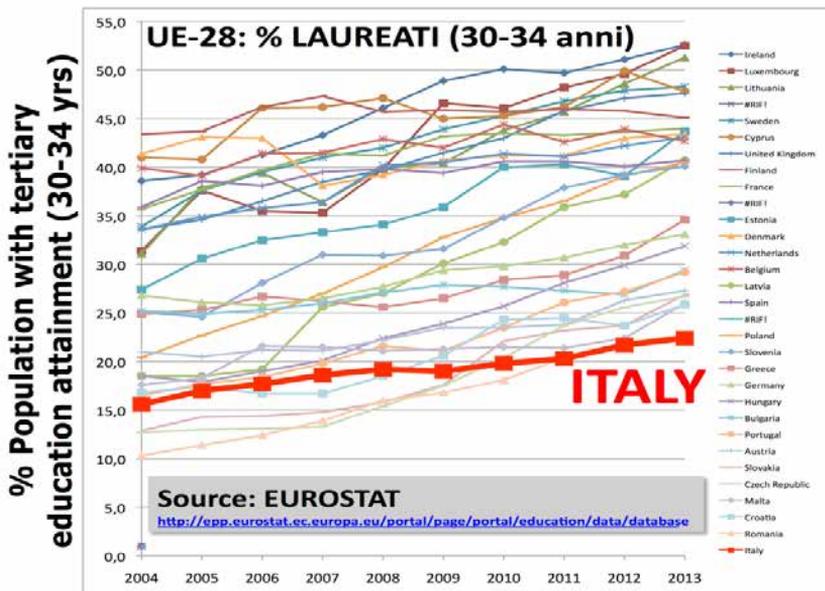
In un mondo globalizzato l'Italia è entrata in crisi per la sua lentezza a capire che la bellezza del suo territorio e della sua storia non erano più calamita sufficiente per trattenere i germogli più possenti nel giardino nazionale. Il vento della globalizzazione ha trascinato il polline, ed i germogli si sono radicati altrove. È inutile arrestare il vento ma è essenziale essere capace di intercettarne i vantaggi: esso solleva il polline verso nuovi giardini italiani, creando nuove idee e diversità feconde, ma permetterebbe anche all'Italia di divenire giardino per tante risorse di altri Paesi, il suolo è fertile. Ma non è ospitale, e la possibilità che la pianticella sia strappata dal terreno appena nata è alto.

Lo dico guardando a quelli che considero i tre germogli più importanti, al contempo deboli (per motivi culturali, organizzativi o semplicemente anagrafici) ma nuovi e innovativi: il rosa del femminile, le piccole imprese, i giovani.

Comincerò rapidamente dagli ultimi per mostrare un grafico che ogni volta che ne discuto mi mette in uno stato di costernazione evidente. Come il lettore saprà, ogni Paese europeo si è dato l'obiettivo ambizioso di raggiungere entro il 2020 una quota ragguardevole di laureati, il 40%, all'interno della sua popolazione giovane tra i trenta ed i trentacinque anni. Ecco, guardatelo bene questo grafico, perché mostra come il nostro Paese, l'Italia che ha saputo "inventarsi" il Rinascimento, giace ultimo (ultimo!) tra i Paesi dell'Unione europea, con un misero 24% (fig.14). Un numero che ha molte cause, arricchito dalla crescente fuoriuscita di giovani verso atenei del resto d'Europa – specie di ragazzi di famiglie più abbienti – e dall'incapacità di convincere i figli delle famiglie meno abbienti che l'Università possa essere quella scala che permetterà loro di raggiungere un riconoscimento sociale e un insieme di conoscenze gratificanti ed appaganti.

Un numero che si nutre della scarsa disponibilità ad investire in Università nuove, diverse oppure tradizionali, dove brillanti ricercatori sono premiati per i loro sforzi e gli studenti sono esposti al vento delle maggiori conoscenze.

**FIGURA 14**



Ma non è solo questione di "proteggere" ed aiutare i giovani a laurearsi. L'Europa ha anche detto che non c'è bisogno che tutti si laureino: si può immaginare un bel Continente con il 60% di giovani non laureati. Per questi tuttavia dobbiamo costruire un mondo, a meno di non perderli di nuovo, dove le prospettive di lavoro

sono adeguate e abbondanti. Inutilmente abbiamo gridato a Monti, Letta e Napolitano con un appello firmato da più di 1000 persone di darsi da fare per trovare una cifra “modica”: “chiediamo al Governo che destini 1% del Prodotto Interno Lordo di ogni anno finanziario del prossimo triennio, 16 miliardi di euro, senza addizionali manovre fiscali – come permesso dal Patto fiscale di recente approvazione dato lo stato di recessione della nostra economia – ad un Piano per il Rinascimento delle Infrastrutture Italiane che veda occupati ogni anno 1.000.000 di giovani ad uno stipendio di 1000 euro mensili, con contratto non rinnovabile di 2 anni, al servizio del nostro Patrimonio artistico, ambientale, culturale e a quelle iniziative della Pubblica Amministrazione che siano volte a rafforzare il nostro sistema produttivo nazionale riducendo barriere e ostacoli che si frappongono allo sviluppo di idee, progetti e, domani, di imprenditorialità”.

Inutile dire che la disoccupazione giovanile non sarebbe oggi dove è arrivata se ci avessero ascoltati. E molti di quei giovani assunti allora avrebbero trovato più facilmente oggi un posto nel settore privato, visto che sarebbero usciti dal pubblico con più autostima, più competenze, più voglia di ripartire.

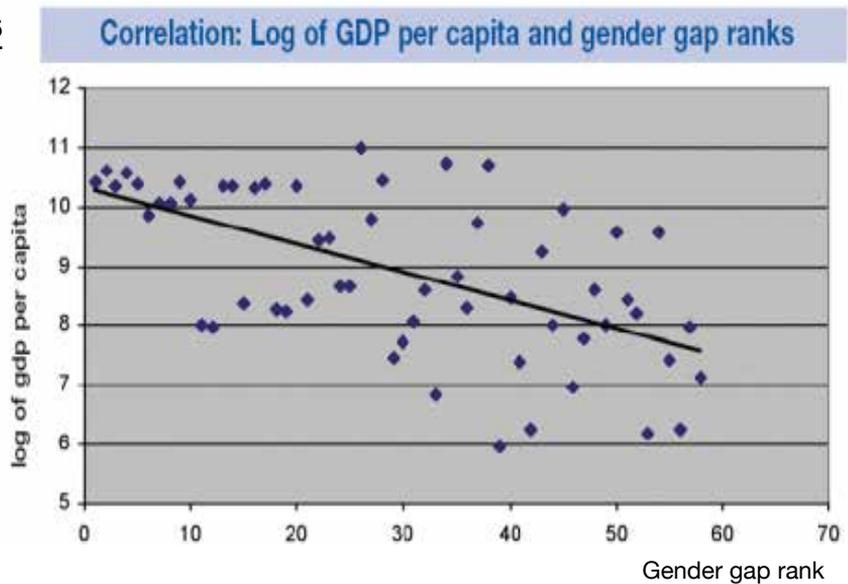
Vi sono poi le piccole imprese, quelle alle quali gli Stati Uniti d’America riservano un Ministero (un’Agenzia, la Small Business Authority) a loro esclusivamente dedicato, il cui obiettivo è far sì che il “Governo aiuti, consigli, assista e protegga, per quanto possibile, gli interessi della piccola impresa così da preservare un sistema competitivo di libera impresa”. Alcuni degli strumenti utilizzati negli Stati Uniti sono direttamente vietati dalle direttive europee: ad esempio il riservare quote di appalti esclusivamente alle piccole imprese, un sistema adottato anche da Brasile, Cina, Corea del Sud, India, Sud Africa, per fare solo i nomi di Paesi con una dimensione rilevante. La ragione per cui queste quote sono vietate in Europa è che riservando gare a sole piccole imprese non si assicurerebbe un contesto competitivo “eguale” dove tutti siano trattati nello stesso modo; in realtà le regole europee vorrebbero che situazioni analoghe fossero trattate analogamente e che situazioni diverse permettessero trattamenti diversi. Come in una gara tra talenti atletici di 12 e 25 anni si separano i campioni juniores da quelli seniores per permettere ai futuri campioni di non deprimersi e continuare a raccogliere soddisfazioni così da crescere, così negli appalti pubblici la simultanea presenza di piccole e grandi imprese ad una gara vedrà regolarmente le prime sconfitte, con l’inevitabile abbandono successivo dal mercato delle commesse pubbliche ed infine, spesso, l’abbandono del mercato per mancanza di opportunità di crescita. Negli Stati Uniti nei primi anni di vita una piccola impresa è aiutata e protetta, partecipando a gare di appalto che avrà la possibilità concreta di vincere, così crescendo ed imparando a migliorare il suo modello organizzativo

prima di lanciarsi nell'avventura del mercato privato interno e poi quello più ampio dell'internazionalizzazione.

Focalizzare l'attenzione della politica sulla protezione delle piccole imprese, via appalti, regolazione e finanza mirati, sarebbe il modo migliore per ricreare le condizioni per investire in Italia e non altrove con la propria attività imprenditoriale.

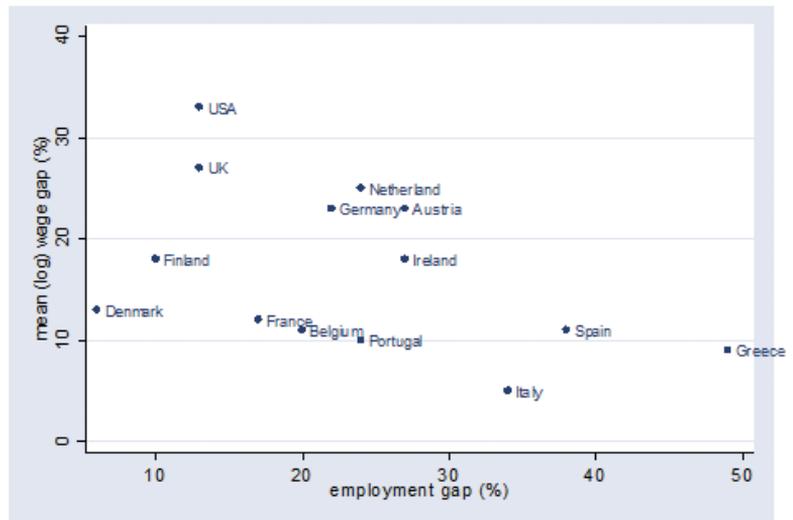
È naturale in questo contesto chiudere con la questione di genere e chiedersi quali politiche siano le più appropriate per mettere tutto il potenziale "rosa" al servizio del Paese. Il dato è chiaro: guardando ai vari Paesi (fig.15), ricchezza (in ordinata il logaritmo del reddito pro-capite dei Paesi considerati) e opportunità per il femminile (in ascissa il "gender gap rank" che tanto più è basso tanto più trattasi di Paese con scarsa diversità tra maschi e femmine) si legano inequivocabilmente.

**FIGURA 15**

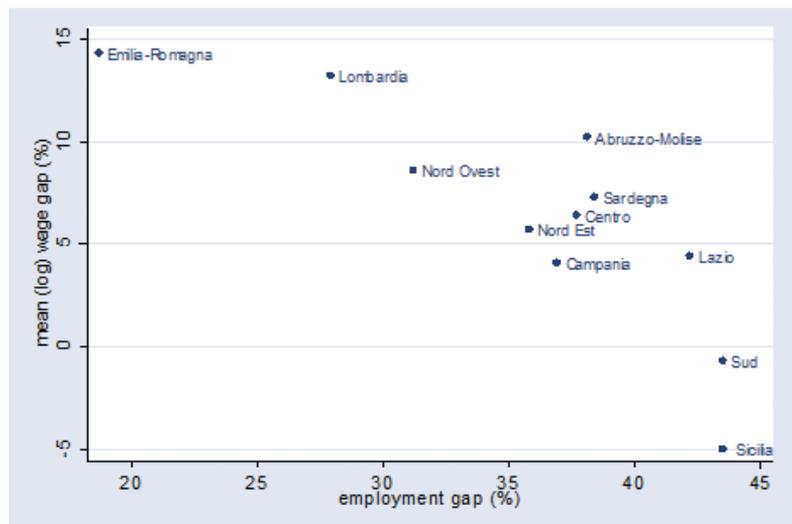


Ma quali politiche per il femminile per rilanciarne la presenza nell'economia? I dati raccontano, per quel che ci riguarda, di un Paese con varie sfaccettature, soprattutto a livello territoriale.

Claudia Olivetti mostra come i Paesi sviluppati si dividano tra quelli in cui le prospettive di occupazione tra generi siano dissimili ma quelle salariali simili (tipicamente i Paesi anglosassoni) e quelli in cui viceversa sono le differenze occupazionali che la fanno da padrone (tipicamente i Paesi mediterranei, inclusa l'Italia. Fig. 16).

**FIGURA 16**

Eppure da una analisi delle differenziazioni regionali emerge come la nostra penisola sia ampiamente diversificata, a sua volta, al suo interno: all'Emilia Romagna e alla Lombardia che appaiono come Stati Uniti e Regno Unito fa da contraltare un Sud dove “le poche donne che lavorano guadagnano come gli uomini” (fig.17).

**FIGURA 17**

Questione rilevante, come emerge dalle parole conclusive della stessa Olivetti: “là dove la questione della selezione domina, una più attenta attuazione di politiche di parità salariale avrebbe un impatto limitato, dato che il problema è più legato a tassi di occupazione femminile bassi. In questo caso le politiche più adatte sarebbe-

ro quelle atte a garantire pari possibilità occupazionali: regole per le assunzioni non discriminatorie, politiche familiari volte ad aumentare la partecipazione delle madri, come orari di lavoro flessibili e asili nido sussidiati”. Più in generale è tempo per misure quali il Gender Budgeting, investimenti (pubblici) che stimolino l’occupazione femminile (così come previsto dal Piano Obama del 2009) e la conciliazione (asili nido...), nonché la protezione negli appalti dell’imprenditoria femminile (come nell’Usa Small Business Act).

## **CONCLUSIONI**

Nel meraviglioso libro “La chiave a stella” di Primo Levi, l’autore fa dire al personaggio principale, Faussonne, la seguente affermazione: “se si escludono gli istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l’amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la miglior approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono”.

Se così è, e non abbiamo motivo di dubitarne, l’Italia rimane un Paese bello ma profondamente infelice, una contraddizione che non è lecito coltivare ma, anzi, è possibile rimuovere rimettendo il lavoro al centro di ogni iniziativa della politica economica. Dovrà trattarsi di una azione sofisticata solo perché differenziata tra politiche di breve, medio e lungo periodo, ma che di fatto richiede una semplice miscela, fatta di leadership, competenze e valori etici da parte di chi ha il dovere di guidarci nel XXI secolo.

## In crisi di bilancio. Come si conciliano vita e lavoro in tempi di crisi?

*Annadebora Morabito e Monica Pasquino*

### ABSTRACT

La sfera lavorativa e quella della vita privata vivono oggi nuovi rapporti e andrebbero considerate congiuntamente e analizzate non tanto attraverso le lenti del problematico concetto di *conciliazione*, quanto piuttosto con quello di *work-life balance*, espressione che si riferisce all'equilibrio fra il lavoro retribuito e la vita privata delle persone. Arrivare a questo equilibrio interessa e coinvolge più ambiti: politico, sociale, culturale, organizzativo-aziendale e familiare. Si tratta di un concetto che riguarda uomini e donne e che si è diffuso soprattutto grazie alle politiche europee, ampliando e arricchendo la definizione di conciliazione, investendo l'identità sociale e la cultura della relazione tra i generi, più di quanto potrebbe apparirci ad un primo sguardo.

### 1. Conciliazione, armonizzazione e work-life balance: caratteristiche e benefici

*Conciliare/armonizzare/attivare politiche di work-life balance* è il file rouge che inseguiamo ogni giorno per soddisfare i nostri desideri e bisogni. I tre nuclei concettuali pongono in essere l'idea della produttività associata al benessere individuale e a ricadute favorevoli sul profitto economico, indicando l'opportunità di innalzare la qualità della vita di lavoratrici e lavoratori e fare, al contempo, diminuire l'emersione di malattie correlate allo stress di tipo professionale. Restituire i tratti salienti del portato della discussione specialistica su questi temi vuol dire innanzitutto contemplare e mettere in luce la connessione tra questioni complesse quali l'innovazione, il benessere organizzativo, la produttività, l'innalzamento della qualità delle esistenze, il welfare, la flessibilità organizzativa, le pari opportunità e il diversity management, le azioni positive, la contrattualistica, i media, le politiche di genere, le politiche della famiglia e la responsabilità sociale. Ma prima di procedere occorre, innanzitutto, effettuare alcune considerazioni sull'uso dei termini *conciliazione dei tempi di vita e di lavoro* e *armonizzazione*.

Per *conciliazione* intendiamo l'introduzione di sistemi che prendono in conside-

razione le esigenze della famiglia e apportano beneficio alle organizzazioni e alla società tutta. Ad esempio i congedi parentali, le soluzioni per la cura dei bambini/e e degli/delle anziani/e, o più in generale la creazione di un contesto di lavoro che agevoli un maggiore equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro per le donne e gli uomini.

Conciliare i tempi di lavoro con quelli privati favorisce l'uguaglianza di genere e promuove la condivisione delle responsabilità familiari tra donne e uomini. Inoltre, aumenta la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, contribuendo così al raggiungimento di uno degli obiettivi principali posti dalla strategia Europa 2020, vale a dire l'innalzamento al 75% del tasso di occupazione per donne e uomini compresi nella classe di età 20-64 anni. Per riuscirci occorre, da un lato, rimuovere gli ostacoli alla partecipazione femminile e, dall'altro, coinvolgere gli uomini nei compiti assistenziali e familiari.

Nel 2000 la Risoluzione del Consiglio dei Ministri, incaricata di indagare i temi dell'occupazione e della politica sociale, sottolinea l'importanza del tema dichiarando: "La partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini sia al mercato del lavoro che alla vita familiare, che va a vantaggio sia degli uomini che delle donne, costituisce un elemento indispensabile allo sviluppo della società. E la maternità, la paternità e i diritti dei figli sono valori sociali fondamentali che devono essere protetti dalla società, dagli Stati membri e dalla Comunità europea". Secondo larga parte della letteratura recente sul tema, però, il termine *conciliazione* porta con sé una logica dicotomica in cui i tempi dell'esistenza si oppongono ai tempi dell'attività professionale, non contemplando tra i due ricadute, ingerenze, come se l'una non si nutrisse della linfa dell'altra. Di frequente inoltre il termine *conciliazione* si associa al coniugare la gestione dei tempi di vita professionale e spazio domestico/di cura in riferimento alle donne, specialmente in concomitanza con la maternità.

Quindi fare riferimento alla *conciliazione* come nucleo tematico risulta, oggigiorno, insufficiente a considerare anche l'impatto e le ricadute di politiche di work-life balance, ovvero, secondo una terminologia molto più pertinente, la ridefinizione dei tempi e degli spazi di vita lavorativa e privata di uomini, donne, bambine/i e anziane/i, pertanto sulla società tutta.

Il nucleo concettuale della *armonizzazione* pone maggiormente l'accento su una gestione interfunzionale dei due aspetti – vita professionale/vita personale - e su una visione d'insieme sistemica e condivisa. In ogni caso, entrambi i termini rischiano di rimanere vuoti, se non si affronta la problematica del work-life balance

alla luce delle esigenze che ciascuna tipologia e inquadramento contrattuali implica, anche in riferimento all'evoluzione del mercato del lavoro e ai settori di mercato.

Cosa si intende nello specifico quando si parla di *work-life balance*?

I principali processi di cambiamento che gli strumenti di work-life balance realizzano investono il modo in cui si lavora e le strutture organizzative. Per attuare questi cambiamenti si può procedere attraverso diversi tipi di azioni concrete, quelle più rilevanti sono:

- la risoluzione di problematiche individuali, la formazione e il supporto caso per caso;
- la riprogettazione spazio-temporale complessiva del lavoro e l'introduzione di innovazioni che migliorano l'organizzazione della produzione;
- progetti specifici sui dipendenti diversi per cultura, genere, orientamento sessuale e origine;
- progetti rivolti ai familiari dei dipendenti per i casi di disabilità, malattia, bambini, anziani;
- iniziative di sensibilizzazione culturale;
- formazione a tutti i livelli con un focus particolare su manager, leader e figure di coordinamento.

Queste azioni hanno maggiore possibilità di riuscita se si caratterizzano per semplicità, partecipazione, elasticità, e sono iniziative a basso costo e facilmente riproducibili, che si possono avviare con rapidità e di facile comprensione. È inoltre importante che la soluzione da adottare venga individuata attraverso un processo partecipativo e di confronto tra direzione e personale, che lo strumento prescelto sia flessibile, modificabile nel tempo e adattabile alle esigenze di tutte le figure professionali coinvolte.

Risulta chiaro come il work-life balance implichi un livello tale di importanza e complessità da investire in pieno la politica, è pertanto di assoluta rilevanza e urgenza mettere in campo delle strategie e pianificare delle azioni volte a fornire maggior equilibrio alla relazione che intercorre tra la vita personale e professionale di uomini e donne.

