



# #CFR

Corporate Responsibility towards  
Employee's Family through  
Industrial Relations

Grant Agreement - 101126506



Fondazione **Adapt**

Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto *Corporate Responsibility toward Employee's Family through Industrial Relations*. Il progetto è cofinanziato dall'Unione europea (Grant Agreement 101126506).

This volume is published as part of the project *Corporate Responsibility toward Employee's Family through Industrial Relations*. The project is co-funded by the European Union (Grant Agreement 101126506).

Co-funded by  
the European Union



CFR, the new frontier of worker participation

LA CORPORATE FAMILY RESPONSIBILITY,  
NUOVA FRONTIERA DELLA  
PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI.  
SOLIDARIETÀ, SOSTENIBILITÀ,  
REPUTAZIONE

CORPORATE FAMILY RESPONSIBILITY  
(CFR), THE NEW FRONTIER OF  
WORKER PARTICIPATION. SOLIDARITY,  
SUSTAINABILITY, REPUTATION

A cura di Domenico Iodice

**Adapt**  
UNIVERSITY PRESS

**Adapt**  
www.adapt.it  
UNIVERSITY PRESS

Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*. Il progetto è cofinanziato dall'Unione europea (Grant Agreement 101126506).

This volume is published as part of the project *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*. The project is co-funded by the European Union (Grant Agreement 101126506).

**ISBN 979-12-80922-77-9** versione stampata/printed version

**ISBN 979-12-80922-78-6** versione pdf/ebook version

Copyright © 2025, First Cisl. All rights reserved. Licensed to the European Union under conditions.





**LA CORPORATE FAMILY  
RESPONSIBILITY, NUOVA  
FRONTIERA DELLA  
PARTECIPAZIONE DEI  
LAVORATORI. SOLIDARIETÀ,  
SOSTENIBILITÀ, REPUTAZIONE**

---

**CORPORATE FAMILY  
RESPONSIBILITY (CFR), THE  
NEW FRONTIER OF WORKER  
PARTICIPATION. SOLIDARITY,  
SUSTAINABILITY, REPUTATION**





# INDICE/ *TABLE OF CONTENTS*

<b>Introduzione/ <i>Introduction</i></b> di <i>Andrea Pastacaldi</i> .....	IX
--	----

## VERSIONE IN LINGUA ITALIANA

<b>Capitolo 1.</b> Responsabilità familiare d'impresa: la nuova frontiera della contrattazione reputazionale di <i>Domenico Iodice</i> .....	3
<b>Capitolo 2.</b> <i>Corporate Family Responsibility</i> : quadro teorico e prospettive di sviluppo nel settore finanziario di <i>Justyna Wiktorowicz, Iwa Kuchciak e Izabela Warwas</i> .....	24
<b>Capitolo 3.</b> Ricerca sui quadri normativi e le politiche di <i>Corporate Family Responsibility</i> per la costruzione del quadro legislativo e normativo europeo di riferimento: dalle linee guida dell'UE all'analisi comparata tra i Paesi di <i>Salvador Ruiz de Maya, María León Millán, Francisco González-Díaz, María Belén Fernández Collados e Inés López-López</i> .....	42
<b>Capitolo 4.</b> Fabbisogni e risposte provenienti dalle pratiche di <i>Corporate Family Responsibility</i> nel settore finanziario. Il caso italiano in una prospettiva di relazioni industriali di <i>Chiara Altilio e Margherita Roiatti</i> .....	57
<b>Capitolo 5.</b> La progettazione e l'implementazione dell'indicatore di <i>Corporate Family Responsibility</i> di <i>Syed Ali Adnan Rizvi e Giulio Buciuni</i> .....	79
<b>Capitolo 6.</b> Il Piano strategico di comunicazione: ampliare l'impatto e la visibilità dell'azione progettuale di <i>Anna Masiello</i> .....	101
<b>Capitolo 7.</b> Dalla consapevolezza all'azione. La formazione come leva di partecipazione e innovazione contrattuale di <i>Paola Vinciguerra</i> .....	105
<b>Capitolo 8.</b> Raccomandazioni politiche per il legislatore comunitario e per le parti sociali di <i>Domenico Iodice</i> .....	111

## ENGLISH VERSION

<b>Chapter 1.</b> Corporate Family Responsibility: the New Frontier of Reputational Bargaining <i>by Domenico Iodice</i> .....	127
<b>Chapter 2.</b> Corporate Family Responsibility: Theoretical Background and Potential Development Prospective Paths in Financial Sector <i>by Justyna Wiktorowicz, Iwa Kuchciak and Izabela Warwas</i> .....	148
<b>Chapter 3.</b> Research on Regulatory Frameworks and Corporate Family Responsibility Policies with the Aim of Building the European Legislative and Regulatory Framework of Reference: from EU Guidelines to Comparative Analysis between Countries <i>by Salvador Ruiz de Maya, María León Millán, Francisco González-Díaz, María Belén Fernández Collados and Inés López-López</i> .....	164
<b>Chapter 4.</b> Needs and Responses Arising from Corporate Family Responsibility Practices in the Financial Sector. The Italian Case from an Industrial Relations Perspective <i>by Chiara Altilio and Margherita Roiatti</i> .....	177
<b>Chapter 5.</b> Designing and Operationalising the Corporate Family Responsibility Indicator <i>by Syed Ali Adnan Rizvi and Giulio Buciuni</i> .....	198
<b>Chapter 6.</b> The Strategic Communication Plan: Enhancing the Impact and Visibility of the Project's Activities <i>by Anna Masiello</i> .....	218
<b>Chapter 7.</b> From Awareness to Action: Training as a Leverage for Participation and Contractual Innovation <i>by Paola Vinciguerra</i> .....	222
<b>Chapter 8.</b> Policy Recommendations for the EU Legislator and Social Partners <i>by Domenico Iodice</i> .....	228
<b>Notizie sugli autori/About the Authors</b> .....	241



# Introduzione / *Introduction*

di *Andrea Pastacaldi*

First Cisl è da tempo attiva nello sviluppo di progetti transnazionali, partecipando a bandi di finanziamento dell'UE a sostegno del dialogo sociale tra sindacati e datori di lavoro. Questo volume descrive i risultati del progetto *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*, che è durato 27 mesi e si è concluso alla fine del 2025. L'armonizzazione tra vita personale e vita lavorativa è uno dei principali temi di interesse per First Cisl, tanto che i risultati di un precedente progetto <sup>(1)</sup> hanno fornito la base per la presentazione di quello attuale, con l'obiettivo di approfondire lo studio e l'innovazione dei temi trattati. Il vecchio progetto si avvale di una ricerca sul campo condotta con questionari online tra i lavoratori europei del settore finanziario. Riscosse un notevole successo quantitativo (oltre 4.600 risposte) e ha fornito importanti spunti operativi. Da allora molte cose sono cambiate, in parte a causa della pandemia di Covid-19, che ha prodotto profondi cambiamenti nelle strutture familiari. Inoltre, è proseguito il processo d'invecchiamento della popolazione, il calo della natalità si è aggravato e, soprattutto, si è assistito a una crescita esponenziale dell'innovazione tecnologica con il rapido sviluppo dell'intelligenza artificiale generativa, un fenomeno i cui effetti futuri sui lavoratori e imprese sono difficili da inferire. In breve, i vecchi paradigmi di riferimento sono cambiati ed è necessaria la ricerca di nuove soluzioni. In questo clima di grandi cambiamenti e di diffusa incertezza nel sistema delle relazioni tra lavoratori organizzati in sindacati, datori di lavoro e istituzioni pubbliche, il riferimento va alla direttiva-quadro 89/391/CEE, che all'articolo 6 sulla responsabilità del datore di lavoro afferma: «adattare il lavoro all'uomo». La direttiva nacque in un “*humus*” favorevole nel periodo successivo alla seconda guerra mondiale, influenzato dai principi del fabianesimo, socialismo umanitario e personalismo comunitario di ispirazione cristiana, teorizzato da Mounier, ma è ancora attuale nel contesto contemporaneo per raggiungere un auspicabile sincretismo tra imprese e lavoratori, che, secondo la teoria di un imprenditore italiano del XX secolo (Olivetti), può essere raggiunto se l'impresa è vista non solo come un'entità a scopo di lucro, ma anche come soggetto sociale finalizzato al raggiungimento

---

<sup>(1)</sup> CE, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, *Work Life Management-WLM*, Final technical report, VS/2016/0394.

del benessere collettivo. Tornando ai risultati del progetto precedente, questi hanno evidenziato che il lavoro può spesso ostacolare le responsabilità di cura della famiglia, riducendo la possibilità di creare più occupazione. Per la famiglia, se non adeguatamente sostenuta, ciò può rappresentare un ostacolo soprattutto all'occupazione femminile, riducendo così le opportunità di produrre più capitale umano e sociale, anche nel breve-medio termine. Queste considerazioni hanno dato origine all'idea di presentare un nuovo progetto che ampliasse gli orizzonti spaziali e temporali di quello precedente e considerasse l'interdipendenza tra lavoro e famiglia da un punto di vista intrinseco e funzionale. Ciò ha portato alla creazione del Progetto CFR. Nel definirne la struttura, si è partiti dall'analisi del contesto di riferimento con l'aiuto di esperti scientifici qualificati al fine di costruire una base comune di conoscenze in cui i 16 sindacati europei del settore finanziario e il CAE del Crédit Agricole potessero operare e sviluppare la ricerca delle "buone pratiche" in modo coerente e interattivo. È stato quindi costituito un team scientifico, composto da ADAPT centro per gli studi sulle relazioni industriali, dall'Università polacca di Łódź, dall'Università di Murcia e dalla Business School del Trinity College di Dublino. Ciascun membro ha sviluppato un tema specifico da mettere a fattore comune di tutti i partecipanti al fine di raggiungere gli obiettivi fissati. In particolare, l'Università di Łódź ha condotto una ricerca per verificare l'ipotesi iniziale: l'adozione dell'approccio CFR da parte delle aziende costituisce un vantaggio competitivo. L'Università di Murcia ha condotto una ricerca sul quadro normativo di CFR, delineando la situazione in Europa, dalle linee guida dell'UE all'analisi comparativa tra i singoli paesi. La Fondazione ADAPT si è dedicata alla rilevazione delle politiche CFR delle multinazionali, ascoltando i lavoratori e raccogliendo informazioni qualitative e quantitative sulle esigenze personali e familiari, nonché sui desiderati relativi alle necessità non coperte dalle politiche aziendali. La Business School del Trinity College ha affrontato la questione della misurazione della sensibilità delle aziende alle politiche CFR, partendo dagli indicatori attuali e proponendo possibili miglioramenti. Inoltre, è stata effettuata un'ampia selezione di buone pratiche in materia di CFR nel settore finanziario europeo. Le attività di divulgazione hanno fatto ricorso a un piano di comunicazione strategico volto ad aumentare la visibilità del progetto a livello internazionale. È stato sviluppato un corso di formazione per sindacalisti europei, suddiviso in due moduli. Il primo ha esplorato gli aspetti cognitivi, mentre il secondo ha affrontato il tema del cambiamento personale attraverso le conoscenze acquisite. Vi invito quindi a leggere questo volume originale curato da Domenico Iodice, che, oltre a ripercorrere lo svolgimento dei lavori, delinea il contesto attuale del mondo del lavoro in profonda trasformazione da un punto di vista

filosofico e sociologico. Il volume si conclude con una serie di proposte o raccomandazioni politiche, basate sui risultati delle attività svolte, che suggeriscono linee d'azione per il futuro ritenute di interesse comune.

\* \* \* \* \*

First Cisl has long been active in the development of transnational projects, participating in EU funding calls to support social dialogue between trade unions and employers. This volume presents the results of the project *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*, which ran for 27 months and concluded in late 2025.

The harmonisation of personal and working life has long been a central concern for First Cisl. In this sense, the outcomes of a previous project <sup>(2)</sup> provided the foundation for the current initiative, with a view to further study and innovation. That earlier project relied on field research conducted via online questionnaires among European workers in the financial sector. It was a considerable success, generating over 4,600 responses, and provided important operational insights.

Since then, developments have occurred, partly as a result of the Covid-19 pandemic, which has brought changes to family structures. Population ageing has continued, birth rates have declined further, and, above all, technological innovation has grown exponentially, particularly with the rapid development of generative artificial intelligence (AI), whose future impacts on workers and businesses remain difficult to predict. In short, the old reference paradigms have shifted, and the search for new solutions has become necessary.

In this climate of widespread change and uncertainty in the relationships between workers (organised in trade unions), employers, and public institutions, reference must be made to Framework Directive 89/391/EEC, which in Article 6 on employer responsibility states: “adapt work to man”. The Directive emerged in a favourable post-Second World War environment, influenced by Fabianism, humanitarian socialism, and Christian personalism, as theorised by Mounier. It remains highly relevant today in seeking a desirable synthesis between companies and workers, a vision supported by the 20<sup>th</sup> century Italian entrepreneur Adriano Olivetti, who argued that companies should be viewed not solely as profit-making entities but also as social institutions aimed at achieving collective well-being.

---

<sup>(2)</sup> CE, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, *Work Life Management-WLM*, Final technical report, VS/2016/0394.

