



MEMORIA DI COMMENTO ALL' AUDIZIONE IN MERITO ALLO SCHEMA DI DECRETO LEGISLATIVO N. 157/2015

Onorevole Presidente, Onorevoli Deputati,
desidero innanzitutto esprimere un sentito ringraziamento per l'opportunità concessa a Valore D di illustrare la propria posizione nell'ambito dell'esame dello schema di decreto legislativo recante misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro. Essere qui oggi vuol dire per noi vedere riconosciuto da una istituzione importante come la Camera dei Deputati il valore del lavoro degli ultimi anni dell'Associazione.

Il contributo di Valore D a sostegno dello sviluppo del welfare aziendale

Valore D è la prima associazione di grandi imprese creata in Italia per promuovere la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese. Nata nel 2009 dallo sforzo comune di 12 aziende virtuose ha raggiunto oggi, in 6 anni di attività, più di 130 aziende associate con un totale di oltre un milione di dipendenti su tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo di supportare e accrescere la rappresentanza dei talenti femminili nelle posizioni di vertice, attraverso azioni tangibili e concrete.

Le attività dell'Associazione si concentrano su cinque aree di lavoro - Mentorship, Skill Building, Welfare e Work-Life Balance, Role Model e Social Innovation - che dall'esperienza degli associati e dagli studi sul settore risultano essere le più importanti per lo sviluppo del talento femminile.

Valore D crede molto nel binomio welfare-lavoro, certa che la modernizzazione dell'offerta di welfare possa avere impatto positivo sulla produttività delle aziende e sulla crescita del Paese, come emerso anche nelle diverse ricerche condotte in collaborazione con McKinsey & Co¹, da cui si evince che:

- **le politiche di flessibilità, generando valore per i dipendenti, producono valore anche per le aziende stesse.** Questi programmi, infatti, migliorano la soddisfazione dei dipendenti, che, percependo un giusto equilibrio fra lavoro e vita privata, si sentono più motivati, meno stressati e sviluppano un più profondo attaccamento al brand aziendale, con un conseguente incremento della produttività
- un'offerta di welfare adeguata ai bisogni dei dipendenti permette di **generare benefici economici netti due volte superiori al costo di implementazione di tali iniziative**

Per questo, l'associazione promuove **la diffusione di una cultura di welfare aziendale** che faccia propri i valori e i benefici della flessibilità organizzativa e dalle politiche di work-life balance.

Nel 2011 Valore D ha dato vita ai Welfare Lab, tavoli di lavoro interaziendale che si propongono di diffondere la cultura dell'equilibrio tra lavoro e vita privata (il cosiddetto "work-life balance"), di ampliare la conoscenza specifica di ogni azienda sui temi di welfare e, attraverso la condivisione di buone pratiche, di aiutare le aziende ad elaborare nuovi strumenti e policy a misura dei loro dipendenti.

Nel 2013 Valore D ha realizzato un questionario di mappatura della consistenza dei servizi di welfare offerti dalle aziende associate ai propri dipendenti. Le circa 40 aziende che hanno risposto al questionario (50% italiane e 50% multinazionali) rappresentano una rete di fatto a copertura nazionale offrendo: circa 1.500 posti nido assegnati con contributo medio del ~40% della retta, oltre 20.000 posti assegnati in campus estivi, 88 iniziative tra car sharing, navette e agevolazioni mezzi pubblici, 26 diverse iniziative per servizi di assistenza anziani non autosufficienti.

¹ McKinsey & Co., 2009, Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza; McKinsey & Co., 2013, Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti; McKinsey & Co., 2015, Le fonti del valore nel welfare aziendale.

Inoltre, a partire dal 2015, Valore D ha scelto di facilitare la costituzione di una **Rete di welfare aziendale** attraverso l' incubazione di **Jointly – Il welfare condiviso**, una start up femminile che mette a disposizione delle aziende strumenti e progetti volti alla creazione di una solida **rete di servizi di welfare condiviso su tutto il territorio, che possa aggregare realtà grandi con quelle di piccole e medie dimensioni che oggi non hanno gli strumenti per fornire tali servizi.**