Da vent'anni, l'Unione Europea insiste sulla necessità di adottare misure di conciliazione tra vita e lavoro sia nel campo delle strategie individuali e familiari (condivisione del lavoro di cura), sia nel campo dei luoghi di lavoro (flessibilità oraria, voucher), sia in quelli del territorio e del pubblico (piani degli orari, servizi). Il tema è entrato da dieci anni nel dibattito pubblico del nostro Paese, ma non è mai diventato il fulcro concreto dell'agenda istituzionale e delle politiche sociali e lavorative. Eppure studi e rapporti dell'OCSE, della Banca mondiale e dell'Unione Europea hanno chiaramente mostrato come la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e nel processo decisionale abbia un impatto positivo non solo sul tasso di natalità, ma anche sull'economia. Se la partecipazione femminile raggiungesse i livelli maschili, nel 2030 la forza lavoro italiana aumenterebbe del 7%, con un aumento del PIL pro-capite di 1 punto percentuale all'anno. Centrare un simile obiettivo richiederebbe un grande sforzo da parte dei decisori politici - così come dei datori di lavoro - per rendere il mercato del lavoro più flessibile e inclusivo. Al momento l'Italia ha recepito solo formalmente la strategia europea di Lisbona sull'occupazione femminile e, non adottando politiche strutturali in materia, ha continuato a diffondere il concetto che il lavoro delle donne e la loro professionalità siano residuali, marginali rispetto invece al ruolo più tradizionale che ancora spetta a loro: mantenere in piedi il welfare nazionale attraverso l'assunzione pressoché totale del lavoro di cura.

Il rischio di restare ai margini della vita lavorativa del Paese, se si continua e perseguire questa strada, è elevato. Negli ultimi anni, la crisi economica, la precarietà del lavoro e la disoccupazione crescente – soprattutto giovanile – stanno ampliando l'effetto delle disegualianze sociali in termini di classe, genere e provenienza. Questi cambiamenti stanno modificando, da una parte, le decisioni lavorative individuali e, dall'altra, le possibili soluzioni “flessibili” offerte - o imposte - dalle organizzazioni e dai sistemi di welfare. Allo stesso tempo, si assiste ormai, anche nel nostro Paese, ad una crescente pluralizzazione delle forme familiari e dei modi di “fare famiglia”. Sempre più affiorano nella sfera pubblica esperienze sia familiari “non tradizionali” - come quelle omogenitoriali, monoparentali, ricostituite o transnazionali. Queste trasformazioni macro-sociali hanno un forte impatto anche sui ruoli di genere e sulle strategie che uomini e donne mettono in campo per armonizzare i tempi di vita e i tempi di lavoro.

Lavorare a favore della conciliazione in ottica work-life balance e in funzione del sostegno alla genitorialità, allora, vuol dire far acquisire benessere, significa ottenere maggiore equilibrio e redistribuzione dei carichi, acquisire spazio per il tempo libero e migliore qualità della vita per ciascun membro della società. Peraltro una risorsa che gode di una condizione di benessere riverserà il suo carico motivazio-

nale e il suo investimento emotivo in ambito professionale, contribuendo così ad aumentare la qualità lavorativa della realtà in cui è inserita e a migliorare il clima organizzativo nel complesso. Allora, garantire il work-life balance, vuol dire anche assicurare l'innescarsi di un sistema virtuoso dei cui benefici godrà la società tutta. Di contro, non beneficiare di politiche e azioni in ottica work-life balance inficia fortemente la vita professionale soprattutto delle donne, non di rado messe di fronte a scelte faticose tra i due ambiti e di frequente indotte a rinunce e forme più marcate di precarizzazione.

## 2. Un'organizzazione neutra del lavoro vs il diversity management

Uno dei danni collaterali, e probabilmente evitabili, delle politiche di austerità è di aver trasformato l'eguaglianza di genere in un lusso che solo i paesi non colpiti gravemente dalla crisi si possono permettere. L'austerità ha peggiorato le prospettive in tema di uguaglianza di genere proprio in quei paesi che di politiche dell'eguaglianza hanno più bisogno. In Italia in particolare il processo d'integrazione delle donne nel mercato del lavoro è più lento e difficile rispetto alla media degli altri paesi europei. L'assenza di un equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro rappresenta ancora un forte ostacolo alla valorizzazione delle risorse umane, soprattutto di quelle femminili.

Permangono forti resistenze a intraprendere ampie politiche di work-life balance che superino una visione del lavoro più favorevole agli uomini (con maggiori opportunità di carriera e di reddito) che alle donne e che, in generale, scalfiscano i ruoli tradizionali dei generi all'interno delle famiglie e della società.

Si consideri che le donne hanno superato gli uomini nell'istruzione e contribuiscono sempre più ai bilanci familiari. Eppure rimane un notevole divario nei redditi - in Italia del 43,5% -, determinato non solo dal cosiddetto *Gender pay gap* (divario retributivo di genere-discriminazione salariale), ma anche dalla scarsa occupazione femminile e dalla segregazione nel part-time. In questo senso il work-life balance è un aspetto determinante della più ampia e complessa questione delle pari opportunità tra uomo e donna nel mondo del lavoro.

Ma non solo. Valorizzare il pluralismo e le pratiche inclusive nel mondo del lavoro contribuisce al successo e alla competitività delle imprese, riflettendone la capacità di rispondere alle trasformazioni della società e dei mercati. Quindi è di fondamentale importanza che le aziende promuovano tutta una gamma articolata

di iniziative che favoriscano la diffusione della cultura di parità, come la formazione e la sensibilizzazione dei manager, la prevenzione di fenomeni quali mobbing, molestia, violenza, l'eliminazione o la compensazione degli svantaggi derivanti da comportamenti o strutture che creano discriminazione orizzontale o verticale.

La segregazione a cui si assiste nel mondo del lavoro può essere di tipo *verticale*, con una concentrazione delle donne/gruppi etnici nei livelli di inquadramento più bassi, oppure *orizzontale* e sperimentare una forte affluenza delle donne/gruppi etnici in particolari settori/occupazioni ritenuti a 'tipico' appannaggio femminile.

Nella segregazione orizzontale si assiste al fenomeno per cui alcuni settori produttivi e di servizi sono altamente femminilizzati (es. servizi sociali, scuola, le pulizie, l'industria tessile, il commercio) e questo grazie al lento e indiretto lavoro di stereotipi e pregiudizi di genere che ritengono le donne più idonee ad alcune mansioni - esempio la cura - degli uomini.

Il concetto di segregazione verticale indica le barriere invisibili ma straordinariamente resistenti - il cosiddetto *soffitto di cristallo* -, che ostacolano l'accesso delle donne ai livelli elevati delle organizzazioni. Si tratta di impedimenti non dichiarati e, anzi, contrastati da numerosi provvedimenti, volti a garantire almeno in via di principio le pari opportunità tra uomini e donne nella progressione di carriera. Malgrado ciò, la scarsa presenza femminile nei ruoli dirigenziali e nelle posizioni apicali all'interno di imprese e amministrazioni pubbliche è ancora presente, e diventa sempre meno giustificabile: le donne sono entrate ormai in quasi tutti i settori produttivi, si presentano con credenziali e aspirazioni sempre più elevate, e sono assai meno propense che in passato ad interrompere la carriera lavorativa. Eppure...

La complessità del fenomeno della segregazione orizzontale e verticale è data dal singolare intreccio di stereotipi sociali e di rigidità organizzative, che producono forme più o meno esplicite di esclusione nei confronti dell'offerta di lavoro femminile e al contempo condizionano e vincolano le preferenze delle donne e le loro scelte professionali.

La cartina di tornasole di questo stato di cose sono le caratteristiche meno vantaggiose delle occupazioni a prevalenza femminile, associate a ruoli professionali non elevati, posizioni subordinate, retribuzioni basse, scarse opportunità di carriera.

Le iniziative volte a rimuovere le svariate forme di segregazione spesso conflu-

iscono in azioni di *diversity management*. Con questo termine si indica un approccio gestionale che intende: “mettere in atto un cambiamento culturale diffuso e progettare strumenti di gestione che consentano di accogliere le diversità compatibili con l’organizzazione” (Bombelli, 2003, p.103), creando un: “ambiente lavorativo inclusivo in grado di favorire l’espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi” (Barbino et al., 2001, p.20).

Il diversity management è un’applicazione organizzativa di varie misure di inclusione che presuppone un concetto ampio e innovativo di cultura aziendale che ponga al centro l’attenzione per il benessere e la qualità dell’esistente. Le strategie e politiche di diversity management possono attuarsi con diverse formule: adozione di forme di lavoro flessibile; iniziative per l’assunzione di soggetti disabili; borse di studio per persone con alti potenziali; interventi che contemplino attenzione alle generazioni; programmi a vantaggio del multiculturalismo; corsi di formazione; percorsi di *coaching* e *mentoring* o altri strumenti di work-life balance.

Il diversity management, dando centralità alla persona, introduce pertanto un cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente “inclusivo” in cui le differenze dei gruppi e degli individui non siano origine di discriminazione ma risorsa e oggetto di attenzione, ascolto e fonte di benessere. Adottare la prospettiva del diversity management significa pertanto valorizzare le differenze - di genere, di età, di etnia, di religione e di orientamento sessuale - che animano lavoratrici e lavoratori per gestirle attivamente, facendo leva su di esse per aumentare la competitività dell’azienda e le possibilità di successo.

Occorre rimodulare le strategie troppo rigide di numerose realtà lavorative e introdurre percorsi e azioni di diversity management, incentivando strategie e azioni che facciano perno anche sulla flessibilità organizzativa. Lavorare a lungo non vuol dire necessariamente lavorare bene: quantità e qualità del tempo che i lavoratori dedicano all’azienda, infatti, non sono valori direttamente proporzionali al raggiungimento degli obiettivi e del business. Eppure, ancora oggi, in molti contesti non è facile andare oltre la cultura organizzativa incentrata sulla quantità del tempo dedicato e abbattere il vecchio stereotipo della “presenza” come simbolo di dedizione al lavoro, che penalizza sovente le lavoratrici e i lavoratori con carichi familiari.

Proviamo a tracciare i passaggi per la costruzione di una strategia organizzativa che contempli la valorizzazione delle risorse umane. Il primo intervento da svolgere è la rilettura dell’organizzazione in un’ottica di genere. Quanti uomini e donne lavorano in azienda? Com’è distribuito il personale nelle diverse posizioni; è

disaggregato per sesso, età, carichi familiari, distanza tra casa e lavoro? Il secondo passaggio è la rilevazione delle esigenze di work-life balance delle lavoratrici e dei lavoratori attraverso questionari anonimi o focus group. Poi occorre documentarsi e studiare le buone prassi e le misure di conciliazione realizzate da realtà lavorative con caratteristiche simili e procedere identificando soluzioni possibili e adattamenti al contesto organizzativo. È opportuno quindi organizzare momenti di confronto tra il management e il personale, perché la condivisione delle iniziative è un presupposto importante per il loro successo. In conclusione, deve avviarsi la fase di sperimentazione che permette di inserire correttivi al contesto organizzativo modificato.

### **3. La necessità di un nuovo welfare**

A partire dagli anni Sessanta, l'accresciuta presenza delle donne nel mercato del lavoro è stata il tratto che meglio ha rappresentato sulla scena pubblica il processo storico di emancipazione femminile. Questo tratto, accanto alla crescita del livello di istruzione femminile, all'innalzamento dell'età del matrimonio, alla riduzione del numero di figli, all'aumento dei divorzi, mostra il cambiamento materiale del ruolo delle donne e la loro maggiore autonomia sia per le scelte di vita personale sia per quelle legate alla professione. Gradatamente anche per le donne il lavoro è diventato sempre più un fattore decisivo per definire la propria identità. Ma nonostante la libertà ottenuta nei decenni scorsi, dentro le mura domestiche la disparità tra i generi è ancora oggi considerevole, anche se con dei recenti 'spostamenti' positivi. Al punto che la maggioranza delle donne ogni giorno è impegnata su più fronti: quello del lavoro - che prende gran parte delle ore della giornata - e quello delle cure domestiche-famigliari, tra figli, casa, genitori e partner.

L'Italia è uno dei paesi occidentali con un divario di genere tra i più alti, a tutti i livelli: nei tassi di partecipazione al mercato del lavoro, nel divario salariale a parità di titolo di studio e di mansione, nelle possibilità di carriera, nei ruoli dirigenziali e di potere, nella divisione del lavoro familiare. È un divario aggravato dalle disuguaglianze territoriali e dalle disparità legate a condizioni economiche, culturali e sociali. A fare le spese di una cultura familistica, di ruoli sessuali stereotipati, dell'instabilità lavorativa e dell'assenza di politiche di work-life balance – atte a facilitare l'armonizzazione tra le esigenze delle lavoratrici e quelle dell'azienda per creare una connessione positiva che migliora sia la qualità dell'impiego sia la competitività – sono di frequente le donne. Quelle con figli piccoli hanno una probabilità di lavorare inferiore del 30% rispetto alle donne senza figli.

I dati dicono che oltre a diminuire dal punto di vista quantitativo, l'occupazione femminile è peggiorata qualitativamente. Negli ultimi anni è sceso il numero di lavoratrici tecniche e qualificate, in favore di impieghi a bassa specializzazione (collaboratrici domestiche, addette ai call center).

Sul mercato del lavoro l'occupazione femminile ha contribuito all'80% della crescita netta dell'occupazione totale nell'Europa a ventisette membri a partire dal 2000. E se si guarda alle famiglie in cui il lavoro della donna è più a rischio – quelle con figli minori - si deve prendere atto dell'importanza che ha assunto il contributo economico delle madri che lavorano. In Europa i nuclei dove le madri contribuiscono al reddito da lavoro complessivo per più della metà, o comunque per una quota significativa - tra un quarto e la metà - rappresentano una solida maggioranza cresciuta di circa dieci punti negli ultimi vent'anni.

Nel nostro paese invece lavora il 46% delle donne, spesso impiegate con contratti precari e sistemi di tutele inesistenti per quanto riguarda la maternità e la malattia, con stipendi inferiori del 20-30% rispetto a quelli dei colleghi. E questi dati vanno lentamente peggiorando. Si potrebbe pensare che stare a casa incentivi il tasso di natalità, ma non è così: la media di disoccupazione femminile italiana è tra le più alte in Europa ed il tasso di natalità è tra i più bassi.

Le donne escono dal mondo del lavoro a causa della maternità: il tasso di occupazione femminile cala di 5 punti dopo il primo figlio, di 10 dopo il secondo, del 23 dopo il terzo. Le ragioni di questo abbassamento sono molteplici e vanno dalle dimissioni forzate al mobbing, dalla mancanza di asili nido - coprono l'11,3 % dei nati -, all'assenza di una rete di supporto sociale.

I/le pochi bambini/e che nascono sono soprattutto figli di lavoratori/trici subordinati/e con contratti a tempo indeterminato: mette al mondo un figlio il 19% delle donne con contratto atipico contro il 31% di chi ha un posto fisso, tra i 25 e i 34 anni.

Oltre alle forme di segregazione verticale e orizzontale, inoltre in Italia è ancora fortissima la disparità del lavoro domestico e di cura delle persone a carico (bambini/e, malati/e e anziani/e): 5 ore e 20 minuti al giorno per le donne e un'ora e 25 minuti per gli uomini. Ben 3 ore e 45 minuti di differenza al giorno, che in Europa scendono a 2 ore e 11 minuti.

Nonostante i vari accordi internazionali a favore dell'occupazione femminile, in Italia per una donna è molto più facile perdere il posto di lavoro rispetto ad un uomo. Per una donna è complicato fare carriera. E la *spending review*, che ha com-

portato tagli molto duri, ha ridotto anche il sostegno economico alla promozione del lavoro femminile, quindi la possibilità di concretizzare gli obiettivi indicati dalle direttive europee è ulteriormente diminuita.

Lavorare sulle specificità di genere significa provare a comprendere e a sciogliere il nodo di questo faticosissimo doppio ruolo, familiare e professionale. È questo l'elemento centrale del work-life balance. Realizzare azioni conseguenti significa mettere a punto strumenti a livello politico o aziendale che agiscano sui ruoli familiari in modo plurimo e articolato.

Ancora oggi per molti versi gli impegni familiari si concentrano sulle donne madri, mentre una gestione ottimale e improntata a incrementare le opportunità di tutt\* dovrebbe invece essere condivisa all'interno del nucleo familiare. A causa di questa disparità nella cura, per molte donne ancora oggi la maternità è la principale motivazione d'abbandono temporaneo o definitivo del lavoro.

Le donne con figli piccoli hanno una probabilità di lavorare inferiore del 30% rispetto alle donne senza figli. Questa difficoltà è maggiore per le donne più giovani, che è più probabile abbiano figli in età inferiore ai 3 anni, per i quali la disponibilità di asili nido pubblici è molto scarsa. Viceversa è minore per le donne meno giovani, che è più probabile abbiano figli tra i 3 e i 5 anni, per i quali la disponibilità delle scuole materne è più ampia, almeno nelle regioni del centro-nord.

La strutturazione industriale e salariale del lavoro, basata su una regolamentazione collettiva “chiusa” – con orari di lavoro precisi, con contratti a tempo indeterminato o atipici, con una sede di lavoro delimitata e stabile – sta uscendo dall'orizzonte delle società occidentali e con lei si sta allontanando anche la forma familiare nucleare monoreddito, composta dal marito che lavora e dalla moglie dedita alle cure della casa e dei figli.

Questo modello di lavoro e di famiglia, molto diffuso nei decenni scorsi, non rispecchia più la maggioranza delle situazioni di condivisione familiare odierne.

L'entrata massiccia delle donne nel mercato del lavoro, la presenza numerosa di forme contrattuali temporanee e precarie, le trasformazioni delle relazioni intergenerazionali, la nuova cultura del lavoro e dell'identità di genere sia maschile che femminile, stanno completamente ridisegnando il modello familiare e di lavoro.

Una rappresentazione oggi molto diffusa della relazione tra famiglia e lavoro vede il lavoro sconfinare dagli orari canonici e assorbire tutto il tempo a disposizio-

ne di individui perennemente connessi e disponibili, a scapito del tempo libero e delle relazioni personali.

La diminuzione di contratti di lavoro a lungo termine incide nella vita personale e di coppia, rendendo più difficile la formazione di una famiglia che, in ogni caso, vede il suo benessere sempre più dipendere dal mercato del lavoro.

Per tutte queste trasformazioni nel modello familiare e di lavoro, le misure di work-life balance risultano fondamentali per armonizzare ed equilibrare i tempi di vita lavorativa con i tempi di vita personale e familiare.

Nonostante i principi di pari opportunità siano ormai assunti a valori fondanti del nostro sistema culturale ed economico e ci sia un certo miglioramento rispetto al passato, permangono ancora delle difficoltà oggettive a tradurli in azioni concrete.

Per rivedere, in senso innovativo, il “welfare familistico”, favorendo una migliore ripartizione delle responsabilità familiari tra i due sessi e una diversa organizzazione del lavoro, la contrattazione sociale territoriale rappresenta un’opportunità ed uno strumento prezioso, all’interno della quale sviluppare proposte concrete in grado di intercettare i bisogni di uomini e donne, di lavoratori e lavoratrici.

Innanzitutto occorre una mappatura dei servizi nei diversi Municipi e Comuni: partire da un’analisi dell’esistente per definire gli interventi più opportuni, socializzare ed estendere le buone prassi, verificare l’adeguatezza degli strumenti informativi e quindi la conoscibilità e l’accessibilità, soprattutto rispetto alle fasce di popolazione più disagiate. Bisogna promuovere l’utilizzo dello strumento del bilancio di genere per capire come gli enti locali destinino le risorse, in base a quali priorità e con quali impatto rispetto ai diversi soggetti. Contemporaneamente, occorre un’analisi della compartecipazione economica ai servizi in base al reddito e delle possibili sperequazioni, anche in termini di genere. Aspetto decisivo è il potenziamento dei Servizi all’infanzia/adolescenza, in una logica che accompagna il bambino dai primi mesi di vita fino all’adolescenza, coniugando la qualità dell’offerta pedagogica e formativa con le esigenze di armonizzazione di madri e padri rispetto ai tempi e agli orari di lavoro. Particolare attenzione va posta all’offerta di asili nido e scuole dell’infanzia, fondamentali per la formazione della personalità e l’educazione alla socialità, ma anche ai servizi ai servizi pre e post scuola, ai centri estivi ed alle attività educative extrascolastiche - ricreative, ludiche, sportive - che oggi sono in gran parte delegate agli oratori, all’associazionismo, al mercato privato con costi elevati per l’utenza, da un lato, nessun controllo qualitativo né rispetto alla prestazione, né rispetto ai diritti degli operatori, dall’altro. La contrattazione territoriale è fondamentale per

governare l'intero sistema degli interventi, assicurando a bambini e ragazzi servizi che possano favorire la coesione sociale, anche facilitando l'integrazione dei minori provenienti da famiglie straniere e l'armonizzazione tempi di vita/lavoro. In questa logica si inserisce la necessità di promuovere gli asili nido, ma anche servizi nido di nuova generazione o servizi per l'infanzia aziendali aperti all'utenza del proprio territorio, nelle grandi aziende e nei siti produttivi dove coesistono diverse tipologie di aziende e lavoratrici/tori, soprattutto nelle periferie dove l'offerta di servizi è più scarsa e la mobilità spesso difficile.