Returning to the results of the previous project, it was highlighted that work can often impede family care responsibilities, thereby reducing the potential for increased labour participation. For families, a lack of adequate support can represent a significant obstacle to female employment, thereby limiting the production of human and social capital, even in the short to medium term.

These considerations inspired the development of a new project, broadening both the spatial and temporal horizons of the previous study and examining the interdependence between work and family from intrinsic and functional perspectives. This led to the creation of the CFR Project.

In defining its structure, it was decided to analyse the reference context with the assistance of qualified scientific experts, in order to build a shared knowledge base in which the 16 European trade unions in the financial sector and the Crédit Agricole EWC could operate and develop research on 'good practices' in a consistent and interactive manner.

A scientific team was established, comprising the ADAPT Centre for Industrial Relations Studies, the University of Lodz, the University of Murcia, and the Business School of Trinity College Dublin. Each member developed a specific theme to be shared with all participants in order to achieve the project's common objectives.

Specifically, the University of Lodz conducted research to test the initial hypothesis that adopting the CFR approach provides companies with a competitive advantage. The University of Murcia analysed the regulatory framework for CFR, outlining the European situation from EU guidelines to comparative analyses across individual countries. The ADAPT Foundation surveyed CFR policies implemented by multinational companies, gathering qualitative and quantitative data on workers' personal and family needs, including unmet needs not addressed by company policies. Trinity College Business School focused on measuring companies' responsiveness to CFR policies, evaluating current indicators and proposing potential improvements. Additionally, an extensive collection of good practices in CFR within the European financial sector was conducted.

Dissemination activities followed a strategic communication plan aimed at increasing the project's visibility internationally. A training course for European trade unionists was also developed, divided into two modules: the first focused on cognitive aspects, while the second addressed personal change through the knowledge acquired.

This volume, edited by the project manager Domenico Iodice, traces the progress of the work undertaken and outlines the current context of a rapidly transforming world of work, from both philosophical and sociological

perspectives. It concludes with a series of policy proposals and recommendations based on the project's findings, suggesting courses of action for the future that are considered to be of common interest.



**VERSIONE IN LINGUA ITALIANA**





# Capitolo 1.

## **Responsabilità familiare d'impresa: la nuova frontiera della contrattazione reputazionale**

*di Domenico Iodice*

### **1. Libertà di iniziativa e responsabilità sociale d'impresa**

«L'iniziativa economica privata è libera»: così recita il primo comma dell'articolo 41 della Costituzione italiana. Tale principio giuridico, con formulazioni diverse, è riconosciuto dagli Stati membri nell'intero perimetro comunitario, e inoltre fonda lo stesso diritto dell'Unione: la libertà d'impresa è infatti sancita all'articolo 16 della Carta dei diritti fondamentali, che legittima ogni persona fisica o giuridica ad esercitare un'attività economica o commerciale liberamente, «conformemente al diritto dell'Unione e alle legislazioni e prassi nazionali». Tale diritto si dipana attraverso le c.d. quattro libertà del mercato comunitario (libera circolazione di merci, persone, servizi e capitali) e si esercita sul presupposto del libero esercizio anche del diritto di proprietà. La libertà di iniziativa economica non rappresenta, purtroppo, un diritto assoluto, dal momento che è sottoposta alle limitazioni e ai temperamenti previsti all'articolo 52, § 1 <sup>(1)</sup>, della richiamata Carta dei diritti fondamentali, che raccoglie tutti i diritti e le libertà (personali, civili, politici, economici e sociali) garantiti ai cittadini e alle persone nell'Unione. Anche all'articolo 119 TFUE si conferma il postulato della “libera concorrenza” e del valore istitutivo di una «economia di mercato aperta» <sup>(2)</sup>: entrambi mitigati però dal richiamo alla doverosità di una politica economica europea «fondata sullo stretto coordinamento delle politiche economiche degli Stati membri» e sulla «definizione di obiettivi comuni». Siffatta normativa di principio richiama e legittima, sul piano del diritto positivo, il sistema teorico della c.d. “economia sociale di mercato”, caratterizzato dalla dommatica e programmatica ricerca di punti di

---

<sup>(1)</sup> Il tenore della norma si ispira alla giurisprudenza della Corte di Giustizia, che subordina le restrizioni all'esercizio dei diritti fondamentali, nell'ambito di un'organizzazione comune di mercato, al rispetto del principio di proporzionalità e al perseguimento di finalità di interesse generale (si veda C. Giust. 13 aprile 2000, causa C-292/97, *Kjell Karlsson e a.*, punto 45 della motivazione).

<sup>(2)</sup> La “direttiva Bolkestein” (direttiva 2006/123/CE) mira, in tal senso, a promuovere la libera circolazione dei servizi all'interno del mercato interno.

equilibrio sostanziale tra libertà di mercato e giustizia sociale. Il personalismo di Mounier e Maritain, che enfatizzano, sia pure con prospettive diverse, la dignità irriducibile <sup>(3)</sup> della persona e la sua natura relazionale e trascendente, ha certamente ispirato la Carta dei diritti fondamentali nell'Unione europea, nella quale tuttavia si innestano i più valori pragmatici del consumerismo sociale: i fondamenti etici e filosofici dell'economia sociale di mercato risiedono, insomma, nella constatazione che il puro liberismo non può di per sé garantire una soddisfacente equità sociale, ritenuta invece indispensabile perché i singoli cittadini-consumatori siano in grado di operare liberamente e in condizioni di pari opportunità nel contesto di mercato che caratterizza l'Unione. Oltre e indipendentemente da limiti esterni, rappresentati dai vincoli politici derivanti dall'eventuale, limitato esercizio di funzione di indirizzo e coordinamento a fini sociali, contemplato dalla legge comunitaria <sup>(4)</sup>, l'iniziativa di impresa è condizionata anche e soprattutto da più stringenti limiti interni, intrinseci cioè all'esercizio di ogni attività economica. Il secondo comma dell'articolo 41 della Costituzione italiana, con formula lapidaria afferma a riguardo che l'impresa «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana». Analogamente, mediante i «diritti fondamentali» incisivamente sanciti dalla Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione, organizzati in sei titoli <sup>(5)</sup>, si delinea il superamento della teoria del c.d. «sistema comunitario duale» <sup>(6)</sup>, secondo cui mentre la c.d. «costituzione economica» sarebbe da considerarsi categoria «apolitica» (cioè non soggetta a interventi regolativi di indirizzo comunitario), la politica dei diritti sociali sarebbe regolata esclusivamente

---

<sup>(3)</sup> La dignità umana, come principio primo della Carta, riflette l'influenza del personalismo, secondo cui ogni individuo è un fine in sé e non un mezzo. La matrice filosofica di tale assunto può ricondursi al pensiero di Kant, formulato nel suo secondo imperativo categorico: «Agisci in modo da trattare l'umanità, sia nella tua persona, sia nei confronti del prossimo, sempre come fine e mai come mezzo».

<sup>(4)</sup> Ricordiamo che, sul punto, la Costituzione italiana, al terzo comma dell'art. 41, recita: «La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali».

<sup>(5)</sup> *Dignità* (dignità umana, vita, integrità psico-fisica della persona), *Libertà* (libertà personale, di espressione del pensiero, sicurezza di vita privata e familiare, di istruzione e di lavoro), *Uguaglianza* (uguaglianza davanti alla legge, non discriminazione, diversità), *Solidarietà* (diritti dei lavoratori, di informazione, consultazione e negoziazione), *Cittadinanza* (diritto di voto, di circolazione e soggiorno) e *Giustizia* (diritto di accesso, presunzione d'innocenza, legalità).

<sup>(6)</sup> Si veda C. JOERGES, *What is Left of the European Economic Constitution? A Melancholic Eulogy*, in *European Law Review*, 2005, vol. 30, p. 471. Anche F.W. SCHARPF, *The European Social Model*, in *Journal of Common Market Studies*, 2002, vol. 40, n. 4, p. 645 ss., teorizza il disallineamento tra ambito sovranazionale di regolamentazione del mercato e ambito nazionale delle politiche sociali.

dalla discrezionalità politica dei singoli legislatori nazionali. Tale datata e superata teoria eurocomunitaria pretendeva legittimazione giuridica giustificandosi anche in base a un (erroneo) presupposto di necessità: solo un siffatto sistema duale avrebbe garantito – si sosteneva – il pieno rispetto del valore dell'autonomia collettiva delle organizzazioni sindacali, che in ipotesi sarebbero tradizionalmente impegnate nella contrattazione collettiva dei c.d. diritti sociali su base tipicamente nazionale. Contro tale affermazione, va detto che sebbene ancora manchi un quadro legislativo comunitario atto a riconoscere effetti “*erga omnes*” (ovvero efficacia generale) agli accordi collettivi stipulati dalla parti sociali a livello sovranazionale, è indubbio che il processo di aggregazione tra imprese in atto renda oggi indispensabili atti di indirizzo politico-sindacale sovranazionali e specificamente comunitari, in funzione di contrasto al dumping normativo e sociale che quasi invariabilmente accompagna la vita delle multinazionali. Ciò è oggi possibile grazie alla variegata fenomenologia degli accordi sindacali transnazionali <sup>(7)</sup>: *joint texts*, *transnational framework agreements*, *global framework agreements*, dichiarazioni congiunte rese all'interno di CAE, e soprattutto intese negoziali sottoscritte tra parti sociali europee, le quali ultime possono persino costituire presupposto e base giuridica di recepimento mediante direttiva.

La responsabilità giuridica e sociale d'impresa si proietta e si misura nell'impatto della sua iniziativa economica verso le persone (cittadini-clienti e cittadini-lavoratori). In sostanza, essa si traduce nel dovere di garantire, salvaguardare e promuovere il rispetto dei diritti fondamentali, intesi nella loro accezione più ampia di diritto alla vita e alla salute (idoneità e salubrità di prodotti, strumenti e ambienti, incolumità e integrità psico-fisica e benessere), di diritto alla libertà (di pensiero e di scelta di consumo, economica, di relazione sociale, ecc.) e alla riservatezza. La capacità di impatto delle imprese su tali aspetti della vita delle persone risulta crescente e si traduce in una sempre più evidente pervasività di azione e capacità di conoscere e influenzare gli aspetti della vita personale e sociale delle persone (consumatori e lavoratori), anche per effetto della transizione digitale e dei nuovi strumenti di profilazione e datificazione. Il benessere (o il malessere) delle persone con cui l'impresa interagisce rappresenta in tale nuovo contesto il principale indicatore di responsabilità sociale, e, quasi a guisa di “*satisfaction survey*”, ne misura l'impegno nei confronti di tutti i suoi stakeholder: sia esterni all'azienda (famiglie, istituzioni, altre imprese, comunità territoriali) sia interni (organismi di rappresentanza dei lavoratori, che alimentano la rete di relazioni industriali, e anche lavoratori in quanto tali).

---

<sup>(7)</sup> Sul punto, si veda D. IODICE, [\*La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia. CAE e sindacati insieme per un diritto del lavoro comunitario\*](#), First Cisl, 2014, pp. 57-105.

La materia del welfare (qui inteso nella sua più ampia e atecnica accezione) rappresenta quindi un generale tema di interesse per le imprese, indipendentemente dal loro assetto dimensionale. Per ragioni che esploreremo nel paragrafo successivo, sono crescenti gli investimenti in welfare occupazionale, a sia per effetto di scelte unilaterali d'impresa, sia in conseguenza di accordi collettivi che, soprattutto nelle grandi imprese del settore bancario, finanziario e assicurativo, sostanziano oggi un poderoso capitolo contrattuale, capace di integrare in maniera significativa la voce retributiva quale forma di retribuzione indiretta dei lavoratori. La costante e progressiva implementazione del welfare mediante negoziazione collettiva nel sistema di relazioni industriali delle grandi aziende transnazionali, sembra infatti idonea a coniugare e conciliare, con visione strategica, obiettivi solo in apparenza reciprocamente contrapposti: presidio dell'utilità sociale delle imprese, garanzia di fruizione dei diritti fondamentali dei cittadini-lavoratori a salute e benessere relazionale nel contesto lavorativo, ricerca di maggiore redditività e di sostenibilità di impresa, rafforzamento d'immagine e della reputazione delle multinazionali sui mercati.

## **2. Responsabilità come fine e utilità sociale d'impresa**

Per le imprese, soprattutto se quotate in borsa, la difesa e la promozione della propria reputazione sociale, dell'immagine aziendale, assume una importanza decisiva. Essa può, in alcuni casi, condizionarne le scelte e deciderne i destini, superando, in termini di efficacia coattiva, persino la funzione di deterrenza rappresentata dal sistema sanzionatorio di legge. Nella delicata ricerca di equilibrio tra scelte strategiche contenute nei piani industriali e mitigazione dei relativi impatti negativi, che si riassume nelle questioni di "sostenibilità" nelle diverse accezioni dell'acronimo ESG, la promozione dell'immagine aziendale è tuttavia troppo spesso dal management affidata a politiche di puro marketing: invece di informare profondamente le scelte strategiche industriali, esse si traducono nella artificiosa costruzione di una sorta di identità parallela che, lasciando le proprie impronte sociali come un "*alter ego*" o "avatar" d'impresa nelle relazioni e nelle rendicontazioni di sostenibilità, alimenta nell'immaginario consumeristico un'aura (spesso solo illusoria) di responsabilità etica. Tali dinamiche, ricorrenti in quanto osservate su larga scala nel sistema economico europeo, che è di matrice dichiaratamente liberale, ipotecano e sviscerano il significato stesso della norma giuridica (intesa come ipostasi di precetto e sanzione), sul cui postulato è stato faticosamente costruito il sistema della responsabilità giuridica d'impresa a livello nazionale. Se l'(in)efficacia della coazione giuridica nell'ordinamento eurocomunitario pone oggi persino una

questione ontologica, occorre con realismo e rigore ricercare e sceverare i più attuali strumenti giuridici per garantire il perseguimento di finalità sociali di impresa e, in definitiva, dell'utilità per le persone (oltre che dell'utile per gli azionisti).