Infine, nel corso degli ultimi due anni Valore D e' stata partner del Comune di Milano nell' iniziativa della Giornata del Lavoro Agile, un progetto del Piano Territoriale degli Orari con l'obiettivo di portare ai cittadini più tempo per sé, più qualità della vita, più produttività, meno stress e meno inquinamento. Lo scorso anno l'iniziativa ha visto l'adesione di più di 100 tra aziende ed enti, ha permesso a lavoratori e lavoratrici che vi hanno partecipato di risparmiare circa 2 ore in un giorno e ha ridotto dell'1% l'inquinamento del traffico stradale a Milano, pari a 32 tonnellate circa di anidride carbonica. L'adesione di Valore D a questa iniziativa ha portato più di 30 aziende associate ad aderire a programmi di sperimentazione dello "smart-working". Oggi, proprio grazie all'innovazione tecnologica, esistono gli strumenti digitali che permettono di semplificare il lavoro anche nella possibilità di lavorare "a distanza" con gli stessi risultati e con notevoli benefici e impatti anche sociali.

Alla luce di quanto esposto sopra, Valore D propone un commento limitatamente agli articoli 22 e 24 dello schema di decreto, accogliendo con grande favore l'impegno espresso del Governo nel favore delle politiche di conciliazione.

Osservazioni e proposte in merito all' articolo 22

Sulla base dell'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004 ("**Accordo Interconfederale**") i datori di lavoro possono già oggi ricorrere all'istituto del telelavoro per le più svariate esigenze e ragioni, ivi inclusi, se del caso, motivi legati ad esigenze di cure parentali.

L'art. 22 del Decreto Legislativo 157/2015 pare, dunque, replicare una forma di flessibilità già esistente, anziché cogliere l'opportunità di estendere gli incentivi a - e nel contempo introdurre e regolamentare - modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa nuove e diverse dal telelavoro, che già trova compiuta regolamentazione nell'Accordo Interconfederale. Si pensi, ad esempio, a forme flessibili e semplificate di lavoro da remoto, quali il c.d. *smart working*, o lavoro agile.

Lo *smart working* si distingue nettamente dal telelavoro, potendo essere intermittente, o saltuario e, dunque, non necessariamente svolto con "**regolarità**" (come previsto per il telelavoro - cfr. premesse e articolo 1 dell'Accordo Interconfederale) e non implicando necessariamente l'utilizzo di strumenti informativi e telematici.

Sulla base delle indagini svolte da ValoreD, le imprese sarebbero favorevoli all'implementazione di forme di flessibilità lavorativa diverse dal telelavoro domiciliare di cui all'Accordo Interconfederale, tuttavia permangono alcune barriere in ragione dell'assenza di una chiara distinzione tra telelavoro e tali altre forme di flessibilità lavorativa, nonché di una regolamentazione, che ne delinei i tratti, e chiarisca se e in che misura debbano trovare applicazione a tali forme di lavoro flessibile le norme applicabili al telelavoro domiciliare, con particolare riferimento alle norme in materia di sicurezza sul lavoro.

Inoltre, con riferimento alla dizione "cure parentali", pur apprezzandone la doverosa genericità, che potrà consentire alla contrattazione collettiva di coprire innumerevoli fattispecie meritevoli di tutela e attenzione, si rileva che, in un'ottica di favorire ed incentivare le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori (come previsto dall'art. 1, comma 8, della Legge Delega) potrebbe considerarsi l'opportunità di adottare una dizione di maggior respiro, avendo riguardo alle esigenze sia parentali che sociali e, più ingenerale, di vita dei lavoratori, che potrebbe consentire alle imprese di offrire il telelavoro o lo *smart working* ad una più vasta platea e di soddisfare una più ampia gamma di esigenze,

non strettamente ed unicamente legate alle cure parentali e non necessariamente regolari, ma anche occasionali.

Alla luce delle precedenti osservazioni, si potrebbe suggerire di:

- estendere gli incentivi anche a modalità flessibili di svolgimento della prestazione lavorativa nuove e diverse dal telelavoro (*smart working* o lavoro agile);
- regolamentare, con l'occasione, lo *smart working*, o lavoro agile, ossia una prestazione di lavoro subordinato che si svolga con le seguenti modalità: (i) esecuzione della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, anche occasionalmente o secondo modalità di tipo verticale, (ii) utilizzo solo eventuale di strumenti informatici e/o telematici e (iii) assenza dell'obbligo di utilizzare una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti al di fuori dei locali aziendali.
Nel regolamentare lo *smart working*, parrebbe opportuno prevedere una procedura semplificata, da eseguirsi innanzi alla direzione territoriale del lavoro, o tramite accordo sindacale, al fine di verificare il rispetto dei criteri di proporzionalità e pertinenza dell'eventuale controllo da parte del datore di lavoro attraverso gli eventuali strumenti informatici e/o telematici forniti al lavoratore. Inoltre, fermo l'obbligo del datore di lavoro di garantire la tutela della salute e della sicurezza del lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in regime di *smart working*, ma tenuto conto dell'impossibilità per il datore di lavoro di controllare i luoghi di svolgimento della prestazione lavorativa, sarebbe di primaria importanza introdurre, in deroga all'art. 10, comma 3, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, misure semplificate che il datore dovrà porre in essere al fine di tutelare la salute e la sicurezza dello *smart worker*;
- estendere gli incentivi in caso di ricorso al telelavoro ed allo *smart working* per qualsiasi esigenza di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, non necessariamente legandolo a motivi legati ad esigenze di cure parentali; ricordiamo come nell'articolato della stessa legge delega siano indicate misure per "favorire le opportunità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per la generalità dei lavoratori" (art 1 comma 8, Legge n.183 del 10 dicembre 2014).

Per quanto riguarda nello specifico gli incentivi previsti in caso di ricorso al telelavoro per motivi legati ad esigenze di cure parentali paiono poco appetibili per i datori di lavoro e potrebbero in taluni casi addirittura disincentivare il telelavoro. Si osserva, in particolare, quanto segue:

- Espungere i telelavoratori dalla base di calcolo dei lavoratori a tempo indeterminato ai fini dell'applicazione delle limitazioni percentuali introdotte dal Jobs Act con riferimento all'utilizzo dei contratti a termine e dei contratti di somministrazione finirebbe per limitare la possibilità per i datori di lavoro di ricorrere a tali contratti.
- Ai fini dell'applicazione di innumerevoli norme di legge (quali, a mero titolo esemplificativo: Articolo 18 Legge n. 300/1970, Articolo 24 Legge 223/1991, Articolo 47 Legge n. 428/1990), che introducono onerosi obblighi procedurali e sostanziali in capo ai datori di lavoro con più di 15 dipendenti, l'incentivazione potrebbe effettivamente risultare maggiormente appetibile. Tuttavia, le piccole imprese, che potrebbero trarre vantaggio dall'incentivazione, potrebbero, per dimensione e tipologia di organizzazione aziendale, non essere nelle condizioni di concedere il telelavoro e dunque l'incentivo finirebbe per trovare più limitata applicazione. Inoltre, le piccole aziende, più spesso prive di rappresentanze sindacali aziendali, non avrebbero accesso alla contrattazione collettiva aziendale e potrebbe unicamente affidarsi alla contrattazione territoriale o nazionale, restando dunque sfavorite rispetto alle aziende di maggiori dimensioni.

Parrebbe quindi opportuno chiarire in quali casi l'esclusione dei telelavoratori dalla base di calcolo dei limiti numerici non trova applicazione, ivi inclusi i casi dei contratti a termine e dei contratti di somministrazione.

Osservazioni e proposte in merito all' articolo 24

Valore D accoglie con grande favore l'impegno espresso del Governo nel favore delle politiche di conciliazione tanto più se accompagnato da un segnale concreto come la destinazione di risorse per incentivare tali misure. Si ritiene altresì di fondamentale importanza l'istituzione di una Cabina di regia che possa tenere conto delle complessità e delle implicazioni su più materie che l'incentivazione di politiche di conciliazione determina. È auspicabile che tale cabina di regia possa accogliere l'apporto di chi ha elaborato negli anni un bagaglio di esperienze e casistiche in materia in modo da poter indirizzare al meglio le risorse in oggetto.

In tale contesto Valore D può offrire il contributo e le testimonianze di un gruppo di aziende che già da anni sono attive con politiche di sperimentazione della conciliazione. A tale riguardo si ritiene opportuno evidenziare i seguenti aspetti:

- Le aziende eccellenti oggi non parlano di conciliazione, ma di politiche di welfare aziendale indirizzate sia a donne che a uomini e volte a dare un sostegno alla gestione della sempre maggiore complessità dei carichi di vita privata.
- Gli interventi di tali politiche di welfare aziendale moderno non sono più limitati alle sfere tradizionali (es. cura infanzia) ma indirizzati a dare una risposta a nuove e sempre più complesse aree di bisogno. Pertanto il perimetro degli interventi messi in essere deve arrivare a coprire temi come il sostegno allo studio, l'occupabilità dei figli a carico, la cura di anziani e familiari non autosufficienti, la prevenzione, e la gestione del disagio.
- Tali politiche sono pensate non più in una logica di tipo assistenziale, ma in un'ottica di sostenibilità che vuole "partire dalla" e "tornare alla" produttività. La produttività come pre-requisito degli investimenti aziendali in welfare, e il welfare aziendale come volano proprio di una maggiore produttività, creando, così, un circolo virtuoso per dipendenti, aziende e territorio. Tutto ciò sempre più in un'ottica di compartecipazione con i lavoratori e non di interventi unilaterali dell'azienda.
- Le risorse da destinare a tali interventi sono sempre più spesso ricercate attraverso il recupero di produttività: esistono esempi di aziende, soprattutto a carattere manifatturiero, che hanno finanziato unilateralmente iniziative di welfare aziendale con la rinuncia ad ore di ROL, la restituzione ai dipendenti di parte delle risorse derivanti dal recupero di indicatori di qualità delle linee produttive, l'utilizzo del premio sociale ai fini dell'acquisto dei servizi di welfare. Iniziative che tuttavia si scontrano con la forte complessità nell'utilizzo di queste risorse ai fini della fruizione dei servizi di welfare dovuta principalmente ad una normativa che restringe fortemente le tipologie di servizio e alla modalità di erogazione.
- Le esperienze di welfare aziendale faticano a svilupparsi nelle PMI a causa da un lato di una normativa non chiara né sistematica e, soprattutto, non estesa a tutti gli attuali bisogni di welfare (sono al momento esclusi bisogni come le badanti/case di cura così come le babysitter), dall'altro da un sistema (condivisibile) di autofinanziamento aziendale che tuttavia limita fortemente la possibilità per le aziende di rimodulare gli investimenti economici (premi di produttività, sistemi premianti ecc.) in favore dei dipendenti consentendo solo interventi "aggiuntivi" non sostenibili dalle PMI.
- Gli interventi a favore delle esigenze di conciliazione risultano tanto più efficaci quanto più "liberano" tempo o danno la possibilità di accedere a servizi di qualità che rispondono ad esigenze attualmente non soddisfatte dal sistema di welfare pubblico-privato. In tal senso, per superare le difficoltà delle PMI ad organizzare servizi a favore dei propri collaboratori sono sempre più auspicabili soluzioni organizzate in Rete di imprese che rendono possibili e sostenibili tali interventi per la maggior parte del tessuto imprenditoriale italiano di PMI.



Alla luce di quanto esposto si ritiene auspicabile che nei decreti interministeriali si possa adeguare il linguaggio e gli strumenti allo stato dell'arte delle esperienze delle aziende in ambito welfare al fine di assicurare maggiore efficacia degli interventi in oggetto.

In questo senso riteniamo che la contrattazione collettiva sia una via molto importante per trovare le risorse da utilizzare per lo sviluppo di politiche di welfare, e che la Cabina di Regia dovrebbe intervenire non solo per facilitarne l'avvio, ma anche nell'ottica di individuare i meccanismi di autofinanziamento e compartecipazione per rendere sostenibili nel lungo termine questi interventi. E' altresì auspicabile un'azione di razionalizzazione nella possibilità di utilizzo di tali risorse. Parrebbe infatti una contraddizione in termini il ricorso alla contrattazione collettiva rispetto all'unilateralità richiesta per la decontribuzione di alcuni servizi inquadrabili nel welfare aziendale.

Se da un lato le aziende sono già e saranno sempre più chiamate ad essere parte attiva del welfare dall'altro il "sistema" dovrà favorirne la dimensione quantitativa (diffusione) e qualitativa (l'utilità/valore per i beneficiari). In quest'ottica, il welfare aziendale può contribuire a creare le condizioni ideali per una maggiore affiliazione ed una maggiore produttività e, dunque, per lo sviluppo socioeconomico cui dobbiamo ambire.

In conclusione, auspichiamo che presto si scriva il decreto interministeriale, senza il quale sarebbe vano lo sforzo e l'impegno del Governo e del Parlamento e offriamo la disponibilità di Valore D, in virtù della sua ampia rappresentanza, a collaborare al decreto e alla cabina di regia.

Le relatrici:

Anna Zattoni, Federica Barbero, Francesca Rizzi