Accanto a queste pratiche, è di vitale importanza il rafforzamento dei servizi di cura rispetto ad anziani/e, disabili, a coloro che soffrono di un disagio psichiatrico, con particolare attenzione a quegli interventi - centri diurni, assistenza domiciliare integrata - che consentano il non allontanamento del soggetto dalla propria abitazione, realizzando nei diversi territori un'offerta che tenga conto delle esigenze delle famiglie, assicurando la qualità dell'intervento e il rispetto dei diritti delle operatrici e degli operatori.

#### **4. Le buone pratiche da condividere: il pubblico, il privato e le risposte low cost**

Il mercato italiano consta di molteplici quanto parziali interventi in ambito work-life balance maggiormente presenti nel settore privato e tendenzialmente con scarsa capacità di incidenza e ricaduta nel tempo. Tranne i casi illuminati di alcune realtà multinazionali, si tratta spesso di azioni spot, talora mal digerite dai lavoratori/trici, sovente a fronte di tagli di finanziamento mirati e che a tutt'oggi faticano ad entrare a sistema. Ma quali sono le principali misure a favore del work-life balance? Vediamole in modo sistematico, una ad una.

- *Part-time* verticale, orizzontale e misto: semplificazione dell'accesso al part-time reversibile soprattutto nei primi anni di età dei/delle figli/e
- *Job sharing*: condivisione dell'attività lavorativa tra due o più persone che si alternano in base ad un sistema di rotazione
- Flessibilità oraria in entrata e in uscita dal posto di lavoro
- Banca delle ore: opportunità di accantonare ore di lavoro straordinario in un "conto" personale da utilizzare secondo le proprie esigenze nell'arco di un anno

- Telelavoro, *smart working* o lavoro a distanza: possibilità di lavorare presso la propria abitazione o in spazi di *coworking*
- Soluzioni organizzative ad hoc: possibilità di stabilire un orario personalizzato che tenga conto di necessità individuali; ad esempio combinazione con modalità di telelavoro e giornate di presenza in azienda per un determinato periodo dell'anno
- Estensioni rispetto alle leggi di riferimento, congedi di maternità e parentali, aspettative e permessi
- Asili-nido e *baby parking*: spazi in azienda o convenzionati con l'azienda, dotati di personale specializzato in servizi per l'infanzia
- Vacanze, colonie estive per ragazzi/e e famiglie: facilitazioni con strutture ricettive attraverso convenzioni
- Mense, lavanderie e altri servizi di supporto al lavoro domestico: servizi esistenti in azienda o convenzionati con altre organizzazioni presenti sul territorio per l'acquisto di prodotti e servizi a prezzi agevolati
- Punti informativi aziendali: sulla normativa di pari opportunità, sui servizi per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro e per la risoluzione di problemi familiari
- Assistenza per anziani non autosufficienti e/o disabili: facilitazioni con strutture convenzionate per la cura degli anziani e/o disabili

Di seguito, e senza pretesa alcuna di esaustività, segnaliamo alcune tra le migliori prassi attuate nel nostro Paese in ambito pubblico e privato, con un focus sul mondo accademico.

Partendo dal settore privato, è certamente da annoverare il caso di Arc Concilia della Cooperativa Sociale Arcobaleno, che sorge con l'intento di dare supporto occupazionale a soggetti con disagio sociale.

La realtà ha effettuato attività di formazione per tredici donne con difficoltà di gestione dei carichi familiari, formazione su innovativi strumenti tecnologici da utilizzare in *smart working*. Altra buona prassi è quella della Cooperativa Progetto Donna Più che eroga servizi per pari opportunità, infanzia, giovani e minori. La buona prassi

concerne l'uso del part time reversibile per alcune figure con posizioni apicali e al contempo attività di formazione mirate per figure sostitutive. Le due buone prassi hanno usufruito di diverse forme di monitoraggio ex post per comprovare il livello di soddisfazione delle singole attività/servizi e la loro ricaduta sull'organizzazione. Di rilievo poi il caso della Coop Stranaidea, la quale innovando la cultura di impresa con la creazione di organismi di diversity management, *job sharing*, *job rotation* e progetti di *coaching* e *mentoring* ha permesso un cambiamento radicato e profondo della policy aziendale, favorendo così il work-life balance e la crescita personale dei lavoratori/trici fondata sul riconoscimento e potenziamento dei talenti. Importante anche il caso di Eureka, cooperativa sociale di servizi alle famiglie, che gode di un ottimo posizionamento nella città di Milano nella quale è intervenuta anche con il recupero di aree urbane (*social housing*). Si attesta tra le trenta migliori imprese italiane guidate da donne, ha elevati standard di qualità e un rapporto privilegiato con le Università. Ha come core business gli asili nido ma effettua anche interventi per i giovani e gli anziani e nasce dall'esigenza di work-life balance delle sue fondatrici; utilizza soprattutto banca delle ore, flessibilità oraria e *job sharing* come modalità di intervento nei processi di conciliazione tempi di vita-lavoro. Per passare al Pubblico impiego e al mondo accademico in particolare, importante il caso dell'Assessorato alle Pari Opportunità della Regione Piemonte il quale ha attuato azioni di sostegno e promozione al congedo parentale, e con 'Insieme a papà', ha previsto un contributo economico per padri che usufruissero di un periodo di congedo in sostituzione delle madri, agevolando pertanto processi di condivisione familiare e un reingresso più agevole per le donne dopo la maternità.

Varie sono le sinergie che si stanno attivando tra soggetti *for profit* e istituzioni pubbliche, a perfetta sintesi della commistione tra welfare aziendale e statale come modello di riferimento e a forte impatto in termini di ricaduta.

Per quanto concerne una ottima evoluzione del modello di sinergia succitato, in ambito universitario, di rilievo è il caso della costituzione della Città Universitaria della Conciliazione, un'infrastruttura innovativa e connessa al Polo delle Facoltà Scientifiche dell'Università degli Studi di Torino ubicata sul territorio della Città di Grugliasco. La città assurge ad esempio europeo di conciliazione con molteplici servizi riguardanti infanzia, benessere, famiglia, cultura, ristorazione, politiche di genere, formazione e posti di lavoro. Il Progetto è stato individuato nel 2010 dal Dipartimento delle Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri quale buona pratica nazionale ed è stato presentato a Bruxelles. Le attività della Città hanno avuto il privilegio di adeguarsi ad esigenze sociali e scenari che nel tempo si sono rimodulati.

Armonizzare i tempi di vita e di lavoro in Provincia di Venezia è una buona prassi che vede un legame stretto tra ateneo e territorio in un progetto nato in seno alla Ca' Foscari a mezzo della sua Fondazione. La realtà è impegnata nello studio dei più avanzati modelli internazionali e nell'elaborazione e monitoraggio di un modello di rete territoriale per la conciliazione che, oltre a guidare le politiche regionali dei prossimi anni, servirà da base per una fase di sperimentazione effettuata da Cooperativa Formaset e un ampio partenariato di imprese sociali.

## CONCLUSIONI

Su dieci donne più della metà non lavora. C'è un circolo vizioso che lega, in Italia, il basso tasso di occupazione femminile, l'assenza dei servizi di cura, le scarse misure di work-life balance e la bassa natalità. Questa spirale negativa pesa sulla condizione delle donne e sulla ricchezza dell'intero sistema economico. Impegnarsi per spezzare questo circolo vizioso significa alleviare la crisi, visto che la scarsa partecipazione delle donne al mercato del lavoro è uno dei fattori di debolezza economica più gravi del nostro paese. Per questi motivi oggi è necessario non sottovalutare l'importanza delle misure di armonizzazione tra tempi di vita e di lavoro e del welfare aziendale ed è altrettanto cruciale leggere questa crisi anche dal punto di vista delle donne madri e della genitorialità in toto.

Le risorse umane sono un elemento strategico per il successo dei luoghi di lavoro, ma spesso il loro benessere è sottovalutato e il conflitto tra vita professionale e vita privata spesso si traduce in stress, in predisposizione alle malattie e in assenze che rallentano lo sviluppo organizzativo. Non sempre le realtà lavorative sono consapevoli del fatto che basta poco per migliorare l'equilibrio tra le due sfere – quella personale e quella professionale – e agevolare i/le dipendenti. Dal punto di vista del business, gli strumenti di work-life balance rappresentano un vantaggio competitivo che supera l'investimento iniziale necessario perché permette di ottenere effetti positivi sulla qualità del clima organizzativo e di raggiungere concretamente traguardi strategici come la riduzione del tasso di assenteismo e del tasso di turn-over e una crescita dei livelli motivazionali dei collaboratori e delle collaboratrici.

L'altro ambito fondamentale sul quale bisogna intervenire per far sì che specie le nuove generazioni riescano a sopravvivere all'attuale fase di recessione e crisi del capitalismo è la rete dei servizi. Assistiamo al decremento della spesa sociale, mentre andrebbe potenziata la rete dei servizi dell'infanzia/adolescenza/senilità, ad esempio riavviando subito il piano straordinario nidi. In una fase in cui cresce

la povertà è necessario poter contare su una rete di protezione sociale più solida, investimento indispensabile per la ripresa economica del paese. Peraltro proprio dalla rete di servizi di cura potrebbe venire una nuova spinta allo sviluppo della occupazione femminile.

Un piano di rafforzamento della rete dei servizi di cura e di protezione territoriale rappresenta dunque oggi una assoluta priorità, assieme alla promozione della pluralità dei modelli familiari. Ancora oggi le disparità legate ai ruoli di genere stereotipati e la supremazia del modello familiare standard vincolano e compromettono la maggioranza delle (poche) misure di armonizzazione oggi esistenti. Una dimensione innovativa di sperimentazione di queste politiche deve includere anche le famiglie omogenitoriali.

Insomma, le strade da seguire per valorizzare il lavoro femminile, quello delle madri e per estensione delle famiglie, sono molteplici.

Molte di queste non sono “in conflitto” con il sistema economico capitalistico, sono solo risorse per rendere “più umano” e tollerabile il sistema lavorativo, di frequente gravoso. Gli strumenti di work-life balance, gli incentivi all’occupazione femminile e le agevolazioni alle imprese *family friendly* non porteranno a un radicale cambio nel modello di crescita, eppure potrebbero produrre miglioramenti significativi sia nella vita delle lavoratrici e dei nuclei familiari sia condurre a numerosi vantaggi in termini economici e di produttività nelle aziende. Insomma, finché non riusciremo a costruire un sistema politico che non sfrutti e renda sempre più precarie le nostre vite, cerchiamo almeno di attivarci per prenderci misure e tempi possibili a ‘vivere’ e incrementare la qualità dell’esistente, per tutte e tutti.

## Riferimenti bibliografici

- Allegri G., Ciccarelli R., (2013), "Il Quinto Stato", Ponte alle Grazie, Milano
- Barabino, M.C., Jacobs, B., (2001), "Il Diversity Management", in *Sviluppo & Organizzazione*, 184: 19-31
- Bencivelli S. (2013), "Cosa intendi per domenica? La mia (in)dipendenza dal lavoro", *LiberAria*, Bari
- Bombelli M.C., (2003), Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity Management. In *Economia & Management*, 5: 99-110
- Crompton R., (2006), *Employment and the Family: The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*, Cambridge University Press
- Di Cola M., Pasquino M., (2014) "Conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita", ciclo di lezioni disponibili su [www.stazionelavoro.it](http://www.stazionelavoro.it)
- Gerson, K., (2009), *The Unfinished Revolution: Coming of Age in a New Era of Gender, Work, and Family*, Oxford University Press
- ISTAT, (2010), *La misura dell'economia sommersa secondo le statistiche ufficiali*, Roma, ISTAT
- Pasquino M., (2012), "Maternità precaria, la condizione delle nuove generazioni" in *Critica marxista* 4: 76-79
- Valentini C., (2012) "O i figli o il lavoro", Feltrinelli, Milano

## Sitografia

- <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=467&idn=72&idx=72-3>
- <http://www.connessioniprecarie.org/2014/06/03/il-regime-del-salario-3-job-sharing-e-baby-sitting-voucher-la-conciliante-precarieta/>
- [http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/77613/imprese-femminili-ottica-worklife-balance.html?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Newsletter:+PMI.it&utm\\_content=01-05-2014+imprese-femminili-in-ottica-worklife-balance](http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/approfondimenti/77613/imprese-femminili-ottica-worklife-balance.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter:+PMI.it&utm_content=01-05-2014+imprese-femminili-in-ottica-worklife-balance)
- <http://donne.manageritalia.it/2014/05/27/conciliazione-vita-lavoro/>
- <http://www.ingenero.it/articoli/lequilibrio-tra-vita-e-lavoro-non-e-una-questione-di-genero>
- <http://www.ingenero.it/articoli/passi-avanti-la-conciliazione-nel-pubblico-impiego>
- <http://www.provincia.le.it/formazione sociale/?q=node/14>
- [http://www.istat.it/it/files/2013/03/3\\_lavoro-conciliazione.pdf](http://www.istat.it/it/files/2013/03/3_lavoro-conciliazione.pdf)
- <http://www.synergia-net.it/it/magazine/le-pari-opportunita-e-la-conciliazione-dei-tempi-di-vita-mag53.html>

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2012-01-05/donne-mercato-lavoro-aiutare-063952.shtml?uuid=AaoCYtaE>

<http://www.ingenero.it/articoli/passi-avanti-la-conciliazione-nel-pubblico-impiego>

<http://www.politichefamiglia.it/media/81502/elenamacchioni.pdf>

<http://www.universitadelledonne.it/Vincenti2.pdf>

<http://www.officinafamiglia.it/apridocumento/?idallegato=126>

[http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/Report\\_Conciliazione.pdf](http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/Report_Conciliazione.pdf)

<http://www.mammaelavoro.it/lavoro/best-practices/eureka-conciliazione-famiglia-lavoro/>

[https://www.asl.pavia.it/webasl/progetto4.nsf/17915f1d249cfb07c1257b7b004a39e4/f4e9a151aa-19d497c1257b7f00272d38/\\$FILE/Pasquini.pdf](https://www.asl.pavia.it/webasl/progetto4.nsf/17915f1d249cfb07c1257b7b004a39e4/f4e9a151aa-19d497c1257b7f00272d38/$FILE/Pasquini.pdf)

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/la-conciliazione-tra-famiglia-e-lavoro-le-buone-pratiche-del-welfare-aziendale.html>

<http://www.multiutility.it/content/conciliazione-aziendale>

## **Il quadro normativo italiano ed europeo in materia di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Forme contrattuali, flessibilità e conciliazione**

*Antonella D'Andrea*

### **ABSTRACT**

Le statistiche europee evidenziano una difficoltà nel conciliare tempi di vita e di lavoro. Nel ripercorrere il processo legislativo volto a realizzare un maggiore equilibrio tra questi due ambiti, si rileva come la disciplina italiana sia andata modificandosi fino a ricomprendere regole che tendono a parificare la tutela del lavoratore e quella della lavoratrice, riconoscendo la funzione parentale di entrambi i genitori. I principi in materia si collegano sia alle norme internazionali sia a quelle comunitarie, che da sempre hanno previsto standard minimi inderogabili, promosso l'uguaglianza delle opportunità tra uomini e donne, incoraggiato un'equa divisione delle responsabilità all'interno della famiglia, sia naturale che adottiva e affidataria. Una importante funzione è svolta anche dal contratto collettivo di comparto che ha previsto ulteriori garanzie. Tuttavia, c'è ancora molta strada da fare. A tale scopo si propone l'utilizzo di formule di lavoro flessibili e, più in generale, l'uso di orari flessibili. L'analisi del problema mostra, inoltre, come sia necessario un "tessuto connettivo" di politiche promozionali dell'occupazione, la predisposizione di servizi sociali di sostegno alle famiglie, la soppressione delle condizioni che producono discriminazioni salariali tra donne e uomini, nonché interventi che favoriscano l'intensificazione di pratiche gestionali che facilitino un migliore work-life balance.

### **1. Il conflitto tra tempi di vita e tempi di lavoro**

Le statistiche a livello europeo segnalano un "conflitto" tra i tempi di vita e i tempi di lavoro, soprattutto con riguardo al tempo dedicato alle attività domestiche e di cura dei familiari (cfr. OSHA, *Relazione annuale*, 2012).

La difficoltà di raggiungere un equilibrio tra questi due ambiti è evidente soprattutto per le donne per le quali si riscontra, da una parte, una correlazione negativa tra i tassi di occupazione femminile e la durata dell'orario di lavoro (cfr. EUROSTAT, *online data code*, 2013), e, dall'altra, un numero di ore non retribuite maggiori rispetto

a quelle degli uomini. L'orario di lavoro retribuito delle donne è anche influenzato dalle fasi della vita. Generalmente, infatti, diminuisce in rapporto al numero di figli (cfr. EUROSTAT, *The Gender Gap in Pensions in the EU by FGB – IRS – ENEGE for EU*, 2014).

Tali fenomeni sono eclatanti in Italia, in particolare nell'Italia meridionale: con un tasso pari al 46,5% nel 2013 (che la colloca in Europa solo prima di Grecia e Croazia), è uno dei paesi con la maggiore forbice per genere. Inoltre, le giovani donne italiane riducono la loro fertilità (pari a 1,41 figli ciascuna; ISTAT, *dati on line*, 2008) per rimanere nel mercato del lavoro: infatti, a fronte di un tasso di occupazione femminile medio pari al 45,8%, per la fascia 25-64 anni senza figli il tasso è del 63,9%, ma scende al 41,3% se si hanno 3 o più figli (EUROSTAT, *online data code*, 2013). Il gruppo di Paesi dell'Europa settentrionale, invece, mostra una disparità di genere più bassa nella ripartizione del tempo. Questo risultato può essere attribuito alle politiche d'integrazione attive tra i generi e alle misure destinate ad aiutare i genitori. Queste comprendono la fornitura di servizi pubblici di assistenza all'infanzia, di cure mediche e assistenza per gli anziani di elevata qualità, la possibilità di optare per un orario di lavoro flessibile e reversibile nel corso della vita.

Nel ripercorrere il lungo processo legislativo volto a realizzare un maggiore equilibrio tra vita personale, soprattutto familiare, e professionale, è possibile notare come la disciplina italiana, da normativa di sola protezione fisica della lavoratrice madre, sia andata modificandosi e ampliandosi fino a ricomprendere regole che tendono a parificare, nelle tutele, la posizione del lavoratore e quella della lavoratrice, riconoscendo così la funzione parentale di entrambi i genitori e favorendo condizioni che permettono un migliore work-life balance.

I principi ormai affermati nel nostro ordinamento si collegano, peraltro, sia alle norme internazionali sia a quelle comunitarie che, da sempre, hanno previsto standard minimi inderogabili (quali il divieto di licenziamento della lavoratrice a causa del matrimonio o della gravidanza e i congedi obbligatori), promosso l'uguaglianza delle opportunità tra uomini e donne, incoraggiato una più equa divisione delle responsabilità e un'effettiva parità di ruoli all'interno della famiglia, non solo naturale ma anche adottiva e affidataria. Una funzione importante hanno avuto anche le parti sociali che nel contratto collettivo nazionale del comparto Università hanno previsto ulteriori garanzie che, pur comprendendo quelle strettamente collegate agli eventi biologici come la gravidanza e il puerperio, non si esauriscono in esse ma stabiliscono ulteriori permessi, congedi, aspettative per motivi di famiglia, di studio e di formazione.

## 2. L'evoluzione della legislazione italiana

Il nostro ordinamento giuridico prevedeva, agli inizi del secolo scorso, limitazioni alla capacità giuridica di prestare lavoro, anche se non solo, in considerazione del sesso. Tali limitazioni si sono ridotte progressivamente e, allo stesso tempo, vi è stato un processo volto a realizzare nel lavoro, dal punto di vista giuridico, condizioni di effettiva parità tra i sessi.

La prima legislazione nazionale a tutela del lavoro femminile e della maternità è stata la cosiddetta “legge Carcano” del 19 giugno 1902, n. 242, che vietava di adibire al lavoro le puerpere nei trenta giorni successivi al parto e proibiva l’impiego di lavoratrici in alcuni lavori ritenuti pericolosi. In materia di retribuzione equiparava le lavoratrici fra i 16 e i 21 anni, in capacità e abilità - e quindi con possibilità di percepire un uguale salario - ai lavoratori minori con meno di 15 anni.

In seguito, attraverso una serie di interventi legislativi, sono state inserite misure discriminatorie nei confronti delle donne nell’accesso al mercato del lavoro. Contemporaneamente è aumentato il periodo di congedo per maternità e si è rafforzato il modello di donna come madre e moglie: il R.D. n. 653 del 1934 ha previsto la “Tutela della maternità delle donne e dei fanciulli”, mentre l’art. 2110 cod. civ., nel 1942, ha stabilito che in caso di gravidanza o di puerperio, se la legge o le norme corporative non stabilivano forme equivalenti di previdenza o di assistenza, era dovuta alla lavoratrice la retribuzione o un’indennità.