La differenza tra modelli di responsabilità giuridica e di responsabilità sociale di impresa si coglie soprattutto in termini di impatti pratici: gli obblighi giuridici tradizionali non sono sempre assistiti da adeguati strumenti di controllo e di sanzione in caso di violazione e risultano spesso elusi, a partire dalle norme di legge di indirizzo e di prevenzione in materia di salute e sicurezza, con conseguenze perniciose se non addirittura tragiche. A differenza dell'“obbligo” di legge, che impone – incondizionatamente – all'obbligato un dato comportamento per finalità di interesse generale, lo strumento dell'“onere giuridico” condiziona il conseguimento di un effetto giuridico favorevole per il soggetto onerato all'accettazione, da parte sua, di un preciso vincolo di “fare” (o “non fare” o di “consentire”). L'impianto normativo comunitario più recentemente introdotto dalla *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) <sup>(8)</sup>, prima, e dalla *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) <sup>(9)</sup> e *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) <sup>(10)</sup>, poi, ricorre per l'appunto in maniera copiosa a siffatto istituto dell'onere giuridico. Dietro la reiterata forma-simulacro del tradizionale obbligo giuridico di fare (consistente nel produrre, con riferimento alle richiamate direttive, una obbligatoria rendicontazione “non finanziaria”, di “sostenibilità”, di “dovuta diligenza”), si cela una sostanza ben più stringente, consistente nel dovere per l'impresa di comprovare secondo criteri omogenei, misurabili e comparabili (si pensi agli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) introdotti dal regolamento europeo) <sup>(11)</sup> in che modo e in quale misura essa sia effettivamente “responsabile”, così come dichiara di essere. Questo significa che l'impresa che liberamente dichiara di volere assumere comportamenti socialmente responsabili (come l'assunzione di impegni di welfare occupazionale) per trarne vantaggi reputazionali, è onerata di tradurre gli stessi in precisi standard di rendicontazione e di verifica periodica. Questi stessi dati divengono, per legge, allegato e parte necessaria e integrante del bilancio finanziario, assoggettato in toto al controllo di veridicità delle autorità di vigilanza e della stessa opinione pubblica, così

---

<sup>(8)</sup> Si tratta della direttiva 2014/95/UE.

<sup>(9)</sup> Direttiva (UE) 2022/2464, entrata in vigore a livello europeo il 5 gennaio 2023, che amplia in modo significativo gli obblighi di rendicontazione di sostenibilità per le imprese rispetto alla precedente NFRD.

<sup>(10)</sup> Direttiva (UE) 2024/1760, entrata ufficialmente in vigore il 25 luglio 2024 e in fase di recepimento negli Stati membri.

<sup>(11)</sup> Si tratta dei principi di rendicontazione introdotti dal regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione del 31 luglio 2023.

come a possibili censure legali e reputazionali. Idealmente, in tal modo il cerchio si chiude: l'“utilità sociale” non rappresenta più un limite esterno all'iniziativa di impresa, imposto da una legge costringitiva, ma una nuova modalità di fare impresa, ovvero integra una scelta d'impresa, liberamente assunta per finalità di sostenibilità ESG e di redditività di medio-lungo termine, in una logica di accrescimento del valore identitario e reputazionale del brand.

### **3. Welfare occupazionale come forma tipica di responsabilità d'impresa**

Il benessere sociale è da tempo uno dei diritti fondamentali dell'Unione europea, basato, per i lavoratori-cittadini, sulla direttiva-quadro 89/391/CEE, ma oggi non può essere finanziariamente perseguito dal solo sistema di flexicurity pubblico. Inoltre il principio giuridico comunitario di sussidiarietà e quello di proporzionalità limitano di molto le possibilità di intervento preventivo dell'Unione europea e affidano, invece, al livello locale e alle parti sociali la soluzione del problema di un welfare efficace. Le crisi economiche stanno diventando una condizione ricorrente per gli Stati, e inducono politiche di significativo contenimento dei costi del welfare pubblico, a fronte di bisogni sociali in aumento (sia per l'aumento della popolazione in età avanzata, sia per l'aumento della disoccupazione, sia per l'aumento delle malattie croniche). Considerato inoltre che in molti Paesi europei (quelli che adottano il c.d. “modello Bismark”) la spesa sanitaria è finanziata mediante i contributi di lavoratori e imprese, l'incremento della c.d. “*old-age dependency ratio*” derivante dalla diminuzione dei contributori attivi impone di per sé la ricerca di forme di integrazione tra sistemi privatistici e pubblicistici. Occorre pertanto l'intervento delle imprese, indirizzato e valorizzato dalla contrattazione collettiva. Quest'ultima si scontra con un limite: sono diversi gli standard di welfare pubblico da paese a paese, e diversi sono i trattamenti fiscali (anche di vantaggio) ad essi connessi. Tale situazione favorisce il dumping normativo e sociale, anche perché il legislatore europeo non ha competenza in materia di fiscalità. I sindacati aziendali sono il primo soggetto di prossimità lavorativa e il primo corpo intermedio di rappresentanza collettiva tra cittadino-lavoratore, comunità territoriale e Unione europea. Dunque un welfare privato può essere a pieno titolo innestato nel sistema pubblico se è osmoticamente aperto alla comunità più ampia di riferimento, cioè se offre sostegno e riceve incentivazione in un'ottica solidale e inclusiva. Un welfare privato ha queste caratteristiche intrinsecamente sociali anzitutto se non è un welfare “ottriato”, ma riviene dal dialogo sociale e dalla contrattazione collettiva: la forma è sostanza. Il contributo che la contrattazione collettiva può dare alla soluzione

del problema solidaristico è di individuare nuove formule di relazione industriale, atte a favorire l'ingresso di nuovi attori nell'arena del welfare, integrando pubblico e privato insieme. Si parla in tale specifica accezione di "welfare mix", che riconosce nei sindacati e nelle associazioni datoriali i nuovi protagonisti del funzionamento della rete sociale allargata.

La transizione digitale, l'invecchiamento della popolazione, l'individualizzazione o atomizzazione della società, sono fenomeni sociali contemporanei che permeano anche il rapporto di lavoro, mettendo in crisi il modello tradizionale di "prestazione di lavoro" e l'accezione classica di "comunità del lavoro". L'inclusività solidale è il passe-partout che può consentire al welfare privato, negoziato nelle imprese, di uscire dalla prigione concettuale dell'"esclusività", tipica dei club aziendali che riconoscono vantaggi riservati appunto in via esclusiva agli associati, per accreditarsi come possibile risposta integrata (welfare mix) al bisogno crescente di sicurezza sociale espresso dai cittadini europei (lavoratori e loro famiglie, con allargamento progressivo della rete di influenza del sistema di welfare).

I processi di aggregazione tra imprese del settore finanziario proiettano inoltre l'iniziativa economica in uno spazio transnazionale che non è "*res nullius*" (nel senso di ambito extragiuridico), ma terreno comunitario in cui è garantita la fruizione dei diritti di flexicurity legati allo status di cittadinanza europea. Superare i confini nazionali della contrattazione collettiva diviene, pertanto, una ineludibile necessità. Per conseguire tale obiettivo, almeno a livello di impresa transnazionale, occorre dunque un metodo di relazioni industriali che coinvolga, sul tema del welfare, sindacati nazionali, CAE, federazioni europee e istituzioni comunitarie.

Il settore bancario e finanziario, che pure offre, con l'organizzazione del lavoro multidivisionale, modelli di riferimento propri per sviluppare una cultura d'impresa oggettivamente riconoscibile, ha inoltre bisogno, alla prova dei tempi, di elaborare nuove strategie per "trattenere" i lavoratori attivi, a cominciare dai più giovani, che fanno oggi registrare i primi significativi tassi di abbandono. È il fenomeno della c.d. "*Great Resignation*". Anche i lavoratori più anziani vivono una condizione di crescente defezione emotiva e motivazionale che, pure a causa delle inefficienze dei sistemi formativi che dovrebbero assistere le transizioni occupazionali dell'era digitale, conduce molto spesso a diffuse scelte individuali (e generazionali) di uscita anticipata dal mondo del lavoro, con il concorso determinante degli ammortizzatori sociali volontari di cui beneficia il settore bancario e assicurativo. Per attrarre e trattenere in maniera attiva le persone, le imprese hanno pertanto la necessità e l'urgenza di coltivare ambienti di lavoro inclusivi e sani, volti cioè a promuovere il benessere individuale e organizzativo mediante una nuova cultura

aziendale e una idea di “comunità del lavoro” aperta verso le relazioni sociali, dentro e fuori l’impresa. Ciò significa perseguire la sostenibilità nel tempo dell’identità aziendale garantendo un sano equilibrio tra lavoro e famiglia, costruire chiari percorsi di sviluppo professionale e di carriera che consentano la crescita delle persone durante l’intero ciclo di vita lavorativa, coltivare le pari opportunità: alimentare, insomma, una cultura d’impresa inclusiva e solidale, capace di incoraggiare con azioni positive e politiche contrattuali di welfare evoluto l’assunzione di responsabilità familiari e la stessa generatività. È la cultura del *work-life balance* e del *work-life management* <sup>(12)</sup>, che si ibrida con le formule di welfare evoluto inclusivo e solidale, generando il nuovo capitolo negoziale della CFR. In contraddizione con tali approdi culturali, i fenomeni sociali disfunzionali che purtroppo caratterizzano tendenzialmente il settore, soprattutto nelle multinazionali europee, come le pressioni commerciali, il prolungamento dell’orario di lavoro e/o la rarefazione del già labile confine tra lavoro e disconnessione, l’incertezza dei percorsi professionali, la mancanza di trasparenza nella progressione di carriera e la discriminazione di genere, acuiscono in modo progressivo il sentimento di disaffezione verso l’azienda e alimentano il “loop” del malessere sociale, che è oggi la principale causa di abbandono silenzioso (“*quite quitting*”). Il management nel settore esprime nelle prassi aziendali una certa resistenza al cambiamento qui auspicato, considerandolo a torto una implicita minaccia alla produttività e alla redditività d’impresa. C’è pertanto il rischio che il welfare occupazionale, se non governato da attente strategie contrattuali di lungo respiro, si traduca in semplici politiche gestionali del capitale umano <sup>(13)</sup> e in puro marketing reputazionale.

Data per acquisita, da un lato, l’importanza strategica del tema, risulta altresì decisivo dall’altro lato discernere la qualità effettiva del welfare, ovvero la modalità di gestione (per discrezionalità e concessione unilaterale o per via di contrattazione collettiva), nonché la profondità, l’estensione soggettiva e il grado di percezione e di soddisfazione con riferimento alle misure assunte

---

<sup>(12)</sup> Si veda D. IODICE, *Work-life management e dialogo sociale. Dagli accordi di clima alla bilateralità*, Edizioni Lavoro, 2018, pp. 49-79.

<sup>(13)</sup> Il welfare privato di Google ne è un esempio. Esso introduce una specie di cittadinanza transnazionale di welfare privato che, più che integrare, si sovrappone ai vari sistemi pubblici nazionali. Il lavoratore, c.d. “*Googler*”, ovunque sia e per qualunque società/ente del gruppo lavori, gode di un welfare privato transnazionale, applicabile oltre i confini geografici e normativi di ciascuno Stato, tendenzialmente omogeneo perciò a livello planetario. Permangono ovviamente le differenze dei regimi contributivi e fiscali di ciascun Paese. Si tratta di una mera strategia di gestione del personale, con obiettivi di indirizzo e controllo delle prestazioni di lavoro e di rafforzamento del c.d. “contratto psicologico”, più che della rete sociale e solidaristica.



dalle imprese. Ciò determina il grado di potenziale ridondanza, sovrapposizione e di auspicabile cointeressenza tra welfare privato aziendale e welfare pubblico. L'elemento distintivo che intendiamo enfatizzare, rispetto ai sistemi di emanazione unilaterale aziendale, riguarda il welfare occupazionale introdotto mediante la contrattazione collettiva: finalizzato, in quanto tale, a regolare vere e proprie forme di "retribuzione indiretta", che integrano stabilmente il trattamento economico sancito per via normativa, esso entra a pieno titolo nel sinallagma di lavoro quale obbligo di controprestazione datoriale. Il welfare occupazionale si può dunque definire come sistema contrattualizzato di supporto ai lavoratori attraverso prestazioni aggiuntive rispetto alla retribuzione diretta, erogate dal datore di lavoro. Si tratta di un sistema formalmente privatistico di protezione sociale, distinto dal c.d. "*welfare State*", che è invece finanziato, come noto, tramite entrate fiscali ed è destinato a tutta la cittadinanza.