Dopo aver riconosciuto, nel 1946, il diritto di voto alle donne, nel 1948 è stata varata la Costituzione che con l’art. 3 ha sancito il principio di eguaglianza giuridica tra uomini e donne; con l’art. 29 ha affermato l’eguaglianza morale e giuridica dei coniugi; con l’art. 31 ha stabilito che la Repubblica deve agevolare con misure economiche e altre provvidenze la formazione della famiglia e l’adempimento dei compiti relativi, con particolare riguardo alle famiglie numerose; con l’art. 36 ha statuito che la retribuzione deve permettere un’esistenza dignitosa e libera dal bisogno sia al lavoratore che alla sua famiglia; infine, con l’art. 37, 1° comma, ha imposto espressamente la parità di trattamento per il lavoro delle donne rispetto agli uomini: “La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro<sup>1</sup>, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Le condizioni di lavoro devono consentire l’adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale e adeguata protezione”.

---

<sup>1</sup> Per parità di lavoro si intende parità di mansioni e non di rendimento: cfr. art. 2 L. n. 903/1977 ora trasfuso nel d.lgs. n. 198/2006 e, tra le altre, Cass., 3.11.1982, n. 5773.

In ragione di questi principi costituzionali, la legislazione italiana è stata chiamata a proteggere, attraverso una tutela rafforzata, non solo la lavoratrice, quale singolo soggetto titolare del contratto di lavoro, ma anche la famiglia e soprattutto il bambino che, soggetto in sé estraneo al rapporto di lavoro, risente delle condizioni in cui la madre lavora. Tuttavia, a lungo si è discusso sul significato dell'aggettivo "essenziale" che, almeno fino agli anni Settanta, ha alimentato un'interpretazione riduttiva e sfavorevole che tendeva a ipostatizzare la divisione dei ruoli all'interno della famiglia. Solo in seguito si è andata facendo strada la convinzione che la conciliazione tra lavoro professionale e familiare dovesse avvenire senza compromettere o subordinare il primo alle esigenze della famiglia, proprio in forza del principio di uguaglianza sostanziale, e non solo formale, stabilito dall'art. 37, 1° comma Cost.

### 3. Il quadro normativo internazionale e comunitario

Un generale principio di parità di trattamento e di non discriminazione era stato enunciato anche in numerosi atti internazionali: l'art. 23, 2° comma, della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (approvata dall'Assemblea generale dell'ONU il 10.12.1948 e ratificata in Italia con L. 4.8.1955, n. 848) aveva affermato che ogni individuo, senza discriminazioni, ha diritto a un'uguale retribuzione per un uguale lavoro. Un divieto di discriminazione era stato in seguito contemplato dalle Nazioni Unite in due convenzioni adottate nel 1966 ed entrate in vigore nel 1976: la Convenzione internazionale sui diritti civili e politici e la Convenzione internazionale sui diritti economici, sociali e culturali. Quest'ultima, in particolare, riconosce un salario equo e una retribuzione uguale per un lavoro di valore uguale, senza distinzioni in base al sesso. Anche l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) con la Convenzione n. 100/1951, ratificata in Italia con L. n. 741/1956, e n. 117 del 22 giugno 1962, resa esecutiva con L. n. 657/1966, aveva promosso l'uguaglianza della retribuzione tra manodopera maschile e femminile, mentre con la Convenzione n. 103/1952, resa esecutiva dall'Italia con L. 19 ottobre 1970, n. 864, aveva inteso tutelare la maternità<sup>2</sup>.

Uguualmente, il Consiglio D'Europa, all'art. 14 della Convenzione Europea per la Salvaguardia dei Diritti dell'Uomo e delle Libertà Fondamentali (CEDU), nel 1950, aveva sancito la parità di trattamento nel godimento dei diritti riconosciuti nella Convenzione e successivamente dichiarava, in diversi atti, il principio di non discriminazione quale principio fondamentale. Tra questi, la versione del 1996 della

<sup>2</sup> Il 15 giugno 2000 questa è stata aggiornata con la Convenzione OIL n. 183, che ne rafforza la protezione.

Carta sociale europea ha previsto il diritto alla parità di trattamento in materia di lavoro e professione, senza discriminazioni basate sul sesso.

Numerose sono anche le fonti comunitarie, soprattutto in relazione al principio di non discriminazione, di parità di trattamento e pari opportunità tra uomo e donna.

Al fine di garantire la parità di condizioni tra gli Stati membri, il Trattato che ha istituito la Comunità Economica Europea, del 1957, conteneva già una disposizione che vietava la discriminazione fondata sul sesso in materia di occupazione e lavoro, ciò al fine di impedire agli Stati membri di acquisire vantaggi concorrenziali gli uni rispetto agli altri, offrendo alle donne retribuzioni più basse o condizioni di lavoro meno favorevoli. Questo insieme di norme si è poi notevolmente evoluto sino a comprendere ambiti quali le pensioni, la maternità e i regimi giuridici di sicurezza sociale. Nel corso degli anni, inoltre, la giurisprudenza della Corte di Giustizia ha contribuito a chiarire e a rafforzare il quadro giuridico delle tutele, sicché, attualmente, la parità tra uomini e donne è riconosciuta quale uno degli obiettivi fondamentali dell'Unione Europea, che si sforza d'integrare la specificità di genere in tutte le attività dell'Unione.

Le prime direttive della Comunità Europea in materia sono degli anni Settanta. Al principio di parità di retribuzione della direttiva 75/117/CEE è stato affiancato, con la direttiva n. 76/207/CEE, quello di parità di trattamento per quanto riguarda l'accesso al lavoro, la formazione, la promozione professionale e le condizioni di lavoro, soprattutto con riferimento allo stato matrimoniale e familiare. In una seconda fase si è preso atto che per ottenere una reale parità tra i lavoratori e le lavoratrici è necessario offrire alle donne le stesse opportunità offerte ai lavoratori maschi. L'attenzione si è perciò incentrata sulle diseguaglianze riguardanti i percorsi scolastici e formativi, sulla sicurezza sociale e sui regimi legali relativi alla malattia, all'invalidità, alla vecchiaia, agli infortuni sul lavoro, alle malattie professionali e alla disoccupazione (v. direttiva n. 79/7/CEE in materia di parità di trattamento nei regimi legali di previdenza e assistenza sociale). Una terza fase ha visto le istituzioni comunitarie impegnate nella promozione di "azioni positive" a favore delle donne, dirette a contribuire ad una efficace applicazione delle norme in materia di pari opportunità (es. direttiva 635/84/CE). Le azioni positive sono considerate il più incisivo strumento per assicurare alle persone socialmente svantaggiate uno statuto effettivo di pari opportunità d'inserimento sociale, economico e politico e per favorire una migliore ripartizione fra i sessi delle responsabilità familiari e professionali. In questa prospettiva devono essere lette le sentenze della Corte di Giustizia

europea che hanno avvertito la necessità che le azioni positive non si trasformino in discriminazioni “alla rovescia”, determinando un’ingiustificata disparità di trattamento ai danni del lavoratore uomo (cfr. Corte di Giustizia, 17.10.1993, n. 450 e, in Italia, Corte Cost. 6.9. 1995, n. 422 anche se ad altri fini). In quegli stessi anni sono entrate in vigore la direttiva 86/378/CEE sulla parità di trattamento nel settore dei regimi professionali di sicurezza sociale (modificata nel 1996); la direttiva 86/613/CEE relativa alla parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un’attività autonoma e riguardante, altresì, la tutela della maternità. Nel 1989 è stata adottata dal Parlamento Europeo la Carta Comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, con la quale è stata ribadita la necessità di combattere ogni forma di discriminazione basata sul sesso.

Ma è negli anni Novanta che il dibattito si è focalizzato sul tema della conciliazione lavoro-famiglia, anche se solo come uno degli strumenti volti a incrementare il tasso di partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro. Nell’ambito della Strategia europea dell’occupazione (SEO) sono stati soprattutto presi in esame i problemi concernenti i tempi di lavoro e le nuove forme di organizzazione delle imprese, incentrando il dialogo intersettoriale a livello europeo tra le parti sociali (UNICE, CEEP e CES) sulle nuove tipologie contrattuali di lavoro. Nello specifico sono stati conclusi l’Accordo quadro sul lavoro a tempo parziale del 20 gennaio 1998 (poi recepito dalla direttiva 97/81/CE) e l’Accordo quadro europeo sul telelavoro, stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002. Per quel che concerne la tutela della genitorialità, sono entrate in vigore la direttiva 92/85/CEE sulla sicurezza e la salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento; la direttiva 96/34/CE di recepimento dell’accordo quadro sul congedo parentale e sulle assenze dal lavoro per motivi familiari e, infine, la direttiva 97/80/CE riguardante l’onere della prova in sede giudiziale nei casi di discriminazione basata sul sesso.

Da parte sua la giurisprudenza della Corte di Giustizia, attraverso l’uso del principio di non discriminazione utilizzato quale tecnica di tutela, ha salvaguardato la lavoratrice in tutte le ipotesi in cui le decisioni del datore di lavoro fossero riconducibili alla sua condizione di donna, soprattutto in caso di gravidanza o maternità (cfr. Corte di Giustizia, 8.11.1990, causa C-177/88 (Dekker contro Stichting Vormingscentrum Jong Volwassenen Plus); 13.2.1996, causa C-342/93 (Gillespie contro NorthernHealth); 30.6 1998, causa C-394/96 (Brown contro Rentokil Ltd).

Per quanto riguarda il diritto primario dell’Unione Europea, con la modifica dell’art.119 del Trattato istitutivo da parte del Trattato di Maastricht, del 1° novembre 1993, è stata sancita la facoltà per ogni Stato membro di mantenere o adottare

misure che prevedano vantaggi specifici volti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte delle donne, ovvero a prevenire o compensare svantaggi nella loro carriera professionale. A partire dal successivo Trattato di Amsterdam, del 2 ottobre 1997, la parità tra donne e uomini ha assunto il rango di diritto fondamentale e di obiettivo generale dell'azione dell'Unione europea. Si è, in particolare, venuta a delineare una strategia di *mainstreaming*, ossia di politica di genere trasversale rispetto a tutte le materie. Il *gender mainstreaming* era già stato definito dalle Nazioni Unite come "il processo attraverso cui sono valutate tutte le implicazioni per le donne e per gli uomini di ogni azione progettata, in tutti i campi e a tutti i livelli, compresa l'attività legislativa, politica e di programmazione" (cfr. ONU, *Agreed Conclusions 1997/2UN doc. A/52/3*, Capitolo IV, par. 4). Il Trattato di Amsterdam ha perciò attuato le risoluzioni già adottate a Pechino nel corso della IV Conferenza Mondiale sulle donne dell'ONU in tema di *empowerment* e *mainstreaming* e, agli artt. 2, 3, 13, 118, 119, ha richiamato i generali principi di parità e pari opportunità tra uomini e donne, rilevando la necessità sia di eliminare ogni forma d'ineguaglianza e discriminazione, sia di favorire le pari opportunità tra uomini e donne nel mercato del lavoro. In particolare, all'art. 13 ha introdotto una procedura con cui predisporre provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso.

Il 7 dicembre 2000, l'Unione Europea ha proclamato la Carta dei diritti fondamentali, riprendendo in un unico testo i diritti civili, politici, economici e sociali dei cittadini europei, nonché di tutte le persone che vivono sul territorio dell'Unione. La Carta, con l'art. 21, ha ribadito il divieto di qualsiasi forma di discriminazione, mentre con l'art. 23 ha stabilito che: "La parità tra uomini e donne deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato". Benché tale documento fosse una semplice dichiarazione non vincolante giuridicamente, la Commissione europea si era impegnata a conformarsi nelle sue proposte normative. In ogni modo, nel 2009, il Trattato di Lisbona ha reso la Carta dei diritti fondamentali uno strumento giuridicamente vincolante per le istituzioni dell'Unione Europea, per quanto gli Stati membri siano tenuti a conformarsi qualora si trovino a dare attuazione al diritto dell'Unione.

Nel nuovo millennio numerose direttive hanno ulteriormente esteso in maniera significativa l'ambito di applicazione del principio di parità di trattamento e non discriminazione, riconoscendo che, per consentire agli individui di sviluppare appieno le proprie potenzialità nel mercato del lavoro, è essenziale garantire la parità

di accesso anche a servizi come l'assistenza sanitaria, l'istruzione e l'abitazione<sup>3</sup>. La parità di trattamento retributivo tra uomini e donne per un lavoro di eguale valore è stato poi ulteriormente sancito nel Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea all'art. 19, già art. 13 del Trattato CE, nonché all'art. 157.

#### 4. Gli interventi legislativi italiani di promozione del work-life balance

Da parte sua la normativa italiana ha, nel tempo, specificato e integrato la tutela prevista dall'art. 2110 cod. civ. per i casi di gravidanza e puerperio con leggi speciali emanate in attuazione degli artt. 31 e 37 Cost. ed ha recepito la normativa comunitaria in materia di divieto di discriminazione, pari opportunità e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Per effetto di queste disposizioni, la *ratio* originaria dell'art. 2110 cod. civ., consistente esclusivamente nella protezione delle condizioni fisiche della lavoratrice madre e del bambino, si è andata estendendo alla tutela della famiglia nel suo complesso, attribuendo rilevanza anche agli interessi e ai doveri di soggetti diversi da colei che è madre in senso biologico.

La L. n. 1204/1971 sulle lavoratrici madri (che sostituiva, perfezionandola, la L. n. 860/1950) e, più tardi, la L. n. 903/1977 sulla parità uomo-donna nei rapporti di lavoro, hanno avuto il merito di aver cercato di rendere effettiva la tutela delle donne lavoratrici e riconosciuto il valore sociale della maternità. Al centro della tutela legale della L. n. 1204/1971 è stata soprattutto l'astensione obbligatoria e facoltativa dal lavoro della donna, a cui sono state collegate diverse previsioni di trattamenti economici, a seconda del verificarsi delle singole fattispecie. La L. n. 903/1977 ha vietato qualsiasi discriminazione basata sul sesso in materia di accesso al lavoro, di orientamento, di perfezionamento e aggiornamento professionali, nonché in materia di retribuzione, di criteri di classificazione del personale, di attribuzione delle qualifiche e mansioni, di progressione di carriera e in materia previdenziale. La L. n. 903/1977 ha equiparato, altresì, le discriminazioni basate sul sesso a quelle politiche, sindacali o religiose, razziali o linguistiche modificando l'art. 15 della L. n.

---

<sup>3</sup> La direttiva 2000/43/CE, infatti, ha attuato il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica; la direttiva 2000/78/CE ha stabilito un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro; la direttiva 2002/73/CE (che ha modificato la direttiva 76/207/CEE) ha attuato il principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, la formazione, la promozione professionale e le condizioni di lavoro; la direttiva 2004/113/CE ha previsto la parità di trattamento nell'accesso a beni e servizi; la direttiva 2006/54/CE ha dato attuazione al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento in materia di occupazione e impiego.

300/1970, c.d. Statuto dei lavoratori. Ha previsto, infine, l'estensione, in alternativa, anche al lavoratore padre di alcuni dei diritti riconosciuti alla madre, rendendo così meno rigido il ruolo della donna nella famiglia. Tuttavia, benché abbia introdotto una speciale procedura giudiziaria d'urgenza per il caso in cui i diritti della lavoratrice fossero stati gravemente violati e previsto le "azioni positive", il divieto di discriminazione della L. n. 903/1977 si è basato su una tecnica normativa tipicamente precettiva e repressiva e non è stata in grado di intervenire, se non in modo marginale e limitato, sulle cause che avevano determinato la divisione per sesso della forza lavoro.

La giurisprudenza costituzionale ha, da parte sua, dovuto affrontare alcune questioni di raccordo tra la L. n. 903 e la L. n. 1204, soprattutto nei casi in cui il padre, essendo unico responsabile della cura dei figli, chiedeva per sé la piena applicazione delle disposizioni di tutela delle lavoratrici madri, e ha più volte sottolineato la necessità di introdurre "misure speciali e più energiche di protezione necessarie per rimuovere le gravi discriminazioni (...) che colpiscono la donna a causa delle sue responsabilità familiari (...) dal cui assolvimento trae vantaggio l'intera comunità aperta" (cfr. Corte Cost. sentenza 8.2.1991, n. 61)<sup>4</sup>.

La successiva L. n. 125/1991 ha inteso andare oltre l'impostazione garantistica della parità di trattamento, ponendosi in un'ottica promozionale delle pari opportunità, di un maggiore equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e di una loro migliore ripartizione tra i due sessi. In questa nuova prospettiva è stata ampliata la nozione di discriminazione vietata. La legge, infatti, distingue tra discriminazione diretta e discriminazione indiretta. Per "discriminazione diretta" intende ogni atto, o patto, o comportamento che, a parità di situazione, produce un effetto pregiudizievole, ovvero meno favorevole, discriminando le lavoratrici o i lavoratori in ragione del sesso, razza, età, ecc.. Per "discriminazione indiretta" considera un trattamento pregiudizievole conseguente all'adozione di criteri che svantaggino in modo proporzionalmente maggiore i lavoratori dell'uno o dell'altro sesso e riguardino requisiti non essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa. La lavoratrice che lamenti una discriminazione, in deroga ai principi generali che regolano l'onere della prova (art. 2697 cod. civ.) può, inoltre, limitarsi a provare la disparità di trattamento, anche desumendolo da dati statistici, incumbendo sul datore di lavoro l'onere di provare l'insussistenza della discriminazione.

---

<sup>4</sup> Cfr. anche Corte Cost., 1.1. 1987, n.1; 24.3.1988, n. 332; 21.4.1993, n. 179; 12.9.1995 n. 423 e la sentenza del 27.7.2000, n. 376 che ha affermato la necessità di una "paritetica partecipazione di entrambi i coniugi alla cura e all'educazione della prole, senza distinzione o separazione di ruoli tra uomo e donna, ma con reciproca integrazione di essi".

In ragione del principio di parità di trattamento, ha anche perso la sua portata di principio generale il divieto di lavoro notturno per le donne. L'art. 17 della L. n. 25/1999, ispirato agli orientamenti della giurisprudenza comunitaria che l'ha considerata discriminatoria (cfr. Corte di Giustizia, 4.12.1997, causa C-207/96 - Commissione delle Comunità europee contro Repubblica italiana), ha modificato la disciplina previgente mantenendo il divieto di lavoro dalle ore 24.00 alle ore 6.00 limitatamente al periodo intercorrente tra la data di accertamento dello stato di gravidanza fino al compimento di 1 anno di età del bambino. Inoltre, ha sostituito il divieto con la non obbligatorietà del lavoro notturno per la lavoratrice madre o, alternativamente, per il lavoratore padre convivente limitatamente al periodo intercorrente tra il compimento del 1° anno di vita del bambino e quello del 3° anno. Tale facoltà è stata stabilita anche per la lavoratrice o il lavoratore affidatari di un figlio convivente di età non inferiore a 12 anni, ovvero che abbiano a proprio carico un soggetto disabile.

La L. n. 53/2000 si è, invece, specificamente prefissata l'obiettivo di promuovere l'equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, mediante: l'istituzione dei congedi dei genitori e l'estensione del sostegno ai genitori di soggetti portatori di handicap; l'istituzione del congedo per la formazione continua e l'estensione dei congedi per la formazione; il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale.

Nel mettere mano in questa materia, il legislatore si è mostrato consapevole della necessità di un superamento della concezione rigida della distinzione dei ruoli dei genitori nell'assistenza ai figli. I caratteri innovativi di questa legge sono, infatti, costituiti dall'ampliamento della durata del congedo e dall'introduzione di incentivi volti a incoraggiarne l'utilizzo da parte dei padri. Dall'astensione, obbligatoria e facoltativa, a titolarità unica anche se estesa, si è inoltre passati ad un "insieme" di congedi di cui usufruisce la famiglia sia biologica, che adottiva, che affidataria dei quali sono titolari entrambi i genitori.

L'ordinamento ha anche preso atto dell'importanza della promozione del bene della "conoscenza" nel patrimonio personale e professionale del lavoratore. A tal fine sono stati predisposti più adeguati strumenti per garantire la formazione del lavoratore e della lavoratrice, ulteriori rispetto ai permessi retribuiti previsti dall'art. 10, L. 300/1970. Una disciplina specifica è stata stabilita per i "congedi per la formazione continua": ogni lavoratore, infatti, ha diritto di proseguire i percorsi di formazione per tutto l'arco della vita, per accrescere conoscenze e competenze professionali. È però demandato alla contrattazione collettiva il compito di definire

il “monte ore” da destinare a tali congedi e i criteri per l'individuazione di coloro che ne usufruiscono, nonché le modalità di orario e la retribuzione connesse alla partecipazione ai percorsi di formazione.