Al di là degli aspetti definitivi, il confine tra pubblico e privato è da considerarsi come piuttosto labile: quando si tratta di garantire l'attuazione del pilastro sociale europeo e, in particolare, e in particolare il diritto all'assistenza, anche a lungo termine, è difficile immaginare che il principio di responsabilità sanitaria datoriale, pur fondato su schemi privatistici, risulti totalmente impermeabile ai richiamati valori pubblicistici. E, viceversa, è impensabile che il sistema di flexicurity pubblico possa ancora oggi costituire l'occasione per esternalizzare il rischio d'impresa legato alla salute e alla sicurezza individuale dei lavoratori. Un sistema di welfare può definirsi "integrato" se è capace di sfruttare come volano l'interazione tra risorse economiche e sociali "endogene" all'impresa (cioè fornite dalla qualità delle relazioni industriali) e risorse finanziarie e normative "esogene" all'impresa (cioè fornite dal paese che ospita i lavoratori, intesi come "cittadini", e le loro famiglie). Tale sistema di welfare, a guisa di "nastro di Möbius" <sup>(14)</sup>, realizza in maniera plastica e dinamica quella rete di sicurezza che è affermata come principio fondante lo status di cittadinanza europeo.

#### **4. Ripensare il contratto sinallagmatico e il significato delle reciproche prestazioni**

Il tema impone, oltre a un nuovo modello sociale, anche un ripensamento del contratto di lavoro, che notoriamente è di tipo sinallagmatico: in cambio delle

---

<sup>(14)</sup> In matematica, il nastro o anello di Möbius è esempio di superficie non ordinaria, cioè a faccia unica, in quanto priva di un lato esterno e di uno interno (intesi come bordi). Dopo aver percorso un intero giro del nastro si arriva al punto opposto rispetto a quello di partenza.

prestazioni di lavoro subordinato, il datore di lavoro non è tenuto solo a garantire la retribuzione diretta, ma anche la salute e il benessere della persona, intesa come soggetto di relazione e come dimensione organizzativa e finalistica del lavoro. Tale complesso adempimento corrisponde dunque a un obbligo che è anche di natura contrattuale, e deve essere esplicitato nell'articolo degli accordi collettivi. Esso si traduce sia in prevenzione e sicurezza sanitaria, adeguamento dei ritmi e dei modi di lavoro collettivo, accomodamenti ragionevoli individuali, sia in strutture accessorie di retribuzione indiretta, capaci di assicurare le forme di assistenza eventualmente necessarie. Nella misura in cui l'ombrello contrattuale copra specificamente bisogni di assistenza eventuali (in caso cioè l'evento coperto sia *incertus an et quando*, cioè futuro e incerto), il contratto assume anche natura (parzialmente) aleatoria, inglobando quindi nel sinallagma anche elementi di tipo assicurativo. La contrattazione collettiva dovrebbe quindi regolare garanzie integrative di *long term care* per le persone che, a causa di patologie temporanee o ingravescenti, di condizioni di fragilità mentale, fisica o di disabilità per un periodo di tempo prolungato, dipendono da servizi di assistenza "integrati", di natura cioè pubblica e privata insieme.

Il sistema di relazioni industriali dovrebbe recepire, attraverso la contrattazione collettiva e i sistemi bilaterali di gestione del welfare mix, le profonde modificazioni intervenute nel lavoro, frutto dei cambiamenti non solo tecnologici ma anche demografici e organizzativi. I cambiamenti legati alla digitalizzazione incidono anzitutto sui concetti di "presenza al lavoro" e di "esatto adempimento della prestazione lavorativa". Nella messa a punto di tutele giuridiche di nuova generazione si tratta, in altri termini, di interpretare l'attuale, progressiva trasformazione del modo di lavorare. Tale trasformazione incide anzitutto sulla nozione di lavoratore, da intendere nella sua soggettività concreta, che incarna e dinamicamente traduce, nel ciclo di vita, la sua "capacità lavorativa", e ridisegna in senso soggettivo anche il concetto di "idoneità al lavoro". L'esperienza dimostra infatti che molte persone con capacità di lavoro ridotte o anche solo temporaneamente parziali sono considerate non più in grado di lavorare in modo definitivo <sup>(15)</sup>. L'idoneità al lavoro non deve rappresentare un'astrazione concettuale, mirata ad oggettivare indicatori di performance e parametri di valutazione costruiti su predefinite aspettative di produttività ma, in quanto modellata sulle concrete condizioni della persona

---

(15) Le attuali tutele di legge e contrattazione collettiva, incentrate su quote di riserva e sulla sospensione e conservazione del posto di lavoro per le esigenze di cura, risultano modellate su un prototipo, peraltro datato, di lavoro subordinato a tempo indeterminato che tende ad esternalizzare (verso il sistema di protezione pubblica) il rischio di *underperformance* legato alla ridotta utilità economica della prestazione lavorativa per esigenze di cura.

al momento dato, deve invece tendere a valorizzare l'esplicazione della “missione possibile”, compensando per via assicurativa l'eventuale gap negativo tra valore economico della prestazione e interesse aziendale alla stessa. Tale finalità, se assunta e dedotta nel sinallagma contrattuale, qualifica e certifica il grado di responsabilità sociale di impresa, in particolare verso il sistema pubblico di flessicurezza. Nello stesso tempo occorrerebbe un orientamento dei sussidi pubblici che, contrastando le forme di inattività totale, che possono innestare ulteriori problematiche sanitarie, si traducano in incentivi economici verso quelle imprese (e quei lavoratori) che favoriscano, a guisa di terapia socio-occupazionale, il mantenimento attivo delle abilità professionali e relazionali mediante l'esercizio delle residue mansioni possibili. Ciò consentirebbe anche di abbattere o ridurre lo scarto, in termini di adeguamento delle competenze al ruolo, tra periodi di assenza e fase di reinserimento al lavoro <sup>(16)</sup>. Si tratta, insomma, di “seguire” costantemente il lavoratore nello spazio e nel tempo dell'esperienza del rapporto di lavoro, senza farlo uscire dal “radar” della vita di relazione professionale e dalla comunità di lavoro, e quindi di riconoscere e rendere esigibile il suo diritto “esistenziale” a svolgere la missione possibile nelle diverse fasi della sua carriera lavorativa. Per far ciò, occorre modificare le tradizionali tecniche di misurazione (e remunerazione) del lavoro, che purtroppo rispondono ancora, al netto della trasformazione digitale (ed anzi forse proprio grazie agli strumenti di datificazione delle performance e di *HR analytics*) a vetuste quanto reiterate esigenze di standardizzazione e controllo dei risultati di tipo fordista.

La contrattazione collettiva deve iniziare ad inserire nello scambio contrattuale, che è insito nel rapporto di lavoro, anche un contenuto assicurativo all'interno della prestazione datoriale di sicurezza. Dal punto di vista formale, si tratta di accettare che il rapporto di lavoro abbia non solo i tipici contenuti di un contratto “sinallagmatico” (cioè a prestazioni e controprestazioni certe), ma anche contenuti aleatori, per le quali il rischio di inadempimento (involontario) della prestazione lavorativa sia coperto da una prestazione (aggiuntiva rispetto alla retribuzione) di welfare contrattuale. La percezione di sicurezza fornita dall'ombrello contrattuale a fronte di eventi eventuali o anche solo temporanei o futuri incrementa esponenzialmente il valore psicologico e sociale del rapporto fiduciario. Il contenuto della prestazione lavorativa va ridisegnato, insomma, in funzione di parametri non più solo “oggettivi” (*recitius*: oggettivati), ma anche “soggettivi”. L'obiettivo da perseguire è la piena inclusione sociale, all'interno dell'impresa e dei suoi circuiti produttivi, delle

---

<sup>(16)</sup> Un esempio di ciò sono i c.d. *flex jobs* danesi, forme di lavoro sussidiate per persone cui sia stata riconosciuta una riduzione della capacità lavorativa di almeno il 50%. In tali casi, alle imprese sono riconosciuti incentivi specifici, ai lavoratori lo stipendio standard.

persone “così come sono”, e non più solo in ottica selettiva e premiale delle performance ottimali. Occorre contrastare anche con tali politiche di trattamento attivo ogni effetto di esclusione sociale per le persone che, in alcune fasi e vicissitudini del ciclo di vita, offrano standard prestazionali sub-ottimali. Insomma, nell'organizzazione aziendale occorre superare la nozione di “risorsa umana” (intesa quale *commodity*) e modellare le scelte strategiche sulla “persona” del lavoratore (intesa come fine e valore sociale che trascende il mero significato economico).

Altro aspetto che, in quanto condizionante la prestazione di lavoro, deve essere per via contrattuale “sterilizzato” rispetto agli effetti potenzialmente negativi incidenti sulla valutazione di esatto adempimento (e quindi sugli effetti satisfattivi dell'obbligazione) è l'insieme delle condizioni di salute fisica e mentale in cui si svolge il lavoro: si tratta del concreto contesto di lavoro, in cui elementi esterni di salute organizzativa e fattori interni di salute individuale interagiscono, con esiti di performance che spesso non rispecchiano il grado di diligenza professionale impiegato (elemento che dovrebbe costituire, sotto il profilo civilistico, il criterio di valutazione del rendimento), ma risultano invece determinati dall’*“engagement”* e dall’(in)efficacia della rete relazionale aziendale. Anche sotto tale profilo, il significato satisfattivo della prestazione si deve poter cogliere e apprezzare azzerando i distorsivi condizionamenti del contesto, cioè ricreando, almeno sotto il profilo delle garanzie contrattuali, quelle condizioni di sicurezza e di fiducia normativa che possono esercitare un'azione positiva sul clima aziendale anche in funzione di contrasto collettivo del *“quite quitting”*. Del resto, l'organizzazione del lavoro rientra nella sfera di responsabilità sanitaria diretta del datore di lavoro, e dunque l'impresa potrebbe avere un'ulteriore ragione di interesse (economica e reputazionale) a “coprire” per via contrattuale e assicurativa il rischio del parziale inadempimento della prestazione lavorativa in quanto riconducibile al tema dell'*underperformance*. Detto tema riguarda in modo particolare le persone dedite alle attività di cura familiare, per le quali ad oggi l'approccio gestionale elettivo si traduce quasi esclusivamente nel riconoscimento di congedi, permessi, “banca-ore” e formazione post-congedo, con esclusione di azioni di positivo riconoscimento del valore della prestazione possibile (specificamente in ottica premiale e di crescita professionale).

Altro elemento che, nel percepito delle persone del lavoro, produce grande incertezza sul futuro e si traduce in insicurezza di prospettiva, anche rispetto all'assunzione di responsabilità familiari (e in specie generative), riguarda la tendenza delle imprese dell'intero settore bancario, finanziario e assicurativo a modificare continuamente i propri assetti dimensionali e le proprie modalità di approccio strategico al mercato. Concentrazioni di imprese,

esternalizzazioni e soppressione di attività, appalti e forme di partenariato caratterizzano in maniera ormai strutturale il “rischio-contesto” e determinano effetti negativi sulle condizioni di lavoro: mobilità geografica e funzionale, perdita di percorsi professionali e di carriera, obsolescenza di competenze, distacchi, pensionamenti anticipati, part-time involontario e demansionamenti, cessioni individuali di rapporti di lavoro, licenziamenti individuali e collettivi. Per fronteggiare la perdita del capitale fiduciario occorre l'approntamento di strumenti contrattuali di tipo assicurativo. È tempo che la materia dell'incertezza sociale venga dedotta nel contratto sinallagmatico e divenga oggetto della prestazione datoriale di sicurezza. Ciò diviene possibile se lo strumento contrattuale delle c.d. “clausole sociali” venga gestito non più solo e in via diretta nelle singole imprese (nell'ambito della contrattazione aziendale) ma anche e soprattutto a livello di contratto collettivo nazionale di settore, utilizzando forme di copertura di tipo solidaristico riconducibili allo schema dei contratti aleatori.

Ogni postulato gestionale che presupponga ancora separatezza tra “welfare endoaziendale privato” e “welfare extra aziendale pubblico” è dunque, per le argomentazioni addotte, foriera di costi sociali e sanitari maggiori, nel lungo termine, non solo per gli Stati, ma per le stesse imprese.

Altro dato, pure indicativo della resistenza delle aziende al cambiamento sociale necessario, è che tra le esperienze di welfare contrattato, in luogo del welfare mutualistico (che incorpora elementi di tipo assicurativo e solidaristico, volti a coprire eventi che statisticamente riguardano un numero limitato di persone), si stia affermando un welfare di tipo individualistico. Si parla a riguardo in letteratura di “*Cafeteria benefits*”: entrano prepotentemente nelle prassi aziendali, soprattutto delle multinazionali, e trovano sviluppo in forma di voucher, *crèche facilities*, beni e servizi alla persona e del nucleo familiare del lavoratore, borse di studio, *wellness*, *flex-time*, periodi sabbatici, prestiti agevolati, palestra, vacanze, tempo libero, ecc.

Il modello che si concretizza nei c.d. *Cafeteria benefits* è agli antipodi, sotto il profilo concettuale, rispetto al welfare solidale, inteso come strumento di sicurezza sociale collettiva e inclusiva.

Dobbiamo intanto registrare che, indipendentemente dalla precedente constatazione, sta cambiando il ruolo e la funzione della previdenza sociale pubblica. Ciò è dovuto alla crescente disoccupazione, al progressivo aumento dell'aspettativa di vita, nonché alle profonde trasformazioni della struttura e della durata del rapporto di lavoro, sempre più precario e legato al rischio d'impresa (si parla sempre più frequentemente di “lavoro per obiettivi”). I sistemi di protezione sociale presenti in Europa, tutti impattati dai fenomeni sopra descritti, hanno caratteristiche diverse, che riflettono le esperienze

storiche, politiche ed economiche dei singoli Paesi. Il “modello liberale” contiene al minimo gli obblighi statali di tutela dei cittadini contro i rischi sociali, che devono pertanto essere coperti con assicurazioni individuali o con il supporto del terzo settore. Il riconoscimento di prestazioni sociali è tendenzialmente condizionato alla verifica delle condizioni di indigenza economica dell’individuo – *conditio sine qua non* per l’intervento statale – che può essere caratterizzato da modelli di approccio molto diversi tra di loro. Il “modello conservatore” garantisce una maggiore copertura dei rischi sociali rispetto a quello liberale, poiché comprende la coesistenza di diversi schemi di assicurazione sociale a copertura dei principali rischi. In tal modo si assicura il cittadino fornendo un sistema sociale proporzionato ai contributi versati. Infine, il “modello socialdemocratico” è fondato sul principio di cittadinanza inclusiva: tutti i cittadini hanno gli stessi diritti civili e politici, e anche sociali. Il basso livello di sperequazione sociale tra cittadini è determinato da una tassazione sul reddito molto progressiva e dal carattere redistributivo delle prestazioni e dei trasferimenti sociali.

Tale schematica tripartizione dei vari sistemi-paese va arricchita in considerazione di una ulteriore distinzione che riguarda il genere di welfare. Si distingue, infatti, tra genere di welfare “occupazionale”, fondato sulla performance del lavoro, e genere “universalista”, fondato sul principio di cittadinanza. I due “generi” sono a loro volta articolati in quattro “specie” sulla base di: 1) strumenti utilizzati (trasferimenti in denaro o erogazione di servizi); 2) regole di accesso (con accertamento o meno delle condizioni di bisogno); 3) modalità di finanziamento (fiscaltà generale o contributi sociali); 4) assetti organizzativo-gestionali. Tale griglia quadripartita consente di ipotizzare quattro poli attrattivi di riferimento e di distinguere tra: paesi dell’Europa centrale, caratterizzati da una copertura selettiva, con prestazioni proporzionali al reddito e finanziate con contributi sociali; paesi dell’Europa meridionale, caratterizzati da una copertura universale per la sanità e selettiva per le altre forme; paesi scandinavi, caratterizzati da una copertura universale con prestazioni alte, erogate dallo Stato e finanziate dal gettito fiscale; paesi anglosassoni, caratterizzati da una copertura inclusiva (universale per la sanità) con prestazioni medie, erogate dallo Stato e finanziate con sistema misto (sanità pagata con gettito fiscale, prestazioni in denaro finanziate da contributi sociali).

La “questione sociale” attuale consiste nella creazione di un welfare della responsabilità, ovvero nel far sì che i sistemi di welfare, sviluppati nel contesto degli Stati nazionali e oggi esposti alla sfida di un’economia globale, coinvolgano come attori comprimari le imprese (con i connessi sistemi di relazione sindacale) e lo Stato, in quanto entrambi offrono e richiedono alle persone un elevato grado di cittadinanza attiva. La cittadinanza attiva deve essere

intesa, nella inedita accezione che qui proponiamo, come “cittadinanza del lavoro” (perché l’individuo tende a rimanere più a lungo nella comunità lavorativa) e come “lavoro di cittadinanza” (perché l’individuo rimane cittadino, cioè titolare di diritti sociali di natura pubblicistica, anche *quando* lavora e *mentre* lavora). L’approccio globale ed inclusivo al tema del welfare mix abbraccia, in ottica di prevenzione, i diversi rischi del ciclo della vita e ha l’ambizioso obiettivo di realizzare l’autosufficienza della persona. L’obiettivo è quello di integrare, in una gestione multistakeholder del welfare, una “solidarietà produttivista” in cui la garanzia olistica di prestazioni e servizi sociali non sia solo un fattore di redistribuzione e coesione sociale, ma anche un fattore “produttivo”, capace di generare una nuova e diversa redditività.

Il contratto di lavoro deve divenire inoltre, in misura dell’estensione dell’assistenza contrattuale a soggetti ulteriori rispetto alla persona del lavoratore, anche un “contratto a favore di terzi”. È questa la suggestiva prospettiva di sviluppo del progetto sulla *Corporate Family Responsibility*, promosso da First Cisl e finanziato dalla Commissione europea.

## **5. *Corporate Family Responsibility*: semplice corollario della responsabilità sociale?**

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) è entrata formalmente nell’agenda dell’Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, quando è stata considerata come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa (il c.d. “modello sociale europeo”). Nel Libro verde della Commissione europea del 2001 essa è definita come «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate». La CSR supera concettualmente il mero rispetto delle prescrizioni di legge e valorizza pratiche e comportamenti che un’impresa adotta su base volontaria, nella convinzione di ottenerne benefici e vantaggi propri, soprattutto reputazionali, insieme a tutti gli stakeholder con i quali interagisce. Ciò si traduce in politiche aziendali capaci di integrare gli obiettivi sociali e ambientali con quelli tipicamente economici, in un’ottica di sostenibilità anche intergenerazionale. Esse sono oggetto di obbligatoria rendicontazione ai sensi della più recente normativa comunitaria: la CSRD, che impone obblighi di trasparenza più rigorosi sulla sostenibilità ambientale, sociale e di governance (*Environmental, Social and Governance* – ESG), e la CSDDD, che prescrive che le imprese prevengano, individuino e mitigino gli impatti negativi sui diritti umani e sull’ambiente delle loro catene di valore. Quest’ultima direttiva compie un salto evolutivo nella concezione della responsabilità sociale

d'impresa, enucleando schemi di azione, modelli di relazione con gli stakeholder e comportamenti aziendali che, in quanto dichiarati quali modalità necessarie in coerenza con l'impegno alla responsabilità ESG, infrange la barriera della pura discrezionalità delle scelte d'impresa (che, in mancanza di standard di verifica e di comparazione consente fenomeni di "greenwashing" e di "socialwashing") per assumere la "facies" della doverosità e quindi dell'obbligo giuridico di fare. Si tratta di una scelta legislativa comunitaria di portata storica, che rappresenta in sé una formale discontinuità, se non addirittura una singolarità potenzialmente generativa. Non è purtroppo una casualità contingente che proprio tale direttiva (insieme alla CSRD), sia stata già messa in discussione nelle sedi politiche e da ultimo depotenziata, ancor prima della sua attuazione, per la sua potenziale capacità di contrasto della deriva liberistica del c.d. mercato globale <sup>(17)</sup>.

Malgrado i limiti del quadro normativo, le trasformazioni industriali e sociali, da un lato, e la crisi dei sistemi di flessicurezza pubblici, dall'altro, rendono attuale e urgente una rivisitazione, in chiave estensiva, dell'area di intervento della CSR: oltre ai lavoratori attivi, anche i loro familiari sono fortemente interessati ad accedere all'ombrello del welfare contrattuale. Per i lavoratori si tratta di rivendicare, acquisire retribuzione indiretta; per i loro familiari, di beneficiare di welfare complementare rispetto a quello pubblico; per le

---

<sup>(17)</sup> Le lobby, e soprattutto gli operatori su mercati globali, hanno sollevato preoccupazioni sulla complessità e sui costi della compliance. Malgrado le proteste del mondo sindacale, la Commissione Europea ha intrapreso un'azione di revisione significativa delle normative ESG, adottando il c.d. "Regolamento Omnibus", un pacchetto di modifiche e aggiornamenti avente come obiettivo la riduzione dei vincoli della sostenibilità a livello comunitario. Il Regolamento Omnibus aumenta la soglia minima di applicazione della CSRD, per la quale saranno chiamate a rendicontare le imprese con più di 1.000 dipendenti (contro i 250 dipendenti previsti dalla direttiva) e, per le imprese extra-europee, la soglia di fatturato che impone l'obbligo di rendicontazione si eleva da 150 a 450 milioni di euro di fatturato sul territorio dell'UE. Cessa inoltre l'obbligo di verifica indipendente "approfondita" (*reasonable assurance*) dei dati ESG e slittano le tempistiche previste per la pubblicazione generalizzata dei primi bilanci di sostenibilità. La modifica più significativa di valore negativo, che attraversa sia la CSRD sia la CSDDD con impatti devastanti, riguarda la rendicontazione della catena del valore. Le imprese tenute alla rendicontazione di sostenibilità non saranno più obbligate ed ottenere dati da tutti i propri fornitori, ma solo laddove sia "ragionevole" farlo. La CSDDD avrebbe garantito la responsabilità d'impresa lungo l'intera catena del valore, includendo fornitori diretti e indiretti; con il Regolamento Omnibus, l'obbligo di due diligence viene limitato ai soli fornitori diretti (salvo sussistano prove di rischi noti). Il monitoraggio dei fornitori non è più su base annuale ma quinquennale, e in ogni caso cessa l'obbligo di rescindere contratti di fornitura con imprese non "compliant". La norma di portata esiziale, tuttavia, è quella che abolisce la responsabilità civile delle imprese per violazioni della CSDDD. Le banche, infine, non saranno più obbligate a includere tutte le esposizioni nel proprio *Green Asset Ratio* (GAR), potendo escludere quelle verso imprese non soggette alla CSRD.



imprese, di valorizzare e utilizzare uno strumento di *retention* legato alle politiche familiari e di armonizzazione vita-lavoro, di per sé idoneo a rafforzare il patto fiduciario con i propri dipendenti, a migliorare la reputazione sociale aziendale e ad accedere a benefici fiscali; per lo Stato, di alleggerire il peso del sistema pubblico di sanità e sicurezza sociale.

Malgrado l'importanza strategica del tema, a tutt'oggi non è maturata una riflessione sulla CFR, intesa come disciplina scientifica autonoma, separata dalla CSR e dalle direttive CSRD e CSDDD; né, *a fortiori*, ne è stata formulata una nozione giuridica eurocomunitaria.

In mancanza di consapevolezza giuridica della specifica dimensione sociale della CFR, l'acquis della Comunità europea è costituito ancora solo dal generale "Pilastro europeo dei diritti sociali", che sancisce 20 principi e diritti fondamentali, classificati in tre categorie tematiche: 1) pari opportunità e accesso al mercato del lavoro; 2) condizioni di lavoro eque; 3) protezione sociale e inclusione. Ciascun principio è propedeutico agli altri e svolge una funzione di garanzia per lo sviluppo degli altri principi, anche trasversalmente alle tre categorie. Per dare senso pratico al precedente enunciato: il principio del dialogo sociale e del coinvolgimento dei dipendenti (ricompreso nella categoria: condizioni di lavoro eque) non rappresenta solo un diritto sociale in sé, ma è anche strumento per la promozione dell'assistenza sanitaria a contratto (che rappresenta un diritto incluso nella categoria della protezione sociale e inclusione); e, ovviamente, viceversa.

La responsabilità familiare d'impresa, in quanto capace di assicurare diritti sociali collettivi certi ed esigibili (sanciti in accordi collettivi sottoscritti con i sindacati) si trova quindi, nei fatti prima ancora che nel riconoscimento giuridico, in una zona ibrida tra flessibilità pubblica e solidarietà privata inclusiva. E poiché manca una disciplina di legge europea di natura promozionale e regolamentare (dal momento che la fiscalità è prerogativa dei singoli Stati membri), ci si muove ancora in "terra di nessuno".

Il paradosso è che oggi l'Unione Europea formalizza garanzie di protezione sociale e inclusione, ma non attua i principi di welfare mix. Specularmente, i singoli Stati possono introdurre incentivi fiscali per le imprese che operano politiche contrattuali di CFR, ma scontano la dimensione sovranazionale di tali imprese e quindi l'eterogeneità dei trattamenti fiscali nel perimetro comunitario, che è occasione di dumping normativo e sociale tra Stati membri. Le imprese multinazionali, a loro volta, hanno difficoltà ad adottare strategie di solidarietà inclusiva pianificabili in termini di analisi di costi/benefici, in assenza di un sistema normativo omogeneo. La sfida della CFR non può essere raccolta dall'impresa da sola. La scelta d'impresa, unilaterale e discrezionale, di adottare modelli "ottriati" di welfare familiare non si integra affatto nel

sistema pubblico-privato di garanzie collettive: in quanto revocabile, non regolata per via normativa, non costituisce diritti soggettivi certi e pienamente esigibili. Il riconoscimento del valore sociale delle iniziative di CFR passa invece per la contrattazione collettiva, che ne definisce la struttura, il perimetro e l'eventuale durata. La contrattazione collettiva è cioè strumento di validazione della CFR come parte del sistema di welfare mix e porta di accesso alle incentivazioni fiscali. Inoltre lo stesso coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nelle decisioni di welfare è in sé prova di welfare inclusivo e solidale: il mezzo diviene anche fine.