A norma dell'art. 15 L. n. 53/2000, il d.lgs. n. 151/2001 ha raccolto in modo sistematico la vasta produzione normativa in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità. In aderenza con i precedenti provvedimenti normativi, questo Testo unico ha raccolto le norme a protezione della “genitorialità” e con l'integrazione di norme speciali ha anche esteso le tutele al di fuori del lavoro subordinato privato e pubblico, in aderenza a quanto sollecitato dalla Corte Costituzionale (cfr. sentenza 21.4.1994, n. 150). La normativa ha continuato a prevedere un periodo di astensione obbligatoria in cui è fatto divieto assoluto, penalmente sanzionato di adibire ad attività lavorativa le donne nei due mesi precedenti la data presunta del parto e nei tre mesi successivi. Tale congedo di maternità può essere anticipato a tre mesi prima qualora la lavoratrice sia occupata in lavori particolarmente gravosi e pregiudizievoli per lei e il bambino e non sia possibile adibirla a mansioni che non comportino complicanze nella gravidanza<sup>5</sup>. La decorrenza del periodo di astensione può, però, essere differita, a scelta della lavoratrice, sempreché ciò non arrechi pregiudizio alla salute della gestante e del nascituro. In ogni caso, per l'intera gestazione e sino al settimo mese dopo il parto, è vietato l'accesso a lavori gravosi e pericolosi, con conseguente obbligo per i datori di lavoro di assegnazione di mansioni compatibili con lo stato delle lavoratrici. Le gestanti hanno inoltre diritto a permessi retribuiti per effettuare esami prenatali, accertamenti clinici e visite mediche specialistiche.

Tutti i diritti previsti a tutela della maternità sono riconosciuti anche in favore dei genitori adottivi e affidatari, con gli adeguamenti opportuni. La legge stabilisce, infatti, che dell'astensione obbligatoria possano avvalersi anche la lavoratrice o il lavoratore adottivi durante i primi cinque mesi successivi all'effettivo ingresso del bambino nella famiglia<sup>6</sup>; la lavoratrice o il lavoratore affidatari entro cinque mesi dall'affidamento, per un periodo massimo di tre mesi, nonché il padre lavoratore nei primi tre mesi dalla nascita del figlio, in caso di morte o di grave infermità della madre ovvero di abbandono di questa, nonché nel caso di affidamento esclusivo del bambino al padre.

---

Terminato il periodo di astensione obbligatoria, è previsto un periodo di asten-

<sup>5</sup> In materia di flessibilità del congedo di maternità, l'art. 2 del d.lgs. 119/2011 ha aggiunto il comma 1-bis all'art. 16.

<sup>6</sup> In caso di adozione e affidamenti si applica la disciplina prevista dalla L. n. 244/2007, art. 2, commi da 452 a 456.

sione facoltativa del quale possono godere entrambi i genitori entro i primi 8 anni di vita del bambino (cd. congedo parentale), al fine di favorire l'equilibrata distribuzione tra i sessi delle funzioni familiari e dell'incidenza di queste sulla posizione lavorativa. Tale periodo, che può essere sia continuativo che frazionato, è di durata variabile e, nel complesso, non può eccedere 10 mesi o, a condizione che ne fruisca per un periodo non inferiore a 3 mesi anche il padre lavoratore, 11 mesi, per un massimo di 6 mesi per genitore (7 mesi in caso di astensione dal lavoro da parte del padre). Il periodo di astensione facoltativa può essere prolungato fino a 3 anni dai genitori di minori con gravi handicap, a condizione che il bambino non sia ricoverato a tempo pieno presso istituti di cura specializzati.

Sia il periodo di astensione obbligatoria che il periodo di astensione facoltativa sono computati nell'anzianità di servizio, con esclusione, però, per il secondo, degli effetti relativi alle ferie e alle mensilità aggiuntive. Per il periodo di astensione obbligatoria è corrisposta dalle competenti gestioni previdenziali una indennità commisurata all'80% della retribuzione (ma il restante 20% è spesso garantito dalla contrattazione di settore) mentre durante l'astensione facoltativa, fino al 3° anno di vita del bambino, tale indennità è ridotta al 30% della retribuzione. Per il restante periodo, l'indennità è dovuta soltanto a condizione che il reddito individuale dell'interessato sia inferiore a 2,5 volte l'importo del trattamento minimo di pensione a carico dell'assicurazione generale obbligatoria. Per questo, ai fini del sostegno economico durante la fruizione dei congedi parentali, può essere richiesto l'anticipo del trattamento di fine rapporto (TFR), alle condizioni previste dall'art. 2120 cod. civ. Al termine dei congedi i genitori hanno diritto: alla conservazione del posto di lavoro; di rientrare nella stessa unità produttiva o in altra ubicata nel medesimo comune e di permanervi fino al compimento di 1 anno di età del bambino, salva rinuncia espressa; di essere adibiti alle stesse mansioni da ultimo svolte o a quelle equivalenti.

Entrambi i genitori possono, altresì, astenersi alternativamente dal lavoro durante le malattie del bambino, senza alcun limite temporale nel caso che questi abbia meno di 3 anni ed entro il limite di 5 giorni l'anno per ciascun genitore nel caso di età compresa tra i 3 e gli 8 anni. La lavoratrice madre, inoltre, ha diritto sino al compimento del 1° anno di età del bambino a due periodi di riposo giornaliero (cd. riposi per allattamento), della durata di un'ora ciascuno, anche cumulabili durante la giornata. Il riposo è uno solo quando l'orario giornaliero di lavoro è inferiore a sei ore. I periodi di riposo hanno la durata di un'ora ciascuno e sono considerati ore lavorative agli effetti della durata e della retribuzione del lavoro. Se la lavoratrice fruisce dell'asilo nido o di altra struttura idonea istituita dal datore di lavoro nell'unità produttiva o nelle sue immediate vicinanze, la durata dei periodi di riposo è ridotta a

mezz'ora. Nel caso di parto plurimo, tali riposi sono raddoppiati e le ore aggiuntive possono essere utilizzate anche dal padre. Il padre può, altrimenti, fruire dei riposi spettanti alla madre, nel caso in cui quest'ultima non intenda avvalersene o non sia una lavoratrice subordinata e, comunque, nel caso in cui il figlio sia affidato al padre. Infine, la legge prevede il diritto della lavoratrice e del lavoratore di astenersi dal lavoro, mediante il riconoscimento di congedi, aspettative o riposi, al fine di prestare assistenza a portatori di handicap, in caso di decesso o di grave infermità del coniuge, di un parente entro il secondo grado o del convivente, nonché per gravi e documentati motivi familiari.

La repressione della discriminazione sessuale e la tutela della maternità sono, poi, realizzate mediante disposizioni speciali che vietano, sanzionando come nulli i licenziamenti intimati a causa di matrimonio, gravidanza, puerperio, congedo parentale o malattia dei figli. Sono ugualmente nulle e si hanno per non apposte le cd. clausole di nubilitato, vale a dire le clausole di qualsiasi genere, contenute nei contratti individuali e collettivi, o in regolamenti, che prevedano la risoluzione del rapporto di lavoro delle lavoratrici in conseguenza del matrimonio (cfr. l'art. 35, 2° comma, d.lgs. n. 198/2006 e l'art. 54, 5° comma, d.lgs. n. 151/2001, ma già la Corte costituzionale con la sentenza n. 61 del 1991). Il licenziamento è consentito solo quando sia motivato: da una colpa grave della lavoratrice, tale da configurare giusta causa; dalla cessazione dell'attività dell'impresa; dall'ultimazione della prestazione per la quale la lavoratrice era stata assunta; dalla scadenza del termine nel caso di contratto a tempo determinato.

Il divieto di licenziamento della lavoratrice madre durante la maternità è stato esteso, tenuto conto della nuova disciplina dei congedi familiari, anche al padre lavoratore, nel caso di morte o di grave infermità della madre, ovvero di abbandono, nonché in caso di affidamento esclusivo del bambino al padre stesso. In tal caso, il divieto di licenziamento trova applicazione durante il periodo di tre mesi dalla nascita del figlio, nel corso del quale il lavoratore ha diritto ad astenersi dal lavoro fino al compimento di 1 anno di età del bambino. Tale presunzione è però relativa, poiché si riconosce al datore di lavoro la possibilità di provare che il licenziamento sia motivato da una delle cause che legittimerebbero il licenziamento di una lavoratrice gestante o puerpera.

Per quanto riguarda il diritto a pari opportunità, le leggi costituzionali n. 1 e 3 del 2003, hanno modificato l'art. 51 Cost. e l'art. 117 Cost. sancendo il diritto alle pari opportunità quale valore supremo, permettendo, in questo modo, di configurare un possibile bilanciamento tra valori supremi. In seguito, con il d.lgs. n.

198/2006, “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna” si è provveduto al riassetto delle disposizioni in materia e sono state riunite e coordinate tra loro le disposizioni previgenti per la prevenzione e rimozione di ogni forma di discriminazione fondata sul sesso.

Tra le più recenti iniziative legislative, occorre ricordare la L. n. 92/2012 che ha introdotto a favore di tutti i lavoratori, per quanto il fenomeno riguardi prevalentemente le lavoratrici, norme di contrasto alla pratica delle cosiddette “dimissioni in bianco”, attraverso il rafforzamento del regime della convalida delle dimissioni rese. Inoltre, all’art. 4, comma 24, al fine di sostenere la genitorialità promuovendo una cultura di maggiore condivisione dei compiti di cura dei figli all’interno della coppia e per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, in via sperimentale per gli anni 2013-2015, ha stabilito l’obbligo per il padre lavoratore dipendente, entro i 5 mesi dalla nascita del figlio, di astenersi dal lavoro per 1 giorno. Entro il medesimo periodo, il padre lavoratore dipendente può astenersi per un ulteriore periodo di 2 giorni, anche continuativi, previo accordo con la madre e in sua sostituzione in relazione al periodo di astensione obbligatoria spettante a quest’ultima. In tale ultima ipotesi, per il periodo di due giorni goduto in sostituzione della madre è riconosciuta un’indennità giornaliera a carico dell’INPS pari al 100% della retribuzione e ugualmente per il restante giorno in aggiunta all’obbligo di astensione della madre. Il medesimo articolo ha anche introdotto, sempre in via sperimentale, la possibilità per la madre lavoratrice di richiedere, al termine del congedo di maternità ed entro gli 11 mesi successivi, in alternativa al congedo parentale, *voucher* per l’acquisto di servizi di *baby sitting*, oppure un contributo per fare fronte agli oneri della rete pubblica dei servizi per l’infanzia o dei servizi privati accreditati, per un massimo di sei mesi.

## **5. Il contributo della contrattazione collettiva al miglioramento del work-life balance**

Il tema della conciliazione è parte integrante anche dell’agenda di molti contratti collettivi negli Stati membri dell’Unione Europea. Lo è anche per il Contratto collettivo nazionale del Comparto Università per il personale non dirigente, compreso il personale delle Aziende ospedaliere universitarie. Esso integra o specifica quanto stabilito dalle norme di legge, con riguardo al lavoro notturno, ai permessi retribuiti per la partecipazione a concorsi, esami e lutti, per gravi motivi familiari o per l’assistenza a disabili<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> La comunicazione del dipendente, sulla base di apposita documentazione, dà diritto a permessi retribuiti nei seguenti casi: partecipazione a concorsi od esami, limitatamente ai giorni di svolgimento delle prove (8

Al personale dipendente si applicano anche le vigenti disposizioni in materia di tutela della maternità. Nel periodo di congedo per maternità alla lavoratrice o al lavoratore spetta, anzi, l'intera retribuzione fissa mensile, nonché le quote di salario accessorio pensionabile. In caso di parto prematuro alla lavoratrice competono, comunque, i mesi di congedo per maternità non goduti prima della data presunta del parto.

Nell'ambito del periodo di congedo parentale dal lavoro per le lavoratrici madri, o in alternativa per i lavoratori padri, i primi trenta giorni, computati complessivamente per entrambi i genitori e fruibili anche in modo frazionato, non riducono le ferie, sono valutati ai fini dell'anzianità di servizio e sono retribuiti per intero, con esclusione dei compensi per lavoro straordinario e delle indennità per prestazioni disagiate, pericolose o dannose per la salute. Successivamente al periodo di astensione per congedo di maternità e sino al compimento del 3° anno di vita, in caso di malattia del bambino, alle lavoratrici madri e ai lavoratori padri sono riconosciuti 30 giorni per ciascun anno, computati alternativamente per entrambi i genitori, di assenza retribuita. I periodi eccedenti i 30 giorni si rappresentano come congedi non retribuiti ma computabili nell'anzianità di servizio.

La lavoratrice madre o il lavoratore padre, anche nel caso in cui uno dei due sia un lavoratore autonomo, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino a 8 anni di età, pure in caso di affidamento o di adozione di un minore, hanno diritto a usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro da disciplinarsi attraverso la contrattazione integrativa della singola amministrazione pubblica al fine di conciliare le esigenze di lavoro con quelle relative agli orari delle strutture di accoglienza dei figli. Il dipendente può anche chiedere, per documentati e gravi motivi familiari o per documentati motivi di studio, un periodo di congedo continuativo o frazionato, non superiore a due anni, che non si cumula con le assenze per malattia previste dalle disposizioni contrattuali.

Per quanto concerne la formazione, ai lavoratori, con anzianità di servizio di almeno 5 anni presso la stessa Amministrazione, possono essere concessi congedi nella misura percentuale annua complessiva del 10% annuo del personale con rap-

---

giorni l'anno); lutti per decesso del coniuge o di un parente entro il 2° grado o di affini di 1° grado o del convivente, purché la stabile convivenza con il lavoratore o la lavoratrice risulti da certificazione anagrafica (3 giorni per evento); documentata grave infermità, ai sensi dell'art. 4, comma 1, della L. n. 53/2000, del coniuge o di un parente entro il 2° grado o del convivente, purché la stabile convivenza con il lavoratore o la lavoratrice risulti da certificazione anagrafica (3 giorni l'anno). Trovano applicazione le modifiche alla L. n. 104/1992 in materia di assistenza ai diversamente abili. In materia di congedo per assistenza di soggetto portatore di handicap, occorre inoltre rinviare alle disposizioni del d.lgs. 119/2011 e occorre richiamare, altresì, le circolari emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica n. 13/2010, n. 2/2011 e n. 1/2012. Infine, per le attività di protezione civile le Amministrazioni devono favorire la partecipazione del personale alle attività delle associazioni di volontariato mediante un'ideale articolazione degli orari di lavoro.

porto di lavoro a tempo indeterminato. Il personale ha anche diritto all'assegnazione a turni di lavoro che agevolino la frequenza a corsi di formazione e la preparazione degli esami, inoltre non può essere obbligato a prestazioni di lavoro straordinario, né al lavoro nei giorni festivi o di riposo settimanale.

A ogni dipendente può essere concesso anche il permesso di assentarsi dal lavoro per periodi di tempo di durata non superiore alla metà dell'orario di lavoro giornaliero, nel limite delle 36 ore annue, purché recuperi le ore non lavorate non oltre il mese successivo. Tale limite è incrementato di ulteriori 18 ore annue nel caso di permessi richiesti per documentate esigenze di salute.

Il dipendente con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, il cui coniuge o convivente stabile presti servizio all'estero, può invece chiedere un'aspettativa senza assegni qualora l'Amministrazione non ritenga di poterlo destinare a prestare servizio nella stessa località in cui si trova il coniuge o il convivente stabile, o qualora non sussistano i presupposti per un suo trasferimento nella località in questione anche presso l'Amministrazione di un altro comparto. È possibile richiedere l'aspettativa anche per svolgere un dottorato di ricerca<sup>8</sup>, e per realizzare l'esperienza di una diversa attività lavorativa o per il tempo necessario a superare un periodo di prova.

Allo scopo di favorire la riabilitazione e il recupero di dipendenti nei confronti dei quali sia stata attestata la condizione di portatore di handicap o di soggetto affetto da tossicodipendenza, alcolismo cronico o grave debilitazione psico-fisica, e che s'impegnino a sottoporsi ad un progetto terapeutico di recupero e di riabilitazione, sono stabilite particolari misure di sostegno, così come per i dipendenti i cui coniugi, parenti o affini entro il 2° grado o, in mancanza, entro il 3° grado, ovvero i conviventi stabili si trovino nelle stesse condizioni.

## **6. L'utilità di modelli contrattuali flessibili e di misure promozionali a sostegno del "lavoro di cura"**

Al termine di questa disamina della disciplina in materia di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, si può affermare che questa è andata modificandosi a seguito dei cambiamenti intervenuti nel mondo del lavoro e soprattutto della famiglia, dove è entrato in crisi il tradizionale modello che aveva assegnato solo alla donna l'esclusivo compito di provvede-

<sup>8</sup> In materia, ai dipendenti con rapporto a tempo indeterminato si applica la L. 476/1984, come modificata dalla L. n. 240/2010 e successivamente dal d.lgs. n. 119/2011. In caso di borse di studio si applica la L. n. 398/1989, come integrata dall'art. 52, comma 57, della L. n. 448/2001.

re all'attività di cura e in particolare alle esigenze materiali e affettive dei figli. Anche se spesso con ritardo rispetto alla normativa europea, gli interventi legislativi hanno preso atto di tali cambiamenti e mostrato una linea tendenziale di sviluppo verso quello che è stato definito “diritto sessualmente neutro”. È però innegabile che sulle donne, soprattutto madri, gravino ancora gran parte degli impegni familiari, con la conseguente inevitabile difficoltà, per esse, di far fronte a tali responsabilità senza essere esposte professionalmente a discriminazioni. Inoltre, il lavoro femminile ancora troppo spesso costituisce nell'ambito della famiglia un reddito complementare rispetto a quello dell'uomo, a causa del fenomeno, ancora prevalente, di svolgimento da parte delle lavoratrici di attività a minore contenuto professionale e retributivo.

Nella Strategia Europa 2020, la Commissione Europea, nel sottolineare la necessità di promuovere un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, ha evidenziato l'utilità, per raggiungere tale scopo, di formule di lavoro flessibili e la correlata necessità di fare in modo che i sistemi fiscali e previdenziali non penalizzino le lavoratrici e i lavoratori che ne facciano uso. Tra le forme di organizzazione del lavoro flessibile rientrano il part-time, il telelavoro, la banca delle ore. Tali modalità di prestazione lavorativa, se incentivate, possono effettivamente valorizzare la diversità di genere all'interno dell'organizzazione datoriale.

In materia di orario di lavoro alcune misure potrebbero consistere, ad esempio: in orari flessibili su base semestrale o annuale, con una attenzione particolare ai casi in cui i figli abbiano da 0 a 3 anni; nel ricorso alla “banca delle ore” almeno nei primi 24 mesi del bambino, secondo sistemi definiti dalla contrattazione collettiva; nella possibilità di avere una continuità di orario che permetta di concentrare il tempo di lavoro e avere maggiore tempo da dedicare ai figli. In tale prospettiva la possibilità di trasformare il lavoro da “tempo pieno” a “tempo parziale” nei primi tre anni di vita del bambino o per esigenze di cura di genitori ed altri familiari, con il diritto al rientro al tempo pieno, può essere uno strumento efficace, soprattutto qualora fosse possibile un effettivo adattamento dell'orario di lavoro alle esigenze personali. Al fine di sostenere il rientro della lavoratrice o del lavoratore da congedi e aspettative potrebbe essere utile, poi, prevedere corsi mirati di aggiornamento e formazione per assicurare il pieno reinserimento professionale.

In questa prospettiva sembrano opportune le novità legislative previste dall'Esecutivo, in esercizio della delega del cd. Jobs Act, che danno la facoltà ai genitori di chiedere il lavoro part-time, con una riduzione massima di orario del 50%, in luogo del congedo parentale per un periodo di tempo corrispondente, così come la possi-

bilità di estendere la durata dell'utilizzo del congedo parentale fino al compimento dei 12 anni del figlio.

Per favorire un maggiore equilibrio tra tempi di vita e di lavoro, un altro strumento molto efficace è costituito dal telelavoro, che consente ai dipendenti una maggiore autonomia nella gestione dei compiti professionali da svolgere. Tra l'altro, da quando è entrato in crisi il modello di sviluppo legato alla prima e alla seconda rivoluzione industriale, è in atto una generale "smaterializzazione" del lavoro che, basandosi sulle nuove tecnologie, prescinde dalle tradizionali modalità di prestazione dell'attività lavorativa legata a luoghi e tempi fissi. Di converso, la creazione di piattaforme aperte permette, soprattutto alle pubbliche amministrazioni, di offrire al cittadino e alle imprese servizi migliori a costi più bassi. In un simile scenario, risulta evidente come il comparto dell'Università è quello che può offrire maggiori potenzialità e competenze.

Un'importante linea di intervento dovrebbe essere costituita, inoltre, dal potenziamento dei servizi di assistenza all'infanzia e dall'agevolazione dell'inserimento dei figli nei servizi socio-educativi. In tale ambito assume notevole importanza lo sviluppo del welfare aziendale, attraverso l'attivazione della negoziazione tra le parti sociali.

In conclusione, l'analisi del problema della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro mostra come sia necessario un "tessuto connettivo" di politiche promozionali, la predisposizione di servizi sociali di sostegno alle famiglie, la soppressione delle condizioni che producono discriminazioni salariali tra donne e uomini, nonché interventi che favoriscano l'introduzione e l'intensificazione di pratiche gestionali che tengano conto della vita familiare dei propri lavoratori e lavoratrici, al fine di favorire un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale.

## Riferimenti bibliografici

- Ballestrero M.V., (1979), "Dalla tutela alla parità. La legislazione italiana sul lavoro delle donne", Il Mulino, Bologna
- Ballestrero M.V., (1989), "Parità e oltre", Ediesse, Roma
- Ballestrero M.V., (1993), voce "Maternità", in Dig. It., Sez. comm., vol. V, Utet, Torino, 325 ss.
- Ballestrero M.V., (1998), "Il diritto del lavoro e la differenza di genere", in RGL, 1998, I, 287 ss.
- Ballestrero M.V., voce "Donne (lavoro delle)", in Dig. it., Sez. Comm., vol. V, 150 ss.
- Ballestrero M.V. e Treu T. (a cura di), (1994), Commentario sistematico, in NLCC, 1 ss.
- Barbera M. (a cura di), (2003), "La riforma delle istituzioni e degli strumenti delle politiche delle pari opportunità. Commentario sistematico", in NLCC, 623 ss.
- Barbera M. (a cura di), (2007), "Il nuovo diritto antidiscriminatorio", Giuffrè, Milano
- Barbera M., (1991), "Discriminazione ed eguaglianza nel rapporto di lavoro", Giuffrè, Milano
- Bortone R., (1996), "Il lavoro delle donne", in Graziani C.A. e Corti I. (a cura di), "I diritti delle donne", Giuffrè, Milano, p. 93 ss.
- Catalini P., (1992), "Eguaglianza di opportunità e lavoro femminile", Jovene, Napoli
- D'Andrea A., (2000), "Le proposte della Commissione contro la discriminazione nell'Unione Europea", in LPO, n. 3, 429 ss.
- D'Andrea A., (2001), "Il sistema di tutela e sostegno della maternità – Il "dialogo" della legislazione italiana con la normativa comunitaria", in LPO, n. 10, 1275 ss.
- De Cristofaro M.L. (1979), "Tutela e/o parità. Le leggi sul lavoro femminile tra protezione e uguaglianza", Cacucci, Bari
- Del Punta R., (2000), "La nuova disciplina dei congedi parentali, familiari e formativi", in RIDL, II, 149 ss.
- Nicolini G., (2000), "Congedi parentali", Giuffrè, Milano
- Fredman S., (1995), "Parenthood and the right to work", in LQR, 220 ss.
- Gaeta L. e Zoppoli L. (a cura di), (1992), "Il diritto diseguale", Giappichelli, Torino
- Garofalo M.G. (a cura di), (2002), "Lavoro delle donne e azioni positive", Cacucci, Bari
- Garofalo M.G., (2007), "Una riflessione sul codice delle pari opportunità tra uomo e donna", in RGL, I, 719 ss.
- Giannini M.S., (1953), "Profili costituzionali della protezione sociale delle categorie lavoratrici", in RGLPS, 1 ss.
- Izzi D., (1998), "La Corte di Giustizia e le azioni positive: da Kalanke a Marshall", in LD, 1998, 675 ss.

Izzi D., (1999), “Congedi parentali: un passo avanti verso la parità lavoratrici lavoratori”, in DPL, n. 12, 1524 ss.

Mormile P., (1993), “Lavoratrici madri”, in EGT, vol. XVIII

Roccella M., (1997), “La Corte di Giustizia e il diritto del lavoro”, Giappichelli, Torino.

Simi V., (1957), “Tutela delle lavoratrici madri”, in Atti del Convegno ACLI “Il lavoro della donna” del 6-7 dicembre 1957, Edizioni ACLI, 60 ss.

Treu T., (1979), “sub art. 37”, in Branca G. (a cura di), “Commentario della costituzione”, Zanichelli-II Foro italiano, Bologna-Roma, 146 ss.

Treu T.,(1977), “Lavoro femminile ed eguaglianza”, De Donato, Bari

Vallebona A. e D’Andrea A., (2007), voce “Discriminazione e parità”, in S. Patti (a cura di), “Il Diritto - Enciclopedia giuridica del Sole 24 Ore”, vol. V, Il Sole 24 Ore, Milano

## Linguaggio giuridico e lingua di genere

*Stefania Cavagnoli*

### ABSTRACT

Il contributo affronta il tema della lingua e del linguaggio all'interno dei testi giuridici e della comunicazione specialistica. Attraverso alcuni esempi, mette in evidenza come la scelta delle parole, sempre possibile da parte di chi scrive o produce testi, anche giuridici, sia determinante per il messaggio veicolato e allo stesso tempo, per la visione della realtà che si vuole rappresentare. Si sofferma sull'importanza della realizzazione e della riflessione sul pensiero e sul concetto giuridico, riflessione troppo spesso trascurata a causa di vari motivi, non ultimo quello legato al concetto di rito, di ripetitività, di formula fissa. Tutti questi aspetti, tipici del linguaggio giuridico, e in un certo senso necessari per la riconoscibilità di tale tipologia di linguaggio, contribuiscono però spesso alla creazione di una comunicazione che dà per scontate realtà che tali non sono. Il linguaggio giuridico deve adeguarsi ai cambiamenti e alle necessità della società, proprio perché il diritto e la lingua sono strettamente connessi e la lingua realizza il diritto, attraverso le sue parole. Alla luce degli esempi relativi alla normativa sulla conciliazione, si cercherà, nel contributo, di mettere in evidenza come queste modifiche linguistiche siano necessarie all'adeguamento delle leggi alla realtà sociale per cui sono state predisposte.

### Introduzione

La riflessione sulla lingua di genere in Italia ha una storia più breve rispetto ad altri paesi; è solo negli anni Ottanta che si riflette e si intraprendono azioni concrete per un cambiamento della lingua alla società e alle sue professioni. È con la pubblicazione di Alma Sabatini, del 1987, uscita per i tipi della presidenza del consiglio dei ministri, che vengono proposte alcune semplici regole per l'adeguamento della lingua al genere, partendo dalle denominazioni delle professioni, che in quegli anni erano, soprattutto nelle cariche alte, solo al maschile.

Nella prefazione del volume si legge: “La lingua non è il riflesso diretto dei fatti reali, ma esprime la nostra visione dei fatti, inoltre, fissandosi in certe forme, in notevole misura condiziona e guida tale visione” (Sabatini F., 1987, 13).

Questa citazione può essere considerata il punto di partenza delle riflessioni di questo contributo. L'obiettivo che le mie riflessioni si pongono è soprattutto quello della consapevolezza linguistica dei parlanti e degli scrittori. La lingua non è così e basta, la lingua è un prodotto dell'interazione umana e del pensiero, e come tale può e deve essere modificata sulla base delle relazioni e degli avvenimenti sociali. Come nel diritto, anche nella linguistica le norme si adeguano alla realtà. Lingua e diritto sono molto simili, nella loro sistematica, e nella loro continua modifica diacronica. Le norme del diritto, così come quelle linguistiche, variano nel tempo, al variare dei costumi e della sensibilità. Seriani porta il paragone con il senso del pudore, che si modifica nelle società.

Alla base di tali modifiche sta quindi il principio di arbitrarietà e percezione della norma e della lingua. La lingua e i suoi linguaggi, come quello giuridico, non sono statici e si possono cambiare. Va rimarcato qui il senso della "normalità" della lingua, a cui i parlanti fanno spesso riferimento con l'espressione "suona male". Per i parlanti suona male quella lingua che si allontana da quanto è ritenuto normalità. Normale è ciò che non si discosta dalla norma, da quella norma condivisa attraverso l'uso linguistico da una comunità. Le parole nuove suonano male perché ancora non sono condivise e divenute, appunto, normali per tutti. In questo senso, si parla di aspetto diacronico della normalità. Ciò che ieri era normale, oggi non lo è più.

La linguistica può offrire un aiuto alla comprensione e alla modifica della lingua e dei suoi usi, specialistici e comuni; le branche della linguistica che più sono utilizzate nell'analisi di tali problemi sono la linguistica testuale, che considera i testi nella loro dimensione comunicativa, la sociolinguistica, che mette al centro la lingua nella società e sostiene l'elogio della differenza e della varietà, oltre a studiare i rapporti fra lingua e potere; la linguistica pragmatica, che approfondisce l'uso e la percezione dal punto di vista dell'ascoltatore/lettore, e infine la lessicografia/terminologia, che si concentra sulla formazione delle (nuove) parole e dei termini delle diverse discipline.

## 1. Gli strumenti della linguistica

Se la lingua è una scelta dei parlanti e della comunità linguistica in cui essi sono inseriti, che tipo di scelta è possibile in italiano? L'esempio seguente illustra le diverse possibilità per esprimere lo stesso concetto. In linguistica si parla di accordo referenziale verso accordo grammaticale. La frase:

- Il giudice è uscito con l'avvocato.

Nell'interpretazione comune e condivisa porta alla rappresentazione di due uomini che escono insieme.

- Il giudice è uscita con l'avvocato.

In questo esempio, pur restando al maschile i due sostantivi, la concordanza (che concordanza poi non è) è al femminile. L'interpretante capisce che uno dei due supposti uomini è di fatto una donna.

- La giudice è uscita con l'avvocato.

Qui almeno è riportata una frase corretta dal punto di vista grammaticale. Si tratta, dal punto di vista semantico, di una donna che esce con un uomo.

- La giudice è uscita con l'avvocata.

Ma nella realtà comunicativa, sono due le donne che agiscono in questa frase.

Risalendo quindi al primo esempio, e confrontandolo con l'ultimo, ci si rende conto di quanto la lingua rimandi ad immagini di un certo tipo, date dalla tradizione (giudici e avvocati sono uomini), che devono però venir adeguate alla realtà (più di metà dei professionisti attivi nella magistratura e nell'avvocatura sono donne).

L'importanza di adeguare la lingua alla realtà comunicativa e sociale era già ben messa in luce da Alma Sabatini. La studiosa individua poche regole che possono essere d'aiuto all'adeguamento, e quindi, attraverso l'uso, alla creazione di normalità linguistica. Va qui detto che, se per l'italiano ci si sente sempre in diritto e in dovere di riflettere se davvero sia il caso di adeguare la lingua (e ciò da parte maschile e femminile), nelle altre lingue il problema non si pone più. Nelle realtà estere sarebbe ormai un problema non utilizzare il femminile per cariche rappresentate da donne. Tale considerazione fa riflettere sul peso della cultura e della tradizione sociale nell'espressione linguistica dell'italiano.

Le regole di Sabatini suggeriscono di:

- Evitare il maschile non marcato (uomo verso persona);
- Evitare l'articolo al femminile davanti al nome proprio (la Gelmini, Tremonti);
- Accordare il genere degli aggettivi ai nomi in maggioranza (gli imputati, le

giudici, le avvocate convocate);

- Usare titoli professionali al femminile (la giudice, la procuratrice, la cancelliera, la presidente).

Sabatini si sofferma sugli usi che si allontanano dalle sue indicazioni, soprattutto su quelli che lei considera reazioni paniche: il primo è relativo alla terminazione in –essa, che viene usata per segnalare la “stranezza” di una donna che occupa ruoli finora maschili (presidentessa, avvocatessa); la seconda chiamata mimetica, adottata dalle donne (donne-avvocato, donne-magistrato), oppure “il presidente Signora Tale dei Tali”. In ogni caso, l’allarme grammaticale scatta con funzioni “alte”. Nessuno reagisce di fronte alla parola operaia, maestra, infermiera. Ma molti ancora si indignano, o almeno si sentono disturbati, dalla parola ministra, giudice, avvocatessa.

Gli studi di Sabatini risalgono a quasi trent’anni fa, e a sostegno di quanto scritto a inizio contributo si sono sviluppati diversi atteggiamenti rispetto al suffisso –essa. L’Accademia della Crusca, per esempio, non condanna sempre l’uso di tale suffisso, se è entrato nell’uso di molte parole (studentessa, professoressa, dottoressa) e diversi vocabolari riportano questo tipo di femminile.

Un nuovo segno che dimostra come la lingua sia modificabile ed adattabile, e soprattutto come nella lingua, i dogmi e le norme possano e debbano variare al variare delle necessità della comunità linguistica e dei ruoli in essa rappresentati.

## 2. Il linguaggio giuridico

Il linguaggio giuridico è un linguaggio disciplinare, usato fra esperti, che presenta le caratteristiche di un linguaggio specialistico ma, a differenza per esempio di quello matematico, è caratterizzato da altri elementi, come la vaghezza interpretativa e il forte ancoraggio nella cultura di riferimento. In questo, esso è molto vicino al sistema lingua, e tali riflessioni sono utili come base dell’analisi successiva sui testi legati alla conciliazione fra lavoro e famiglia.

Le caratteristiche principali sono così riassumibili:

- Spersonalizzazione, complessità sintattica, nominalizzazione, uso lessicale di termini specifici e di parole della lingua comune in accezione diversa;
- Chiarezza concettuale vs. chiarezza espressiva;

- Linguaggio giuridico e lingua comune strettamente legati;
- Presenza di forme arcaiche e forme latine;
- Ogni linguaggio giuridico è inserito in un sistema giuridico legato ad un territorio e a una (o più) lingue;
- Testi di specialisti per i non specialisti – asimmetria;
- I testi giuridici sono difficilmente classificabili: testi normativi, interpretativi, e applicativi. Qualsiasi classificazione testuale va elaborata in collaborazione fra giuristi e linguisti.

Il linguaggio giuridico, anche per le sue caratteristiche linguistiche, è un linguaggio di potere. Il rapporto fra la lingua e il potere è studiato dalla sociolinguistica (Cardona 1987). La lingua è uno strumento di potere e chi possiede più registri linguistici è in grado di gestire il potere, attraverso la definizione di ruoli sociali, ma allo stesso tempo, come veicolo di disciplina, formalismo e ritualità. Il linguaggio giuridico è una varietà di prestigio e di potere, conservativa e maschile. Prevale, al suo interno, la logica della conservazione e della non marcatezza (Simone 2008). In linguistica, non marcato significa “normale, di base, senza caratterizzazione ulteriore”, e rappresenta quella variante sulla quale si basano poi le differenziazioni (spesso il femminile, relativamente all'italiano).

Il linguaggio giuridico è tutto definito al maschile, si può dire che si tratta di una finzione giuridica per cui si è scelto il maschile con il senso di maschile inclusivo. La scelta di una visione del mondo esclude però le altre possibili visioni. Nei testi giuridici troviamo formulazioni come “Nell'adempiere l'obbligazione il debitore deve usare la diligenza del buon padre di famiglia (art. 1176 c.c.)”, il sapere, la perizia, la cultura dell'uomo medio (ex 115 cpc).

### **3. Analisi di testi giuridici**

In questo contributo, prima di affrontare l'analisi sui testi legati alla conciliazione lavoro e famiglia, ci si sofferma sul testo giuridico per eccellenza, la Costituzione italiana.

Un testo scritto con una grande attenzione al linguaggio, sia nei termini tecnici usati, sia nella formulazione sintattica (Cavagnoli 2013). Il testo è scritto tutto al ma-

schile, con poche eccezioni, che si spiegano con motivazioni storico-sociali (come messo in evidenza dagli articoli 37, 48, 51). Mentre negli altri articoli si parla di uomo, di cittadino, di straniero, di tutti e di persone, cosa che dà l'indicazione della possibilità di usare la parola persona al posto di uomo inclusivo anche delle donne, negli articoli 37, 48 e 51 si parla di “donna lavoratrice”, ma anche di “cittadini, uomini e donne”, o ancora di “tutti i cittadini di entrambi i sessi”. Perché la maggior parte degli articoli usa il maschile inclusivo e in alcuni articoli il costituente si sente in dovere di specificare?

Nella lettura letterale, con approccio linguistico, chi legge si chiede se allora gli articoli inclusivi siano davvero inclusivi. Se all'inizio le donne si sentono comprese quando si parla di cittadini o di uomini, ad un certo punto si chiedono se davvero è così, essendoci alcuni articoli specificatamente al femminile.

Art.1 “La sovranità appartiene al popolo”;

Art. 2 “..i diritti inviolabili dell'uomo”;

Art. 4 “Ogni cittadino ha il diritto di svolgere (...) un'attività”;

Art.10 “La condizione giuridica dello straniero”;

Art.13 “È punita ogni violenza (...) sulle persone”;

Art. 16 “Ogni cittadino può circolare”;

Art.17 “I cittadini hanno diritto di riunirsi”;

Art.19 “Tutti hanno il diritto di professare liberamente”;

Art. 22 “Nessuno può essere privato”;

Art. 26 “L'extradizione del cittadino”;

Art.27 “...l'imputato”;

Art. 29 “... coniugi”;

Art. 30 “...è dovere e diritto dei genitori”;

Art. 36 “Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione”;

Art.37 “La donna lavoratrice ha gli stessi diritti”;

Art.38 “Ogni cittadino (...) i lavoratori”;

Art.48 “Sono elettori tutti i cittadini, uomini e donne”;

Art. 49 “Tutti i cittadini hanno diritto di associarsi”;

Art. 51 “Tutti i cittadini dell'uno e dell'altro sesso”;

Art.52 “La difesa della Patria è sacro dovere del cittadino”.

La riflessione sull'uso inclusivo e sull'interpretazione letterale si chiarisce soprattutto nel confronto fra l'art. 51 e l'art. 52. Mentre il primo specifica e comprende le donne, oltre che gli uomini, il secondo parla solo al maschile. La difesa della Patria è solo il servizio di leva (nel frattempo abrogato). Riguarda quindi solo gli uomini? E le donne, non difendono la Patria in altro modo?

L'art. 3, punto di partenza per ogni riflessione di genere, l'articolo sull'uguaglianza, è descritto al maschile: “Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.”

#### 4. Riflessioni sui testi della conciliazione

Prima di analizzare i testi normativi sulla conciliazione, cerchiamo di definire cosa sia la conciliazione; i testi di riferimento per la linguistica sono principalmente i dizionari, fedeli riproduttori della lingua in uso nella società e per questo aggiornati costantemente dai lessicografi.

Nel vocabolario Treccani (<http://www.treccani.it/vocabolario/tag/conciliare/>) si legge:

conciliare v. tr. [dal lat. *conciliare*, propr. «riunire insieme», der. di *concilium* «concilio»] (*io concilio*, ecc.).

1. Mettere d'accordo due o più persone appianando il dissidio esistente fra esse: *si adoperò instancabilmente per c. tra loro i due contendenti*; per estens., accordare cose che sono o sembrano in contrasto, far coesistere, combinare: *c. opinioni diverse, principî apparentemente opposti, interessi divergenti, c. posizioni diverse all'interno di un partito, c. la libertà con la legge, pretenderebbe di c. il diavolo con l'acqua santa, sapeva c. il ritegno con l'affabilità*; è sempre riuscito a c. lo studio con il lavoro.

In questa descrizione non emerge molto relativamente al termine tecnico di conciliazione. Solo l'ultimo esempio ci rimanda al tema.

Sul Sole 24 ore si trova il termine inglese *work-life balance* così descritto: “Il termine *work-life balance* è un concetto ampio che indica la capacità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro (inteso come carriera e ambizione professionale) e la vita privata (famiglia, svago, divertimento). Con questo significato il termine è stato usato per la prima volta in Gran Bretagna alla fine degli anni Settanta. Negli ultimi anni, come risultato dello sviluppo tecnologico, c'è stata una trasformazione dei luoghi di lavoro. Grazie a e-mail e smartphone, i dipendenti hanno sempre maggiore facilità a stare in contatto con il lavoro o addirittura a svolgerlo al di fuori del tradizionale ufficio. Il che offre molti vantaggi ma espone anche a qualche rischio di compromettere, senza l'approccio giusto o i dovuti accorgimenti, proprio il *work-life balance*. (Aggiornato il 13 dicembre 2011)”

## 5. I documenti normativi sulla conciliazione

Le norme considerate per quest'analisi sono un documento nazionale italiano e un documento europeo, nella sua versione italiana. Si tratta della legge 28 giugno 2012, n. 92, dal titolo: Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita (12G0115) e della direttiva 2006/54/CE del Parlamento e del Consiglio, del 5 luglio 2006, riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione) [Gazzetta ufficiale L 204 del 26.7.2006].

La legge nazionale riporta un testo al maschile, con l'utilizzo di parole al femminile solo quando il testo non sarebbe comprensibile, senza di esse: negli esempi che seguono, l'unica parola al femminile che torna è donna (4 volte). Altrimenti si parla di lavoratori, datore di lavoro, soggetti, collaboratori, operai, imprenditori, professionisti:

- Tutele del lavoratore;
- Maggiore inclusione delle donne;
- Favorendo nuove opportunità di impiego ovvero di tutela del reddito per i lavoratori ultracinquantenni in caso di perdita del posto di lavoro;
- Fra un datore di lavoro o utilizzatore e un lavoratore;

- Soggetti con più di cinquantacinque anni di età;
- Collaboratori a progetto;
- Lavoratori subordinati;
- Donne (3 volte);
- Nel caso in cui gli associati siano legati all'associante da rapporto coniugale;
- Operai, impiegati, imprenditori commerciali, professionisti.

Nella legge, che è distribuita su 50 pagine, gli unici femminili sono rappresentati dalla parola donne.