*“Nemo ad factum cogi potest”* (“Nessuno può essere costretto a una specifica azione”): le imprese non sono costrette per legge a perseguire fini sociali, ma possono essere incentivate a farlo. L'azione sindacale può orientare virtuosamente le relazioni industriali verso questo obiettivo. Pertanto urge promuovere, mediante il dialogo sociale europeo, un cambiamento culturale, che da tale postulato prenda le mosse, in modo da muovere dall'interno le imprese del settore finanziario all'adozione di una nuova strategia economica. Non si tratta solo di contrattare collettivamente nuove misure “spot” di conciliazione vita-lavoro o di riduzione dell'orario di lavoro, e neppure di migliorare le prestazioni di welfare contrattato (in molti casi già forte e strutturato, sebbene ancora di tipo “esclusivo”). Si tratta, invece, di ripensare profondamente il modo stesso di concepire l'impresa in chiave di solidarietà inclusiva. L'attenzione ai bisogni delle persone che lavorano deve essere estesa almeno ai loro nuclei familiari e all'intero ciclo di vita: non per un imperativo morale, ma perché le imprese hanno un potenziale di impatto che va ben oltre il perimetro di chi ivi oggi lavora. Chi produce, chi guadagna, chi consuma e chi esercita diritti sociali di cittadinanza comunitaria non sono infatti soggetti diversi, mossi da esigenze contrapposte le une alle altre, ma coincidono con le persone che interagiscono con l'azienda “dentro” e “fuori” di essa. L'impresa ha un interesse non solo sociale, ma anche economico a sostenere l'equilibrio di tale rapporto tra persone nel tempo: il tema della sostenibilità sociale diviene, insomma, un tema di sostenibilità del business in una prospettiva di lungo termine. È una cultura molto diversa da quella che ispira la ricerca esasperata dello *shareholder value*, potenzialmente idonea a contrastarne gli squilibri che stanno oggi depauperando la rete di sicurezza sociale e la stessa fiducia nelle sorti collettive. Occorre però corredarne i principi di adeguati strumenti operativi, e dunque non solo ripensare il rapporto di lavoro e la prestazione contrattuale in chiave di solidarietà inclusiva, ma anche valorizzare la leva fiscale premiale e ampliarne il raggio di azione nel perimetro comunitario. Si tratta di una questione cruciale, poiché la possibilità di conciliare vita familiare e professionale influisce sulla motivazione e quindi sulle prestazioni

professionali, nonché sulla percezione della sicurezza sociale. Le famiglie si trovano spesso nella posizione di dover prendersi cura di genitori anziani e figli piccoli: questo ha un impatto negativo sull'occupazione, soprattutto tra le donne. L'assistenza a lungo termine richiede anche significativi investimenti finanziari da parte delle famiglie e influisce sulla percezione di sicurezza delle persone, dentro e fuori dal lavoro. Queste iniziative sono necessarie, ma sono anche costose e impegnano risorse per un lungo termine. Inoltre non possono essere sullo stesso piano imprese che cambiano profondamente il proprio modello di business e imprese che fanno della CFR un semplice obiettivo di marketing reputazionale: la mancanza di elementi stringenti di riconoscimento distintivo diverrebbe occasione di concorrenza scorretta e dunque potrebbe scoraggiare gli investimenti finanziari e organizzativi necessari da parte delle imprese più responsabili.

## **6. Un indicatore per certificare e misurare la responsabilità familiare d'impresa**

Il primo mattone per edificare un sistema normativo di CFR comunitario inclusivo e solidale, utile per superare sia i rischi di autoreferenzialità d'impresa, sia il limite di una prospettiva individualistica e utilitaristica del lavoro e del welfare, è la individuazione di un indicatore di CFR. Il successivo riconoscimento, per via legislativa o pattizia, di un indicatore comunitario di CFR, consentirebbe di "misurare" le iniziative economiche d'impresa e di confrontarle, dal punto di vista qualitativo/quantitativo, con quelle assunte da altri operatori economici; renderebbe possibile la costruzione di un benchmark di riferimento per ciascun settore merceologico o, all'interno del medesimo, per ciascuna specifica categoria di servizi; consentirebbe di misurare anche il valore e l'impatto della contrattazione collettiva, intesa come modalità con cui venissero costruiti e monitorati gli impegni di CFR (a livello nazionale o comunitario). L'indicatore qualitativo/quantitativo dovrebbe essere in grado di riconoscere se ricorrano i requisiti giuridici necessari per l'applicazione dei benefici fiscali di legge. Nell'attuale "*vacuum iuris*", occorrerebbe affiancare agli attuali ESRS, sviluppati dallo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), specifici criteri per la rendicontazione in tema di CFR. Gli ESRS coprono dodici aree, di cui quattro riguardano specificamente i fattori sociali; due di queste si concentrano sui dipendenti: i dipendenti propri (ESRS S1) e i dipendenti della catena di valore (ESRS S2).

Lo sviluppo della digitalizzazione che attraversa l'intero settore può favorire l'implementazione della CFR. Se finalizzate a promuovere l'inclusione e la piena integrazione della persona nell'organizzazione del lavoro, lo sviluppo

del digital banking e la datificazione delle attività bancarie e finanziarie possono contribuire a rendere “adattive” e flessibili le stesse modalità produttive e la esecuzione della prestazione. Le grandi multinazionali del credito e delle assicurazioni, più di altre, per caratteristiche dimensionali e organizzative possono implementare politiche che consentono il lavoro da remoto, il telelavoro, orari flessibili, congedi durante il ciclo di vita e strutture di welfare familiare contrattato, sostenendo così con misure adattive specifiche i lavoratori impegnati in attività di cura familiare. I gruppi di dipendenti o i sindacati spesso negoziano tali benefici come parte dei loro contratti collettivi. Anche i rispettivi CAE possono fungere da collettori delle esperienze e delle iniziative assunte nei vari stabilimenti nazionali, e indubbiamente l'utilizzo di un unico indicatore di CFR consentirebbe la misurazione oggettiva del valore delle singole esperienze nazionali e la reciproca comparazione, migliorando l'efficacia dell'azione negoziale transnazionale comune. La ricerca scientifica delle università che hanno collaborato all'iniziativa del sindacato First Cisl e finanziata dalla Commissione europea, di cui si dà atto nel presente volume, ha il precipuo scopo di individuare gli elementi su cui costruire tale indicatore e di alimentare così il necessario dibattito politico.

Alla luce delle argomentazioni sviluppate, la *Corporate Family Responsibility* emerge come una dimensione evolutiva della responsabilità sociale d'impresa, capace di incidere in profondità sul rapporto di lavoro, sull'organizzazione produttiva e sul sistema di relazioni industriali. Essa si configura non come mero corollario reputazionale della CSR, ma come possibile ambito autonomo di intervento negoziale e di policy, nel quale si intrecciano diritti sociali, sostenibilità economica e partecipazione dei lavoratori.

Il presente capitolo ha inteso ricostruire il quadro teorico e giuridico di riferimento, evidenziando come la responsabilità familiare d'impresa possa contribuire a ridefinire il sinallagma contrattuale, ad ampliare il perimetro del welfare occupazionale e a rafforzare il nesso tra utilità sociale e iniziativa economica privata.

Resta tuttavia aperta la questione della traduzione operativa di tali principi, tanto sul piano della contrattazione collettiva quanto su quello dell'intervento del legislatore europeo e nazionale. Le implicazioni di policy, le direttrici di azione negoziale e le raccomandazioni rivolte agli attori istituzionali e sociali, che da queste premesse discendono, sono state sviluppate anche attraverso il confronto tra i partner del progetto europeo, di cui il presente volume rappresenta l'esito finale. Nell'ottica di fornire, dunque, linee di indirizzo propositive, realistiche e praticabili, al termine del percorso sviluppato con i contributi che seguono (si vedano in particolare i capitoli 2, 3, 4 e 5), si propongono delle indicazioni rivolte sia al legislatore comunitario che ai partner sociali,

con l'obiettivo di comporre un quadro di riferimento più organico, che possa valorizzare i principi e valori che la *Corporate Family Responsibility* incarna (capitolo 8).

## Capitolo 2.

# ***Corporate Family Responsibility*: quadro teorico e prospettive di sviluppo nel settore finanziario**

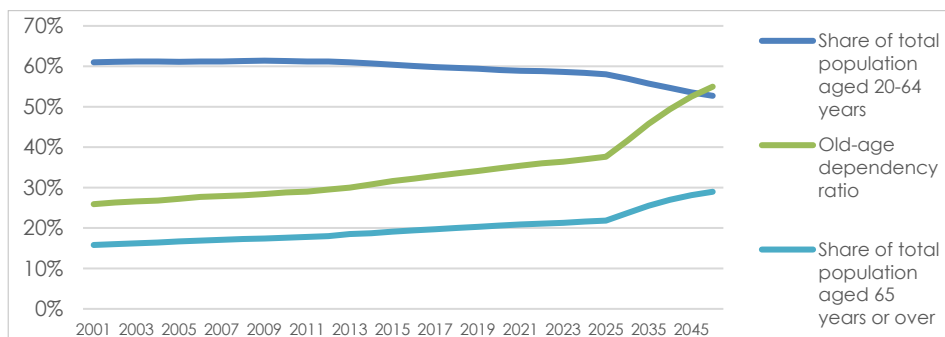
*di Justyna Wiktorowicz, Iwa Kuchciak e Izabela Warwas*

La nozione di *Corporate Family Responsibility* (CFR) sta assumendo crescente rilevanza nel contesto dei significativi mutamenti demografici e tecnologici che interessano l'Europa. Tali trasformazioni pongono un'attenzione crescente nei confronti dei datori di lavoro affinché siano in grado di sviluppare strategie efficaci finalizzate a favorire l'integrazione armoniosa tra responsabilità professionali e familiari dei lavoratori. Il presente studio si propone di illustrare i fondamenti teorici della CFR e di analizzarne le ragioni della crescente centralità, con particolare riferimento al settore finanziario.

### **1. Le ragioni sottese alla CFR**

Come l'economia nel suo complesso, anche il settore bancario è stato negli ultimi anni fortemente influenzato dai fattori demografici e dai conseguenti cambiamenti nella gestione del capitale umano. Una delle tendenze più significative è rappresentata dal cambiamento demografico, in particolare dall'invecchiamento della forza lavoro potenziale, derivante dall'invecchiamento della popolazione, accanto all'ingresso nel mercato del lavoro delle generazioni più giovani, le cui aspettative e attitudini, soprattutto in materia di equilibrio tra vita professionale e vita privata, differiscono da quelle cui i datori di lavoro erano precedentemente abituati. Parallelamente, i tassi di fecondità persistentemente bassi hanno stimolato iniziative volte a contrastare gli effetti negativi dei trend demografici, accrescendo la necessità di implementare politiche aziendali a favore della famiglia. Inoltre, la pandemia da Covid-19 ha comportato, da un lato, un crescente carico sulle famiglie con figli e, dall'altro, un'espansione rapida del lavoro a distanza e da casa che, sebbene apporti benefici in termini di maggiore flessibilità, comporta anche una serie di rischi per la salute dei lavoratori e per il mantenimento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. I dati Eurostat evidenziano chiaramente l'invecchiamento della popolazione dell'Unione Europea (grafico 1).