Nella direttiva europea, ad una prima analisi, pare che non solo ci sia un rispetto per entrambi i sessi, rappresentato dalla scrittura della ripetizione, ma che, almeno in alcuni casi, l'ordine venga invertito (uomini e donne, donne e uomini). Nel testo si parla di persona, termine davvero inclusivo, e in alcuni casi si parla al maschile (datori, responsabili). Essendo la direttiva frutto di una traduzione dall'inglese verso l'italiano, si è confrontata la versione in lingua tedesca; nei paesi germanofoni la rappresentazione egualitaria di donne e uomini è definita per legge, anche a livello linguistico e l'uso normale per la popolazione è quello doppio. Nella versione tedesca si legge: *die Arbeitgeber und die für Berufsbildung zuständigen Personen*, tradotto in italiano con datori di lavoro e responsabili. Nel caso tedesco, si nota l'uso della parola persona, più inclusiva, in quello italiano si usa responsabili al maschile. Si tratta di un minimo esempio che serve a stimolare la riflessione sull'uso linguistico nei testi giuridici. Non si tratta di applicare misure che modificano il testo in modo forte, ma di apportare quelle modifiche che, oltre a rappresentare meglio la realtà sociale, riescono spesso a rendere più preciso e comprensibile il testo di riferimento.

- Donne e uomini/uomini e donne (presentazione), ma poi uomini e donne;
- Persone/persona; individuo;
- Lavoratori;
- Datori, responsabili;
- L'assunzione di una persona di un determinato sesso.

## CONCLUSIONI

Nell'analisi dei documenti giuridici si è cercato di far capire quanto la lingua e il suo linguaggio giuridico siano importanti nella comunicazione dei pensieri e dei principi giuridici. Soprattutto nel confronto interlinguistico che permettono i documenti di rango europeo, ci si accorge spesso che la scelta effettuata per i testi in lingua italiana si interviene masculinizzando la versione. Come diceva Sabatini (1987), se la presenza femminile nei testi non si nomina, essa non esiste. La lingua concretizza l'immaginario comune; per quel che riguarda la lingua italiana, un immaginario al maschile. Il femminile è riferito a professioni e ruoli meno nobili, quello della segretaria, della maestra, della direttrice (che porta molte donne a volersi far nominare segretario e direttore, per evitare una seppur minima incomprendimento verso un ruolo esecutivo e non direttivo).

L'uso equilibrato ed adeguato di femminile e maschile porta ad una modifica positiva della ancora molto presente asimmetria semantica tipica dell'italiano. Essa si concretizza in significati diversi della stessa parola al maschile o al femminile: la coppia segretario verso segretaria, per esempio. La parola al maschile pesa di più del corrispondente femminile ma anche in sintagmi come "il buon uomo" che non corrisponde, al femminile, alla "buona donna". Connotato positivamente il primo, negativamente il secondo.

L'importanza del rispetto della lingua di genere emerge, in Italia, soprattutto nel confronto interlinguistico, non solo con i testi dell'Unione europea, ma anche in una situazione di bilinguismo come quella rappresentata dalla Provincia autonoma di Bolzano – Südtirol. In questa provincia l'italiano e il tedesco sono lingue ufficiali; tutti i testi giuridici vanno tradotti e resi equiparabili anche a livello grafico. Di qui la necessità di trovare delle norme redazionali per adeguare, anche in lingua italiana, i testi giuridici al genere; la pubblicazione delle Direttive per il rispetto del genere nei testi dell'Amministrazione provinciale ha alla base il principio della differenziazione come base per valorizzare l'identità di genere. Le direttive propongono soluzioni creative, qualche tecnica testuale, ma tutto all'insegna della chiarezza e della comprensibilità, principi prevalenti per la trasmissione del pensiero giuridico.

Le Direttive altoatesine sono uno degli esempi che possono servire a modificare il linguaggio giuridico; sono altresì importanti i manuali linguistici e le riflessioni sull'uso della lingua; ma sicuramente determinante per la diffusione di un linguaggio giuridico di genere è l'uso di una lingua adeguata nei testi giuridici processuali e dottrinali. Nei contratti, nei formulari, nelle sentenze, negli atti, oltre che nei manuali di diritto a scopo didattico. Si tratta di riuscire a dare peso sia al diritto che alla lingua

che lo rappresenta e lo rende possibile. Ci si deve chiedere chi modifica una lingua maschile come quella giuridica? La lingua modifica la società creando nuovi termini? Il compito del giurista e della giurista è quello di filtrare gli elementi rilevanti del diritto: nella decisione politica del legislatore, si usa l'indicativo per dare concretezza all'enunciato. Il compito del giurista è quello di far riflettere sull'uso della lingua e di semplificare il linguaggio utilizzato.

Un'opera di conciliazione, fra diritto e lingua, che dando visibilità alla donna nei testi giuridici semplifica la sua posizione, o cerca di contribuire migliorare e rafforzare anche le attività di work-life balance.

## Riferimenti bibliografici

Cavagnoli, S., (2013), “Linguaggio giuridico e lingua di genere”, Edizioni dell’Orso, Alessandria

Fioritto, A. (a cura di) (1997), “Manuale di stile, strumenti per semplificare il linguaggio della pubblica amministrazione”, Il Mulino, Bologna

Sabatini, A., (1987), “Raccomandazioni per un uso non sessista della lingua italiana”, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Simone R., (2008), “Fondamenti di linguistica”, ed. Laterza, Roma-Bari

## Sitografia

<http://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/work-life-balance.html>

[http://www.lavoro.gov.it/Strumenti/normativa/Documents/2012/20120628\\_L\\_92.pdf](http://www.lavoro.gov.it/Strumenti/normativa/Documents/2012/20120628_L_92.pdf)

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10940\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10940_it.htm)

Direttiva 2006/54/CE del Parlamento e del Consiglio, del 5 luglio 2006, riguardante l’attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione) [Gazzetta ufficiale L 204 del 26.7.2006] [http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/equality\\_between\\_men\\_and\\_women/c10940\\_it.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10940_it.htm)

Direttive per il rispetto del genere nei testi dell’Amministrazione provinciale (<http://www.provincia.bz.it/avvocatura/temi/direttive-rispetto-genere.asp>)

Fusco, F. (2012), La lingua e il femminile nella lessicografia italiana tra stereotipi e (in)visibilità, Edizioni dell’Orso, Alessandria <http://ec.europa.eu/dgs/translation/rei/documenti/rete/neutralitagenera.pdf>

<http://www.provincia.bz.it/avvocatura/temi/direttive-rispetto-genere.asp>

## Problemi e politiche economiche per la conciliazione\*

*Annalisa Rosselli*

Vorrei iniziare il mio intervento con una nota lievemente polemica che serve anche a chiarire fin dall'inizio il mio punto di vista. Al titolo dato a questa giornata di formazione "Conciliazione di tempi di vita e di lavoro" preferisco quello che appare sulla locandina "Work-life balance". Non per anglofilia, ma perché *balance* = equilibrio mi sembra un termine più adatto che "conciliazione". Conciliazione rimanda infatti all'immutabilità dell'organizzazione sociale. Usando questo termine, implicitamente assumiamo che esista un mondo del lavoro, tradizionalmente plasmato sulle esigenze maschili, e in questo mondo le donne dovrebbero inserirsi, conciliandolo appunto con il loro ruolo storico di *care-giver*, di fornitrici di lavoro (gratuito) di cura. La conciliazione quindi sarebbe un problema principalmente di donne, che dovrebbero essere aiutate a trovare soluzioni sostanzialmente individuali e che poco toccano l'ordine esistente delle cose. Invece, secondo me, ogni politica di uguaglianza di genere non può essere efficace se non rimette in discussione la tradizionale divisione dei ruoli tra i generi e l'organizzazione della economia e della società che su di essa si basa.

Considerazioni polemiche a parte, mi rallegro che il CUG dell'Università di Roma "Tor Vergata" abbia voluto portare l'attenzione sul problema del work-life balance perché rappresenta una difficoltà per tutti, non solo per le donne, che è ben lontana dall'attenuarsi; anzi, negli ultimi anni si è andata accentuando. Da un lato il lavoro di cura, infatti, aumenta in termini di quantità e qualità (pensiamo solo all'invecchiamento della popolazione e ai bisogni crescenti dei più anziani); dall'altro il lavoro, per chi ha la fortuna di averlo, diventa sempre più pervasivo degli spazi della vita personale, in seguito anche all'introduzione delle nuove tecnologie. Contemporaneamente, l'attenzione per il problema diminuisce e vacillano i sistemi di welfare, sotto i colpi della crisi economica che l'Europa sta attraversando.

C'è stato un momento in cui anche in Italia, Paese non certo all'avanguardia per le politiche di pari opportunità, il problema del work-life balance aveva raggiunto una posizione di maggiore rilievo. È stato alla fine degli anni '90 del secolo scorso,

---

\*La versione scritta del contributo di A. Rosselli, pur non essendo una trascrizione fedele, ha mantenuto l'impostazione retorica dell'oralità per scelta dell'autrice.

quando l'Unione Europea, per aumentare occupati e produzione senza incorrere nelle difficoltà di una forte immigrazione, aveva deciso di attingere alla più grande riserva di forza lavoro qualificata di cui disponeva, cioè alla popolazione femminile, incentivandola a entrare nel mercato del lavoro. Agli inizi del Duemila il Fondo Sociale Europeo varava una misura specifica destinata alle iniziative per la parità uomo e donna con un ingente finanziamento che ha sostenuto molti progetti che mai altrimenti avrebbero visto la luce nel nostro Paese. Significativamente, in quegli anni l'uguaglianza di genere è tema di interesse per la Direzione Generale della Commissione Europea preposta alle 'politiche per l'occupazione', e non, come ora, alle 'misure di giustizia e equità'.

Con la crisi economica, la promozione dell'occupazione femminile è passata in secondo piano, perché, almeno inizialmente, la disoccupazione è stata prevalentemente maschile e ancora oggi le donne si difendono meglio degli uomini. Ma proprio per questa maggiore resistenza dell'occupazione femminile alla crisi, le tematiche del work-life balance meriterebbero più attenzione che mai. Recenti dati ISTAT (Rapporto 2014, Capitolo 3) hanno messo in evidenza come dal 2008 le famiglie con un solo occupato sono cresciute quasi del 12% e gran parte di questo aumento, quasi 600 mila unità, è dovuto a famiglie in cui la donna è l'unica fonte di reddito. Sono raddoppiate, arrivando a superare le 300mila, le famiglie con figli dove solo la madre lavora; le donne che vivono da sole con figli hanno superato il mezzo milione.

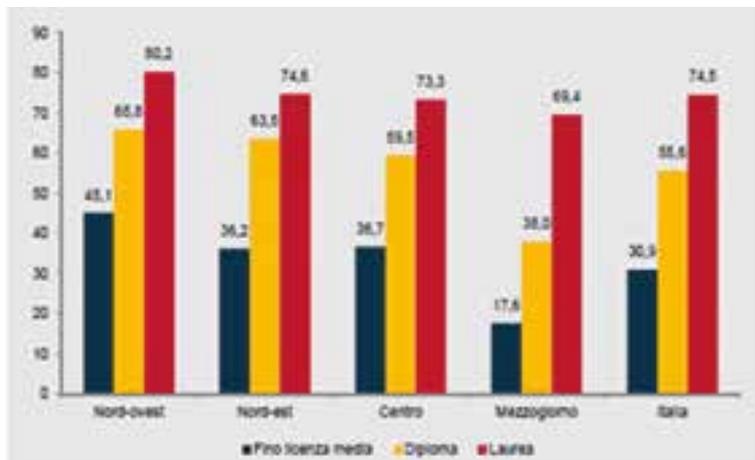
Ma a parte questi casi, in cui è palese l'esigenza che le donne riescano a mantenere il proprio lavoro e reddito, ricordiamoci che da anni in Italia le madri sono donne che hanno un lavoro e non casalinghe, perché oggi ci vogliono due redditi per garantire ai figli salute, educazione e benessere ai livelli che ci siamo abituati a ritenere indispensabili. Le difficoltà di occupazione per le donne significano perciò che molte di loro devono rinunciare sia al lavoro che ai figli. Non devo soffermarmi qua sul desolante quadro demografico che ne deriva per il nostro Paese. Oggi ogni anno nasce poco più di mezzo milione di bambini rispetto al milione e più degli anni del dopoguerra e del miracolo economico. E uno su quattro di questi bambini nel Centro e nel Nord nasce da una madre non italiana. Sono dati preoccupanti non perché voglia tornare a vecchi discorsi di difesa della razza e otto milioni di baionette, ma perché un Paese soprattutto di vecchi non può mantenere il dinamismo e lo spirito di innovazione che ci hanno caratterizzato in passato e che l'attuale scenario economico richiede.

Se guardiamo la fig. 1, abbiamo un quadro immediato della gravità del problema

del work-life balance che allo stesso tempo sottolinea la disomogeneità della occupazione femminile in Italia.

**FIGURA 1**

Tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli di 0-2 anni per titolo di studio e ripartizione geografica. Anno 2013 (valori percentuali)



Fonte: Istat. Rilevazione sulle forze di lavoro

Il tasso di occupazione delle donne tra i 25 e 49 anni con almeno un figlio sotto i tre anni è molto diverso per ripartizione geografica e livello di istruzione. Le donne con al massimo la licenza media hanno un tasso di occupazione che è la metà di quello delle laureate. Nel Sud, dove anche le madri laureate hanno un tasso di occupazione che è di quasi 11 punti percentuali inferiore a quello delle madri del Nord-Ovest, meno di una donna su cinque con figli piccoli ha un'occupazione retribuita.

È ovvio che dietro queste differenze c'è una diversa situazione della domanda di lavoro, con il settore pubblico che, almeno fino a ora, ha assorbito una gran parte delle laureate. Ma anche dal lato dell'offerta, cioè della disponibilità a lavorare, ci sono grosse differenze. La tabella seguente (fig. 2) le illustra bene, riportando i dati relativi a chi si prende cura dei bambini nella fascia di età 1-2 anni, quando cioè la madre ha terminato il congedo di maternità obbligatorio e anche quello parzialmente retribuito usufruibile fino al primo anno di età dei figli. Al livello di area geografica colpisce la mancanza di posti all'asilo nido pubblico al Sud. Al livello aggregato, si vede che la situazione non si è quasi modificata dal 2005 al 2012. Il cosiddetto "welfare familiare" continua a fare la parte del leone e più della metà dei bambini passa con i nonni il tempo in cui la madre è occupata. Il peso dei padri non cambia, anzi diminuisce: non è sorprendente visto che i congedi parentali sono fortemente penalizzanti in termini di retribuzione e certamente non incoraggiati. L'unica signi-

ficativa variazione in sette anni è nelle percentuali di bambini lasciati all'asilo privato che, date le rette, è accessibile solo a famiglie con reddito medio/alto. Si profila così un'altra causa di disuguaglianza sociale. Le madri con basso livello di istruzione - e quindi minori opportunità di lavori meglio pagati - preferiscono stare a casa piuttosto che affrontare i costi dell'asilo, privando la propria famiglia di una fonte di reddito che sarebbe cruciale in caso di perdita di lavoro da parte del padre. Crescono così le difficoltà economiche e il rischio di povertà delle famiglie a basso reddito. Allo stesso tempo molti studi hanno messo in evidenza l'importanza di asili ben gestiti per colmare il divario nelle capacità di apprendimento e cognitive dei bambini che provengono da classi sociali svantaggiate. In altri termini, all'asilo ci vanno i bambini che ne hanno meno bisogno, ponendo le basi per future disuguaglianze.

## FIGURA 2

Bambini nella fascia di età 1 - 2 anni, per persone o servizi a cui sono affidati prevalentemente quando la madre è al lavoro, per ripartizione geografica. Anni 2005, 2012 (valori percentuali)

RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Genitori	Nonni	Baby-sitter	Asilo nido pubblico	Asilo nido privato	Altri tipi di asilo	Altri parenti o amici	Altro	Totale
Anno 2005									
Nord-ovest	6,5	56,9	8,7	12,9	11,6	0,5	2,6	0,3	100,0
Nord-est	6,4	53,1	7,2	18,6	12,0	0,6	1,7	0,4	100,0
Centro	7,3	50,6	8,8	16,7	13,4	0,2	2,5	0,4	100,0
Sud	9,5	49,2	12,2	5,4	17,1	0,4	6,2	0,1	100,0
Isole	8,0	44,4	10,2	11,8	20,9	0,4	3,9	0,3	100,0
Italia	7,3	52,3	9,2	13,5	13,9	0,4	3,1	0,3	100,0
Anno 2012									
Nord-ovest	3,8	57,1	4,5	12,4	19,2	0,4	2,4	0,2	100,0
Nord-est	5,0	46,8	3,5	20,9	19,3	0,9	3,3	0,3	100,0
Centro	6,2	47,2	4,4	17,1	22,8	0,1	2,1	0,1	100,0
Sud	6,5	54,3	5,4	6,9	22,6	0,5	3,8	0,1	100,0
Isole	5,7	49,0	5,0	8,5	26,5	0,7	4,4	0,1	100,0
Italia	5,2	51,5	4,5	14,1	21,1	0,5	2,9	0,2	100,0

Fonte: Istat, Indagine campionaria sulle nascite e le madri

Ho parlato di bambini, ma dati simili li troveremmo guardando alla cura degli anziani, con l'aggravante che la cura degli anziani può durare molti più anni di quanti sono necessari per rendere più autonomo un bambino. Anche in questo caso mancano in Italia strutture pubbliche di sostegno. L'unica soluzione che è stata trovata è quella di una certa generosità nell'elargizione dell'assegno di invalidità che

nelle famiglie più benestanti è servito per contribuire a pagare la badante, nelle famiglie meno abbienti invece va a un familiare o più spesso una familiare che resta a casa per svolgere il lavoro di cura. Ancora una volta si è scelta una soluzione individuale che genera poca occupazione e/o ribadisce la divisione dei ruoli tra i generi.

Muovendo da questo quadro, quali politiche possiamo proporre e appoggiare?

Innanzitutto, come da diverso tempo ribadiamo nella rivista *InGenere* ([www.InGenere.it](http://www.InGenere.it)), non capiamo perché quando si parla di investimenti per rilanciare l'occupazione si parli sempre di infrastrutture fisiche e mai di infrastrutture sociali. Eppure diversi studi (Antonopoulos, Kim, Masterson and Zacharias, 2010; Hansen and Andersen 2014), parlano di come l'impatto degli investimenti infrastrutturali di tipo tradizionale (come strade, acquedotti, ponti) su occupazione e povertà sia inferiore a quello di progetti di sostegno alla prima infanzia o al lavoro di cura. E come questi ultimi siano invece nel medio termine investimenti produttivi che richiedono lavoro qualificato e ricerca.

In secondo luogo, dobbiamo chiedere una organizzazione del lavoro più flessibile. Finora, complice anche la crisi e la precarietà, è stata promossa solo la flessibilità dalla parte del datore di lavoro, raggiungendo livelli parossistici come in quei casi in cui l'orario di lavoro è comunicato al lavoratore o lavoratrice all'inizio della settimana. Molto poco è stato fatto per la flessibilità dalla parte dei lavoratori. Eppure le maggiori difficoltà di conciliazione non derivano soltanto dal numero di ore lavorate quanto dalla loro rigidità. Questo è particolarmente vero per le donne laureate, come emerge dalla fig. 2., che lamentano anche eccesso di riunioni e troppo tempo perso negli spostamenti. La stessa rigidità la troviamo anche nei congedi di maternità, che sono stati modellati decenni fa sulle esigenze delle operaie che svolgono lavori faticosi, e molto meno su quelle delle impiegate e professioniste di oggi. Cinque mesi di obbligo di assenza possono non essere la soluzione ideale per tutte. Forse alcune preferirebbero non perdere i contatti con il proprio ambiente di lavoro e organizzare un rientro anticipato e "morbido" dalla maternità, spalmando i giorni dei cinque mesi di congedo su un periodo più lungo e più articolato secondo le proprie esigenze.

La Pubblica Amministrazione dovrebbe avere un ruolo di promozione di nuove modalità di organizzazione del tempo di lavoro, dimostrando con la pratica quando e se è possibile aumentare la produttività abbandonando certe rigidità e venendo incontro alle esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori. Ma anche la Pubblica Amministrazione è molto pigra e non sa rinnovarsi. Molti dirigenti preferiscono "chiudere un occhio" su tempi di ingresso e uscita piuttosto elastici (guadagnandosi con que-

sta complicità l'appoggio dei dipendenti) invece che passare a una organizzazione del lavoro non basata solo sulla presenza e che guarda soprattutto ai risultati.

Dunque, in generale le politiche di work-life balance dovrebbero andare nella direzione di più infrastrutture sociali e più flessibilità nei tempi di lavoro. Vorrei perciò chiudere il mio intervento con due proposte per il CUG di "Tor Vergata". La prima proposta è che il CUG si faccia promotore di una organizzazione meno tradizionale e più efficiente del lavoro all'interno della sua amministrazione. La seconda proposta è che inizi una campagna per introdurre un nuovo indicatore tra i mille che hanno invaso la vita delle università. Stiamo misurando anche ciò che a volte non è misurabile. ANVUR e MIUR ci hanno sommerso di indicatori di tutti i tipi, da quelli sulla produttività scientifica alla produttività didattica al tasso di informatizzazione eccetera. In tutta questa abbondanza però non c'è nemmeno un indicatore che riguarda l'uguaglianza di genere e che premi le università che hanno buoni risultati, così come vengono premiate per altri successi. Mi sembra un'assenza gravissima e che la dice lunga sul modo di pensare di ANVUR e MIUR. Siamo nel luogo della formazione più alta del nostro paese e tra i valori che vogliamo comunicare alle nuove generazioni manca l'uguaglianza di genere. Secondo me invece il valore di un nuovo rapporto e di nuove modalità per vivere e lavorare insieme uomini e donne dovrebbe essere tra i primi posti.

## Riferimenti bibliografici

Antonopoulos R., Kim K., Masterson T. and Zacharias A., (2010), “Why President Obama Should Care about ‘Care’: An Effective and Equitable Investment Strategy for Job Creation”, Levy Economics Institute of Bard College Public Policy Brief, Highlights, No. 108;

A. Hansen S. and Andersen L. (2014), “A Gendered Investment Plan”, FEPS, Economic Policy, Economic Policy Brief, No. 2 February 2014.

## Sitografia

<http://www.feps-europe.eu/assets/73f79ad5-23f2-4a69-aae5-41b5745e9d02/2014-18-2-pb-no-2-a-gendered-investment-plan-eclm-feps.pdf>;

UK Women’s Budget Group, (2013) To Ensure Economic Recovery for Women, We Need a Plan F.  
[http://wbg.org.uk/pdfs/WBG-briefing\\_Sept-2013\\_final.pdf](http://wbg.org.uk/pdfs/WBG-briefing_Sept-2013_final.pdf)

Tavola rotonda

## **Il welfare aziendale e le azioni per la promozione della conciliazione nella pubblica amministrazione e nell'università**

Elena Bachiddu

L'ultimo incontro del seminario *L'Università e il work-life balance, aspetti culturali, normativi e diversity management* è stato pensato e organizzato con l'idea di coniugare le prospettive disciplinari più generali, le analisi e i punti di vista teorici messi in evidenza dai singoli studiosi e dalle studiose intervenute nei primi incontri del seminario, alla concretezza delle possibili azioni migliorative nelle mani degli attori locali che agiscono sul territorio, nei luoghi di lavoro e nelle attuali congiunture della situazione italiana. Ai due interventi iniziali che, come abbiamo visto, hanno contestualizzato le questioni della conciliazione ai dati più recenti (2012-2013) sull'occupazione e alle problematiche del welfare (G. Piga), per entrare poi nello specifico delle forme contrattuali e delle formule di lavoro flessibili raccomandate in sede europea nella strategia Europa 2020 (A. D'Andrea), è infatti seguita una nutrita tavola rotonda che ha coinvolto Franca Cipriani, Consigliera Nazionale di Parità, Liana Verzicco, ricercatrice dell'ISTAT, Claudia Bella, della segreteria della Camera del lavoro di Roma, Sabina Di Marco della Segreteria Nazionale del NIdil – Nuove Identità Di Lavoro, CGIL. A loro abbiamo chiesto di argomentare su "Il welfare aziendale e le azioni per la promozione della conciliazione nella pubblica amministrazione e nell'Università". Si è così animato un interessante confronto politico che, a partire dalle singole esperienze e dai ruoli professionali di ognuna all'interno di enti e strutture nazionali, territoriali e sociali, ha visto il convergere e l'intrecciarsi di punti di vista e proposte. Dunque i quadri ampi di tipo giuridico, storico-economico, linguistico-culturale e gestionale hanno trovato riscontro e precisazione nella consapevolezza di amministratrici, sindacaliste ed esperte che lavorano quotidianamente sul campo e che si trovano a intervenire nelle varie realtà sociali del lavoro.

A partire dalle analisi quantitative e dai dati che periodicamente l'ISTAT fornisce con le sue rilevazioni sull' "Uso del tempo", Liana Verzicco ha presentato e commentato il quadro informativo che ne scaturisce. L'indagine quinquennale sull'organizzazione dei tempi di vita della popolazione attraverso la rilevazione sull'uso del tempo è regolata dalla legge 53 del 2000<sup>1</sup>, l'ultima indagine a cui fare

---

1 Legge 8 marzo 2000, n. 53 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il

riferimento è quella relativa ai risultati delle rilevazioni svoltesi tra il 2008 e il 2009. I dati ribadiscono il perdurare nel nostro Paese della tendenza, già nota, a una significativa asimmetria di genere nella divisione dei ruoli nella coppia, omogenea per area geografica e ambiti sociali. Infatti secondo uno squilibrio generalizzabile, nella distribuzione dei carichi di lavoro complessivi, il lavoro familiare assorbe il 15,5% del tempo a disposizione delle donne che lavorano, mentre per gli uomini occupati risulta essere appena il 5,3%. “Avere un lavoro e dei figli per una donna si traduce in un elevato sovraccarico di lavoro di cura che permane per tutto il corso della vita. Per gli uomini l'entrata nel lavoro familiare continua a essere lenta e poco significativa”.

I dati che sostanziano questa sconsolante rilevazione ci dicono infatti che “nel 2008-2009, l'indice di asimmetria del lavoro familiare – ossia quanta parte del tempo dedicato da entrambi i partner al lavoro domestico, di cura e di acquisti di beni e servizi è svolto dalle donne – indica che il 76,2% del lavoro familiare delle coppie è ancora a carico delle donne (valore di poco più basso di quello registrato nel 2002-2003, 77,6 %)”. Migliora di poco la situazione delle coppie con figli e con entrambi i genitori occupati (l'indice passa dal 74,6% al 72,1 %). Di poco migliore inoltre la situazione al nord nelle coppie di lavoratori e lavoratrici con un elevato grado di istruzione e di impegno professionale, con figli piccoli (69,6%)<sup>2</sup>.

Il dato rimane macroscopico e ancor di più emerge come tale nella comparazione con gli altri Paesi del Nord del mondo, europei e non. Se infatti il gap di genere nel lavoro familiare e di cura, correlato alla minore presenza delle donne nel mercato del lavoro, rimane un dato generalizzabile anche agli altri Paesi, sebbene con differenze significative fra i vari contesti da leggere in connessione con comportamenti culturali, mentalità, norme sociali, ma anche con le profonde differenze tra regimi di welfare (politiche di, sistemi di tassazione, incentivi alle famiglie e al lavoro femminile di cura), nel confronto con Francia Svezia e Stati Uniti – particolarmente esemplificativo di diversi regimi di stato sociale, regole di mercato e politiche familiari e di conciliazione vita-lavoro – “l'Italia presenta le maggiori differenze tra uomini e donne in tutti gli stadi del corso di vita”.

---

diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”, art.16 “Statistiche ufficiali sui tempi di vita: L'ISTAT assicura un flusso informativo quinquennale sull'organizzazione dei tempi di vita della popolazione attraverso la rilevazione sull'uso del tempo, disaggregando le informazioni per sesso ed età”.

2 Rispetto alle rilevazioni precedenti (1988-1989 e 2002-2003) l'indagine del 2008-2009 evidenzia una lieve riduzione del gap di genere che è sostanzialmente dovuto a strategie femminili di redistribuzione del tempo familiare a vantaggio di quello impiegato per la cura dei figli e a scapito di quello per i lavori domestici. Dato interessante dal punto di vista delle tendenze culturali e dei mutamenti di mentalità.

In particolare i dati evidenziano un aumento della specializzazione dei ruoli dopo la nascita dei figli, e un conseguente squilibrio di genere nelle coppie, che non ha eguali negli altri Paesi: per le madri si accentua particolarmente la diminuzione del tempo impegnato nel lavoro retribuito, al contrario di quanto avviene per i padri, ma soprattutto, dato unico: “l’Italia è anche l’unico paese dove il tasso di occupazione femminile, non risale quando i figli sono più grandi”. Se il gap di genere nei tempi di vita è minimo in un sistema di welfare come quello scandinavo, e, come del resto anche in Francia, il momento critico della nascita dei figli corrisponde a una semplice riduzione delle ore di lavoro retribuito grazie a efficaci politiche di conciliazione e di cura per l’infanzia, “in Italia e negli Stati Uniti l’effetto della nascita di un figlio, per una proporzione notevole di donne, è ancora quello dell’uscita dal mercato del lavoro”.

Le ovvie conclusioni non possono non essere che “la qualità dell’occupazione di un Paese si lega anche alla possibilità di conciliare il lavoro retribuito con le attività di cura familiare”. Infatti “sull’intero territorio nazionale, resta più elevata la mancata partecipazione al mercato del lavoro per le madri con figli in età inferiore ai tre anni, anche come conseguenza della minore disponibilità di asili nido rispetto alle scuole dell’infanzia”.

Dunque la qualità del lavoro femminile e della vita familiare, come si vede, può essere migliorata intervenendo sui diversi piani delle politiche di welfare, nazionale, locale, aziendale. Riguardo quest’ultimo livello di intervento, a favore di una gestione aziendale orientata verso politiche ‘concilianti’ nel regolare la vita lavorativa dei propri dipendenti, assume un ruolo importante, nei tavoli del confronto tra le parti sociali, la ‘trattativa di genere’. Il contributo di Claudia Bella, della segreteria della Camera del lavoro di Roma est-valle dell’Aniene, entra nel merito di questa fase rilevante della vita aziendale.

Partendo dalla desolante constatazione che i dati statistici non fanno altro che confermare il perdurare di una delle cause e degli indici di arretratezza del nostro Paese, e considerando che gli effetti peggiorativi della crisi sulle asimmetrie di genere saranno probabilmente visibili nel 2016 con i risultati delle indagini ISTAT in corso (quelle qui esaminate si fermano al 2013/2014), ancor di più appare rilevante la carenza di “politiche di work-life balance sistemiche e integrate che agiscano” sui tre livelli di cui si diceva, arginando la dispersione di talenti delle donne e riconoscendo centralità al lavoro di cura, con un salto culturale che lo sottragga all’invisibilità sociale ed economica e alla sua funzione attuale largamente sostitutiva del welfare pubblico, favorendone piuttosto una redistribuzione fra generi. In questo

senso l'esperienza e la proposta delle donne della CGIL (si veda la piattaforma regionale "Le donne cambiano il Lazio"), partendo dalla difesa dei servizi pubblici sul territorio per favorire lavoro e sviluppo, guardano al welfare aziendale e al miglioramento dell'organizzazione del lavoro in senso integrativo con il welfare pubblico territoriale.

Le considerazioni di Claudia Bella hanno inoltre ribadito quanto il welfare aziendale debba essere coniugato con la prospettiva di un cambiamento dell'organizzazione del lavoro, storicamente concepito su tempi maschili, dunque a un cambiamento culturale che sia adeguato alla società della conoscenza e alle risorse innovative e creative che essa richiede. Secondo il diversity management, ripetutamente esaminato durante il seminario (Pasquino, Morabito, D'Andrea), forme più concilianti e flessibili dei tempi di lavoro e delle forme di valutazione portano a migliorare motivazioni, presenza e dunque produttività delle lavoratrici e dei lavoratori. Dunque la discussione in sede di contrattazione di genere potrebbe esaminare istituti contrattuali già utilmente sperimentati in molte realtà pubbliche e private: metodi qualitativi di valutazione delle prestazioni e di riconoscimento degli obiettivi, non centrati sostanzialmente sulla presenza, banca ore, conteggio orario settimanale, varie forme di flessibilità in ingresso e in uscita, telelavoro, isole di lavoro in cui gruppi di lavoratori complementari si autogestiscano, ecc. Allo stesso tempo pensiamo ai servizi *salva tempo* (spesa, lavanderia, disbrigo pratiche) che oggi possono anche essere svolti con uso intelligente del web, magari attraverso la rete intranet aziendale, convenzionandosi con servizi online e realizzando un risparmio di spesa, oltre che di tempo.

La rilevanza della contrattazione di genere nella pubblica amministrazione (Contratti collettivi nazionali di lavoro) e dell'impegno tra parti sociali a promuovere nuove e buone prassi di welfare familiare e aziendale (contratti aziendali integrativi), si inserisce nel quadro più generale della attuazione delle pari opportunità nei posti di lavoro e, come abbiamo visto dal contributo di Antonella D'Andrea, nel nostro Paese, del relativo ritardo che da noi si registra quanto al recepimento della normativa europea in materia. In questa direzione, l'istituzione stessa dei CUG è auspicabile rappresenti un contributo attuativo e propositivo, nell'impegno a rinnovare l'azione amministrativa e a colmare le arretratezze della nostra organizzazione del lavoro.

In quest'ottica Franca Cipriani, Consigliera Nazionale di Parità, nell'intervenire alla tavola rotonda, ci ha infatti ricordato come "attuare le pari opportunità significa innalzare il livello dei servizi con la finalità di rispondere con più efficacia ed efficienza ai bisogni delle cittadine e dei cittadini e come questo sia un valore che

dobbiamo poter incontrare prima di tutto nel lavoro pubblico; un'esigenza imprescindibile, resa più impellente anche dall'attenzione che al livello comunitario si sta dedicando all'argomento, con gli impegni che ne derivano per il nostro Paese". A tale proposito la Cipriani ha inteso sottolineare la particolarità dell'assenza di 'sanzioni' a riguardo: "Tutte le azioni previste con coerenza legislativa in tema di realizzazione di Pari Opportunità, di fatto non hanno una sanzione in casi di inadempienza, mentre questa esiste su altri contenuti e terreni di applicazione. Sono le Pari Opportunità considerate un tema di serie "B"? Ennesima riprova della nostra povertà culturale sull'argomento. Su questo piano, il caso dell'istituzione dei CUG rappresenta una significativa eccezione: "Come azione positiva, ricordo solo – ci ha detto la Cipriani - che, nel caso della normativa che regola l'insediamento dei nuovi organismi paritari sui posti di lavoro, i CUG (si tratta del collegato al lavoro legge 183/2010) per la prima volta viene inserita una sanzione in caso di inadempienza e il risultato ottenuto è sicuramente molto confortante." Dunque sanzione accanto a crescita culturale, passaggi che coinvolgono necessariamente l'intero sistema della formazione e che da esso è auspicabile partano nella direzione di "una vera svolta culturale nella battaglia per la rimozione degli stereotipi di genere."

Un ultimo ma decisivo insieme di argomentazioni ha poi completato il panorama tematico della tavola rotonda. Le forme del lavoro, come ampiamente argomentato negli incontri del seminario, negli ultimi anni inevitabilmente segnati dalla crisi economica hanno subito profonde trasformazioni, a seguito delle quali la stessa fisiologia del modello europeo della 'buona e piena occupazione' sembra essersi frantumata in una drammatica e complessa dialettica sociale tra la perdita del lavoro, e l'impossibilità di accedervi. Tra i diversi punti di precipitazione quello forse più drammatico per l'economia di un paese avanzato è rappresentato dai dati sulla disoccupazione e sul precariato giovanile, in costante crescita da anni. Si delinea così un orizzonte del lavoro nel quale ai dati sulle asimmetrie di genere nel lavoro familiare e di cura si aggiungono le nuove asimmetrie che derivano dalle forme contrattuali atipiche e precarie, e per le lavoratrici e i lavoratori precari la difficoltà, ormai generalizzabile alle generazioni TQ (trenta quaranta), a costruire dimensioni 'ordinarie' e stabili del ciclo di vita familiare, che ordinarie non sono più per molte e molti, a partire dalla maternità/paternità. Il contributo di Sabina di Marco del Nidil-CGIL compone l'ultimo imprescindibile tassello della nostra ricognizione negli equilibri vita-lavoro.

"Nei settori privati sono aumentati i contratti a progetto e sempre più si ricorre all'uso delle partite iva, per garantire rapporti di lavoro sempre meno vincolanti tra datore di lavoro e lavoratore. Così come nel pubblico, a causa del blocco delle

assunzioni, vediamo crescere e permanere una forza lavoro ‘parallela’ al personale dipendente, che occupa la scrivania a fianco e svolge la stessa mansione del collega a tempo indeterminato, con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, (o a tempo determinato, come in ambito universitario è anche il caso dei ricercatori o dei docenti a contratto, *ndr*). Dunque stesso lavoro, forme contrattuali diverse, doppi regimi previdenziali, diverso welfare, diversi diritti. Questo lo scenario che abbiamo di fronte”.

“In questo contesto le donne sono le più passibili di discriminazione. La maternità diviene un lusso vero e proprio, che si può permettere solo chi non teme di perdere il lavoro. Le lavoratrici madri con contratti ‘flessibili’ spesso vedono il loro contratto non rinnovato, o prorogato solo per i vincoli di legge. Mentre i differenziali salariali già presenti nel lavoro dipendente si trasformano spesso in vera e propria disoccupazione. A fronte di ciò le donne ‘atipiche’ e ‘precarie’ sono spesso più scolarizzate dei loro colleghi e più determinate a realizzarsi nel lavoro, nella maggior parte dei casi rinunciando a una fetta di vita privata significativa. Più facilmente esposte a molestie, occupano il mondo del lavoro con diritti ridotti e tutele quasi inesistenti. Inoltre spesso vi è una divaricazione estrema tra scolarizzazione elevata e lavori che richiedono bassa competenza (a es.: i call center).

Se questo è il quadro dato, alle istituzioni di parità preposte alla difesa dei diritti e dell’equità spetta, accanto agli altri soggetti istituzionali e politici interessati, il ruolo di “promuovere tavoli specifici e congiunti sulla contrattazione inclusiva per garantire a queste lavoratrici così fortemente esposte, luoghi dove elaborare e realizzare buone pratiche”.

Nel tirare le fila di questa prima esperienza di formazione e approfondimento che il CUG dell’Ateneo di “Tor Vergata” ha voluto realizzare sul tema del work-life balance, la visione d’insieme che possiamo trarre dai singoli contributi, dalle diverse prospettive degli specialismi e degli attori intervenuti attivi sul terreno dei diritti del mondo del lavoro e delle pari opportunità, riguarda un Paese nel quale, quanto alla parità di genere, alla storica arretratezza culturale e delle politiche di welfare, oggi si sommano gli effetti regressivi sull’occupazione derivanti dalle politiche di austerità, che si traducono anche in riorganizzazione delle strategie di vita familiare e lavorativa in genere penalizzanti per le donne, e che a loro volta ridisegnano i ruoli di genere e di autorità.

L’intreccio tra vita e lavoro nelle dinamiche sociali e generazionali diventa viepiù complesso, come racconta questo piccolo strumento di lavoro e di informazione che abbiamo voluto pubblicare e mettere a disposizione della comunità universita-

ria, ma non solo. Anche da qui possiamo ricavare come il partire dai bisogni e dalle pratiche delle donne, da un pensiero sulla 'presa in cura delle vite' debba assumere una nuova centralità, forse divenire, quello della 'cura', paradigma trasformativo delle vite di tutte e tutti.

A questo compito sono chiamati anche i Comitati Unici di Garanzia, nello spazio che è loro dato e che sapranno prendersi.

Si ringraziano per la collaborazione  
organizzativa Paola Coppola, Silvia  
Lombardo e Damiano Orrù.

## SCOSSE EDIZIONI

### SCOSSE 1

La scuola fa differenza.

Un anno di formazione sull'identità di genere in nidi  
e scuole dell'infanzia di Roma Capitale

SCOSSE EDIZIONI 2014

### SCOSSE 2

Personaggi in cerca d'autore.

Sentimenti, relazioni, stereotipi e paure in terza media

SCOSSE EDIZIONI 2015

### SCOSSE 3

L'Università e il work-life balance. Aspetti culturali, normativi e diversity  
management

SCOSSE EDIZIONI 2015

Tutti i lavori di SCOSSE EDIZIONI sono disponibili gratuitamente su  
[www.scosse.org](http://www.scosse.org)

La difficoltà a conciliare tempi di vita e lavoro rappresenta ancora un forte ostacolo alla valorizzazione delle risorse femminili, soprattutto in Italia, dove il processo d'integrazione delle donne nel mercato del lavoro è più difficile rispetto alla media degli altri paesi europei. Nonostante i principi di pari opportunità siano ormai assunti a valori fondanti del nostro sistema istituzionale, nonostante sia riscontrabile un significativo miglioramento rispetto al passato, permangono ancora diverse difficoltà oggettive a tradurre questi principi in misure concrete e azioni.

Molte sono le resistenze da parte delle organizzazioni pubbliche e private nell'intraprendere politiche di conciliazione che superino una visione del lavoro più favorevole agli uomini (con maggiori opportunità di carriera e di reddito) e questo, in generale, riflette la percezione dei ruoli tradizionali dei generi all'interno della società e delle famiglie.

I **CUG** – Comitati Unici di Garanzia di recente istituzione (G.U. n.134 dell'11 giugno 2011) hanno tra le loro finalità la promozione delle pari opportunità, dell'eguaglianza di genere e dei diritti nel lavoro. Per questo il Comitato dell'ateneo di Roma "Tor Vergata" nel 2015 ha realizzato una serie di incontri formativi e di approfondimento sul tema del *work-life balance*: forme organizzative capaci di favorire congiuntamente lo sviluppo delle risorse umane, la produttività e la conciliazione dei tempi di vita e lavoro. I diversi contributi, di tipo giuridico, economico, linguistico, arricchiti dall'esperienza concreta delle organizzazioni del lavoro e degli attori istituzionali e sociali intervenuti, sono qui raccolti e costituiscono – ci auguriamo - un utile strumento di lavoro che si offre alla comunità universitaria, ma non solo.