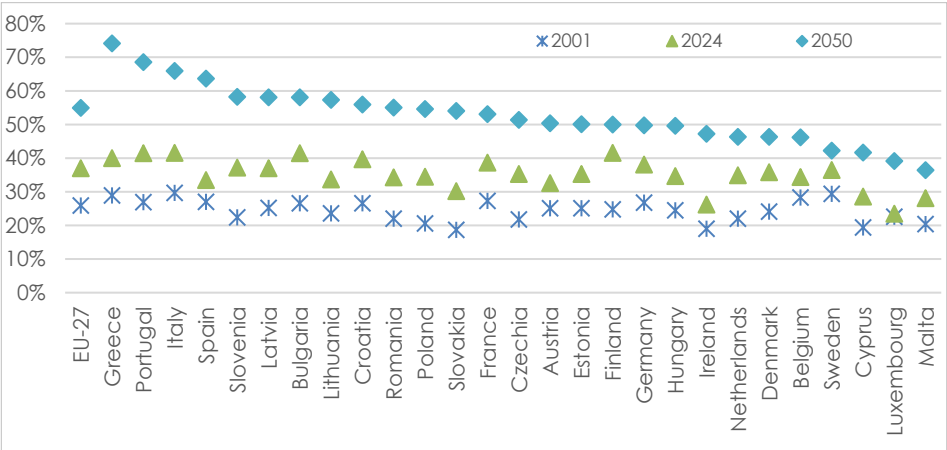
**Grafico 1.** Indicatori della struttura della popolazione nell'UE-27, 2001-2024 e proiezioni al 2050



**Fonte:** elaborazione propria su dati Eurostat (demo\_pjanind, proj\_23np)

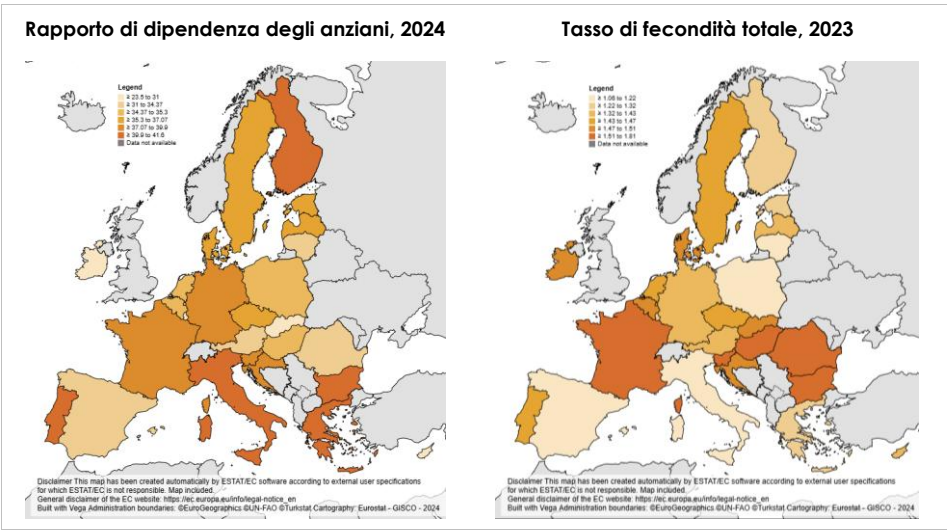
Un'analisi dei dati a partire dal 2001 conferma un incremento costante della quota di persone di età pari o superiore a 65 anni: nel 2024, un residente su cinque nell'UE apparteneva a questa fascia di età, e si prevede che entro il 2060 tale proporzione raggiungerà circa il 30% (rispetto al 15,8% del 2001). Parallelamente, la quota di popolazione in età lavorativa è in diminuzione, determinando un incremento del rapporto di dipendenza degli anziani (che esprime il numero di persone di età pari o superiore a 65 anni ogni 100 persone in età lavorativa, 20-64 anni). Questo indicatore è aumentato di quasi la metà dal 2001 – da 25,9 a 37,0 nel 2024 – e si prevede che raggiungerà 55,0 entro il 2050. Il rapporto di dipendenza degli anziani varia nei diversi Paesi dell'UE: dal 24% in Lussemburgo al 42% in Finlandia, Italia, Portogallo e Bulgaria nel 2024. La crescita più rapida – compresa tra il 70% e il 90% tra il 2024 e il 2050 – è prevista in Spagna, Grecia, Irlanda e Slovacchia (grafico 2). L'elevato rapporto di dipendenza degli anziani è strettamente associato ai bassi tassi di fecondità (grafico 3, pannello destro). Il numero di nati vivi per donna è molto basso in Europa, in particolare a Malta, Spagna, Lituania, Polonia e Italia (1,06-1,21). Un tasso di fecondità totale pari o superiore a 1,5 è stato raggiunto nel 2023 solo in sette Paesi, con i livelli più elevati in Bulgaria (1,81) e Francia (1,66).

**Grafico 2.** Rapporto di dipendenza degli anziani nei Paesi dell’UE, 2001, 2024 e 2050 (proiezioni)



**Fonte:** elaborazione propria su dati Eurostat (demo\_pjanind, proj\_23np)

**Grafico 3.** Rapporto di dipendenza degli anziani e tasso di fecondità totale nei Paesi UE-27



**Fonte:** Eurostat-Gisco (<https://ec.europa.eu/eurostat/>)

Le tendenze demografiche sono percepite come uno dei principali megatrend, con implicazioni anche per il settore finanziario, dagli stessi rappresentanti sindacali. Nel Progetto CFR, nel 2025, sono state condotte interviste



semi-strutturate con rappresentanti sindacali del settore bancario in Paesi europei (n = 9, di cui 8 nazionali e 1 di ambito transnazionale) <sup>(1)</sup>. Il declino demografico, insieme alla discriminazione nei confronti delle donne e delle persone con disabilità, è stato segnalato dai sindacalisti come una delle principali sfide, alle quali la CFR dovrebbe fornire risposte. Tuttavia, nel settore bancario, i lavoratori più anziani sono spesso marginalizzati o spinti verso l'uscita:

La maggior parte dei dipendenti bancari non ha l'opportunità di invecchiare nel proprio ruolo, in quanto spesso vengono allontanati prima del raggiungimento dell'età pensionabile. Le banche mostrano scarso interesse reale nel supportare o prendersi cura dei lavoratori più anziani, poiché i datori di lavoro tendono a preferire personale più giovane (R6) <sup>(2)</sup>.

Le donne sono frequentemente gravate dall'assistenza a figli o nipoti, dal supporto a familiari con disabilità o ridotta autosufficienza, dalla gestione della cura personale in caso di malattia o disabilità e dal sostegno al desiderio di maternità e paternità (R3; R1). I destinatari di queste pratiche appartengono a più generazioni, con particolare attenzione alle giovani madri (R8; R4), nonché agli individui di mezza età e anziani (R8). Le iniziative di CFR potrebbero rispondere a tali esigenze e contribuire a ridurre i divari di genere e generazionali nel settore finanziario, promuovendo l'uguaglianza nei congedi parentali, implementando modalità di lavoro adeguate e sostenendo interruzioni di carriera (R6). Come osservato da un intervistato greco, le parti sociali sono consapevoli dei numerosi benefici associati alla CFR, quali il miglioramento del benessere, una maggiore soddisfazione lavorativa, l'incremento della produttività e un migliore stato di salute fisica. Tuttavia, l'attuazione di tali politiche risulta spesso limitata.

Altre criticità percepite dai sindacalisti nel settore finanziario, come bassi salari, femminilizzazione della forza lavoro, percezione da parte di alcuni dirigenti che i lavoratori con responsabilità familiari siano "inferiori" e i rischi associati alla digitalizzazione, compreso il progressivo annullamento dei confini tra vita privata e lavoro, costituiscono ulteriori elementi di impulso all'implementazione della CFR nelle banche (R6). Tali problematiche risultano particolarmente rilevanti se si considera che uno dei principali problemi del

---

<sup>(1)</sup> I risultati dettagliati e la descrizione della metodologia sono presentati in UNIVERSITÀ DI ŁÓDŹ, FONDAZIONE ADAPT, [\*DELIVERABLE D2.6. Report sulla fase di ricerca sul campo \(questionario online e interviste\)\*](#), CFR Project, 31 gennaio 2025.

<sup>(2)</sup> Le sigle riportate tra parentesi tonde nel presente paragrafo e nel prosieguo del capitolo si riferiscono all'identificativo anonimizzato dei rispondenti al round di interviste semi-strutturate.

settore bancario è rappresentato dalle lunghe ore lavorative e dai frequenti straordinari non retribuiti.

In aggiunta, l'ambiente ad alta pressione e la pressione commerciale tipica del settore bancario, che obbliga i lavoratori a raggiungere obiettivi elevati entro tempi prestabiliti (R5), nonché il rapido avanzamento tecnologico, sia come strumento sia come sostituto di posti di lavoro e lavoratori (R1), stanno trasformando i luoghi di lavoro nel settore finanziario. La specificità delle banche, comprendente orari rigidi di apertura al pubblico e alti obiettivi commerciali, rappresenta ostacoli significativi alla promozione di modalità di lavoro flessibili, come il part-time o il lavoro da remoto.

In tale contesto, l'implementazione di politiche che consentano un reale equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare riveste un ruolo centrale. Queste politiche potrebbero inoltre favorire coesione sociale, sostenibilità ambientale e partecipazione democratica (R3), costituendo anche uno strumento di *employer branding* (R9).

## 2. CFR: definizione, rassegna della letteratura e prospettiva delle parti sociali

### 2.1. CFR: approccio teorico

Il concetto di *Corporate Family Responsibility* (CFR) si è sviluppato a partire dalla *Corporate Social Responsibility* (CSR) e, come osservato da Marco Vigorelli, rappresenta una componente fondamentale della CSR (grafico 4) <sup>(3)</sup>. Mentre la CSR si riferisce alle ampie responsabilità delle imprese nei confronti degli stakeholder, dell'ambiente e della società, la CFR indica la responsabilità specifica verso i lavoratori <sup>(4)</sup>. Il termine CFR è stato introdotto dall'International Center for Work and Family (ICWF) della IESE Business School (Università di Navarra) <sup>(5)</sup>. Nel 1999, l'ICWF ha creato l'IESE Family Responsible Employer Index (IFREI) per misurare la CFR e il suo impatto sulle persone, sulla società e sulle performance aziendali. Si tratta di un modello basato su un sistema che pone la persona al centro dell'impresa.

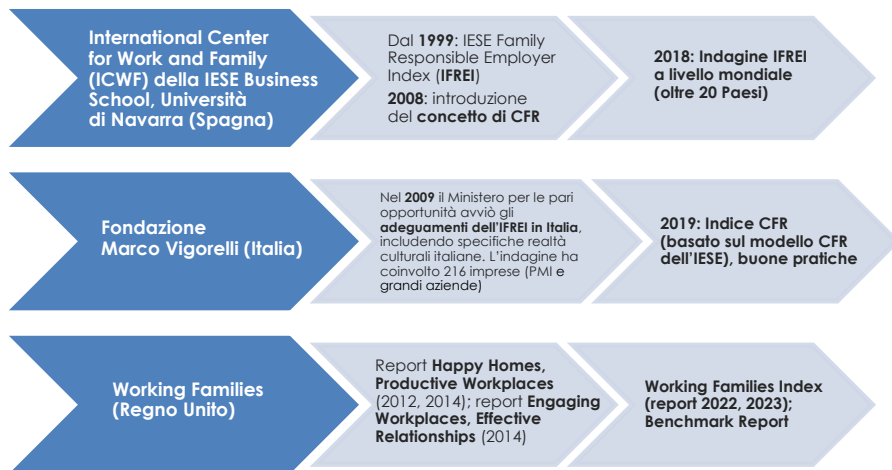
---

<sup>(3)</sup> G. VIGORELLI (a cura di), [\*Corporate family responsibility: un approccio relazionale\*](#), Quaderno Fondazione Marco Vigorelli, 2019, n. 3, suppl.

<sup>(4)</sup> F. LIPARI, *Corporate family responsibility: un approccio relazionale*, in G. VIGORELLI (a cura di), [\*op. cit.\*](#)

<sup>(5)</sup> M. LAS HERAS, N. CHINCHILLA, E. JIMENEZ, *Corporate family responsibility*, in AA.VV., [\*Family Futures\*](#), Tudor Rose, 2014; G. VIGORELLI (a cura di), [\*op. cit.\*](#)

**Grafico 4.** Tre tendenze nell'evoluzione della CFR in Europa



La CFR è promossa anche dalla Fondazione Marco Vigorelli. La CFR coinvolge diverse discipline e prospettive (economico, sociologico, etico, organizzativo, legislativo e antropologico) ed è significativa sia sul piano teorico sia su quello pratico, poiché la necessità di conciliare lavoro e famiglia richiede strumenti concreti e politiche volte a migliorare la qualità e la soddisfazione sia nella vita lavorativa sia in quella privata <sup>(6)</sup>. La CFR si concentra altresì sulla responsabilità delle imprese di integrare vita lavorativa e vita familiare. Come osservato da Lipari, la CFR persegue obiettivi quali pari opportunità, pratiche favorevoli alla maternità, motivazione dei lavoratori, benessere e partecipazione <sup>(7)</sup>. Le misure di CFR sono anche definite come politiche *family-friendly* <sup>(8)</sup>, pratiche lavorative *family-friendly*, ambienti di lavoro a supporto della famiglia (*family-supportive work environments*) <sup>(9)</sup> e pratiche di *work-life balance* <sup>(10)</sup>. Tomaselli ha sottolineato che la CFR pone al centro il benessere dei lavoratori e la conciliazione vita-lavoro, con le politiche *family-friendly* quale elemento

<sup>(6)</sup> M. DEL BALDO, *Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When A Company Is "The Best Place to Work": Elica Group, The Hi-Life Company*, in *Economic Research*, 2013, vol. 26, suppl. n. 1.

<sup>(7)</sup> F. LIPARI, *op. cit.*

<sup>(8)</sup> N. BLOOM, T. KRETSCHMER, J. VAN REENEN, *Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?*, in *Strategic Management Journal*, 2011, vol. 32, n. 4.

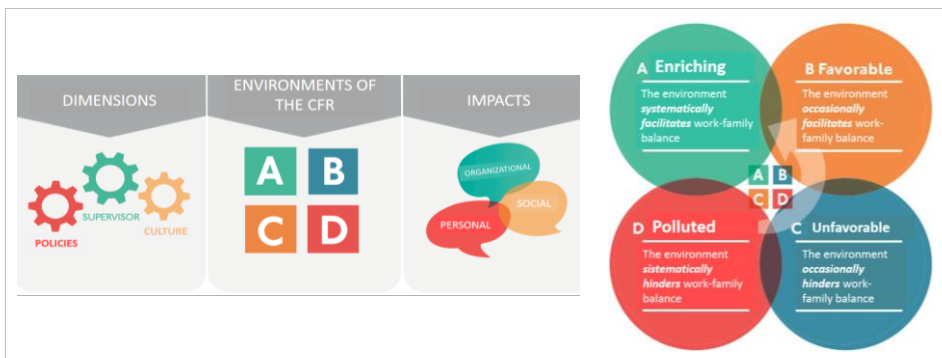
<sup>(9)</sup> S.E. ANDERSON, B.S. COFFEY, R.T. BYERLY, *Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes*, in *Journal of Management*, 2002, vol. 28, n. 6.

<sup>(10)</sup> T.A. BEAUREGARD, L.C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, vol. 19, n. 1.



strategico-organizzativa, le politiche *family-friendly* appaiono l'elemento di maggiore rilevanza.

**Grafico 6.** Il modello CFR della IESE Business School



**Fonte:** IESE BUSINESS SCHOOL, [Índice de responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5](#), 2018; N. CHINCHILLA, E. TORRES, [Why become a family-responsible employer?](#), IESE Occasional Paper 2006, n. 06/3

Nel modello IESE CFR (grafico 6), le dimensioni del CFR sono le seguenti <sup>(14)</sup>:

1. *politiche formali*, intese come l'insieme delle misure volte a promuovere la flessibilità degli orari di lavoro e a facilitare lo svolgimento dell'attività lavorativa da luoghi alternativi, ovvero a offrire un supporto concreto alla cura e alle responsabilità familiari. Rientrano in questa dimensione: a) le politiche che favoriscono la flessibilità temporale; b) le politiche che incentivano il lavoro da luoghi alternativi e la riduzione degli spostamenti; c) le misure di supporto alla persona (ad es. programmi di welfare e benessere); d) gli interventi di sostegno in situazioni specifiche (ad es. congedi di maternità);
2. *supervisore*, inteso come stile di gestione e di direzione che sostiene l'equilibrio tra lavoro e vita familiare. Ciò si traduce in processi decisionali orientati a favorire lo sviluppo, nei lavoratori, di competenze e atteggiamenti idonei a rafforzarne la professionalità. Un modello manageriale che facilita l'integrazione tra lavoro e famiglia tiene conto dei bisogni personali e familiari dei dipendenti, ne incoraggia l'emersione, ascolta le problematiche lavorative e personali, ne comprende le esigenze, interagisce per la

<sup>(14)</sup> IESE BUSINESS SCHOOL, [Índice de responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5](#), 2018; N. CHINCHILLA, E. TORRES, [Why become a family-responsible employer?](#), IESE Occasional Paper 2006, n. 06/3.

risoluzione dei conflitti e organizza l'unità operativa in modo da produrre benefici tanto per i lavoratori quanto per l'impresa;

3. cultura, quale esito dei valori del management tradotti in prassi operative e criteri di decisione. Tali valori si manifestano concretamente nelle modalità di trattamento dei lavoratori e nelle aspettative nei loro confronti, con riferimento, tra l'altro, a maternità e paternità, congedi, flessibilità, orari di lavoro e livelli di dedizione richiesti.

Il livello di sviluppo del CFR all'interno dell'organizzazione è valutato sulla base della seguente classificazione:

- livello A: l'ambiente di lavoro è fortemente positivo e promuove in modo sistematico l'integrazione tra lavoro, famiglia e vita personale. Tali ambiti si arricchiscono reciprocamente, determinando elevati livelli di soddisfazione e di *commitment* organizzativo;
- livello B: l'ambiente di lavoro facilita l'integrazione tra lavoro, famiglia e vita personale. Gli ambiti risultano talvolta reciprocamente arricchenti, sebbene possano emergere conflitti che i lavoratori sono chiamati a gestire prevalentemente in modo individuale;
- livello C: l'ambiente di lavoro rende frequentemente difficoltosa l'integrazione tra lavoro, famiglia e vita personale. Tali dimensioni entrano regolarmente in conflitto, generando una percezione di scarso supporto da parte dell'organizzazione, nonché stress e insoddisfazione;
- livello D: l'ambiente di lavoro ostacola in modo sistematico l'integrazione tra lavoro, famiglia e vita personale. Le diverse sfere entrano costantemente in conflitto, producendo insoddisfazione e un elevato livello di stress nei lavoratori, favorendo fenomeni di demotivazione e di intenzione di abbandono dell'impresa.

In altre fonti, tra le misure riconducibili alla CFR sono annoverate: la flessibilità degli orari di lavoro, lo smart working, i servizi a sostegno delle lavoratrici madri, gli asili nido aziendali, i benefici economici, le coperture assicurative e previdenziali, nonché la personalizzazione degli orari delle riunioni in funzione delle esigenze dei dipendenti <sup>(15)</sup>. Nell'approccio della Fondazione Marco Vigorelli, il sostegno alla famiglia si articola lungo tre direttrici principali: l'organizzazione del lavoro (ad es. flessibilità nei tempi e nei luoghi della prestazione), la cultura della conciliazione (in particolare nei comportamenti di dirigenti e lavoratori) e il sistema di benefit e servizi (ad es. asili nido aziendali, baby bonus).

---

<sup>(15)</sup> G. TOMASELLI, *op. cit.*

Di contro, nell'*Effective Workplace Index* vengono considerate sette componenti <sup>(16)</sup>: 1) la qualità e la sfida del lavoro nonché le opportunità professionali; 2) il supporto del supervisore al successo lavorativo; 3) l'autonomia; 4) una cultura del rispetto, della fiducia e dell'appartenenza; 5) l'equilibrio tra lavoro e vita privata; 6) la soddisfazione rispetto a retribuzioni, benefit e opportunità di avanzamento; 7) il supporto dei colleghi al successo lavorativo. In uno studio successivo, gli autori hanno proposto l'*Inclusive Workplace Index* <sup>(17)</sup>, articolato in quattro componenti: 1) supporto del gruppo di lavoro e senso di appartenenza; 2) cultura della fiducia e del rispetto; 3) processi decisionali partecipativi; 4) approccio alla "persona nella sua interezza". Quest'ultima componente comprende sei affermazioni, di cui quattro direttamente riconducibili alla conciliazione tra lavoro e famiglia.

Nel 2019 l'Unicef ha evidenziato come numerosi governi e imprese abbiano già adottato politiche e procedure *family-friendly*. Sulla base di un ampio corpus di evidenze relative ai benefici sanitari, educativi ed economici di tali politiche, l'organizzazione raccomanda contestualmente quattro cambiamenti nel contesto lavorativo. Tra questi meritano particolare attenzione: il passaggio dal congedo "materno" al congedo "parentale"; dalla centralità delle "infrastrutture" a quella delle "persone"; da un approccio "individuale" a uno di "corresponsabilità"; dalla mera riduzione dello stress genitoriale alla promozione del benessere familiare complessivo. In questa prospettiva, i quattro insiemi di politiche individuati sono: 1) la previsione di congedi retribuiti adeguati per tutti i genitori e i tutori, tanto nell'economia formale quanto in quella informale, per rispondere ai bisogni dei bambini nella prima infanzia (congedi di maternità, paternità e parentali, nonché permessi per l'assistenza ai figli piccoli malati); 2) il sostegno alla possibilità per le madri di allattare in modo esclusivo per i primi sei mesi, come raccomandato dagli standard internazionali, e di proseguire l'allattamento per il tempo desiderato; 3) la garanzia di accesso universale a servizi di cura ed educazione per l'infanzia di qualità e a costi sostenibili; 4) l'erogazione di benefici per i figli e di salari adeguati, idonei a consentire alle famiglie di provvedere ai bisogni dei bambini più piccoli.

L'essenza della CFR discende direttamente dalla sua definizione e, in via indiretta, dall'insieme delle pratiche che contribuiscono a modellare contesti di lavoro capaci di integrare responsabilità professionali e familiari. Dal punto

---

<sup>(16)</sup> I. PAL, E. GALINSKY, S.S. KIM, [\*2020 Effective Workplace Index. Creating a Workplace that Works for Employees and Employers\*](#), Families and Work Institute, 2020.

<sup>(17)</sup> E. GALINSKY, S.S. KIM, I. PAL, [\*An Inclusive Workplace and Employee Engagement: Surviving and Thriving. A Series of Reports on Lessons from the Pandemic\*](#), Families and Work Institute, 2020; S.S. KIM, E. GALINSKY, I. PAL, [\*An Inclusive Workplace and Health: Risk and Renewal. A Series of Reports on Lessons from the Pandemic\*](#), Families and Work Institute, 2020.

di vista della ricerca, risulta pertanto di particolare interesse indagare come tale tematica venga interpretata e declinata dai rappresentanti delle organizzazioni sindacali.

## 2.1. La CFR nel contesto delle organizzazioni sindacali

La CFR è interpretata in modo differenziato nei diversi Paesi partner. Ad esempio, nei Paesi nordici tale espressione non è particolarmente diffusa, risultando più ricorrente il riferimento ai concetti di *work-life balance* o di uguaglianza di genere (R2). Per i sindacalisti italiani, la CFR si colloca nell'alveo più ampio della responsabilità sociale d'impresa e affonda le proprie radici nei valori fondativi dell'azione sindacale, centrati sulla persona nella pluralità delle sue identità e nella rete di relazioni che la caratterizzano, con particolare riguardo alla dimensione familiare (R3). Diversamente, per gli intervistati greci, la CFR si inserisce in un approccio più ampio all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e al benessere dei lavoratori, muovendo dal presupposto che la sfera personale incida in modo significativo sulla performance lavorativa e sul livello complessivo di soddisfazione professionale. In tale prospettiva:

Nel ricorrere alla CSR, poiché siamo più volte intervenuti sulla nozione stessa, abbiamo sostenuto che, a nostro avviso, essa non ha carattere volontario: si tratta di un concetto che evidenzia come le banche siano responsabili nei confronti della società nel suo complesso e, se intendiamo utilizzare anche la CFR, dobbiamo accettarne le implicazioni. La famiglia nazionale, intesa in senso esteso e più ampio, è anch'essa portatrice di interessi, dunque uno stakeholder (R6).

I sindacalisti turchi giungono a ritenere che la CFR debba essere intesa quale responsabilità dell'impresa nei confronti dei propri dipendenti, volta a prendere in considerazione i bisogni familiari dei lavoratori, favorendo un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, accrescendo il benessere dei dipendenti e, conseguentemente, la loro produttività (R5).

L'essenza della CFR viene dunque definita a partire dai benefici derivanti dall'attuazione delle relative politiche, benefici che possono essere letti, da un lato, dal punto di vista dei lavoratori e delle loro famiglie, quali principali destinatari degli interventi, e, dall'altro, dalla prospettiva organizzativa. Gli intervistati rilevano come le politiche di CFR siano in grado di incidere positivamente sul benessere familiare e sulla qualità delle relazioni. Esse consentono alle persone di soddisfare bisogni e aspirazioni, di esprimere i propri talenti, di godere di maggiori margini di flessibilità e autonomia, di essere



riconosciute e valorizzate nella loro diversità, nonché di investire nelle relazioni affettive. Al contempo, tali politiche possono rafforzare il ruolo della famiglia quale risorsa per il Paese e quale soggetto centrale nei processi di cura ed educazione (R6).

Le iniziative riconducibili alla CFR possono inoltre contribuire alla riduzione dei divari di genere e generazionali nel settore finanziario, attraverso l'equità nei congedi parentali, assetti organizzativi adeguati e misure di sostegno alle interruzioni di carriera (R6). Come sottolineato da un intervistato greco, le parti sociali sono consapevoli dei molteplici benefici associati alle politiche di CFR, tra cui il miglioramento del benessere, l'incremento della soddisfazione lavorativa, l'aumento della produttività e un migliore stato di salute fisica dei lavoratori.

Le politiche di CFR possono produrre effetti positivi anche in termini di competitività e sviluppo, determinando ricadute favorevoli sul piano organizzativo. Esse consentono alle imprese di trattenere e attrarre i lavoratori più qualificati, di intercettare la complessità e la diversità dei mercati, di generare innovazione e cambiamento e di contribuire allo sviluppo economico e sociale del Paese (R3). Tuttavia, risulta complesso quantificare in modo diretto l'impatto della CFR sui risultati economico-finanziari, trattandosi di una prospettiva di medio-lungo periodo (R6).

Nel contesto romeno, gli strumenti incentivanti svolgono una funzione di stabilizzazione della forza lavoro: i dipendenti tendono a permanere nell'organizzazione e a valorizzare il pacchetto retributivo e non retributivo, in quanto l'impresa offre benefici aggiuntivi, più o meno direttamente riconducibili alla conciliazione tra vita e lavoro. In tale quadro, le organizzazioni sindacali operano quali soggetti negoziali, promuovendo soluzioni e pacchetti di misure non imposti dalla disciplina legale.

Più in generale, tali politiche possono favorire la coesione sociale, la sostenibilità ambientale e la partecipazione democratica (R3), oltre a costituire un significativo fattore di *employer branding* (R9). Come osservato da un intervistato, «Si tratta di un beneficio anche per la banca, perché il prestigio dell'istituto cresce, ad esempio quando si tratta di reperire nuove risorse umane» (R9).

### 3. CFR: evoluzione e possibili traiettorie nel settore finanziario

#### 3.1. La responsabilità familiare nel contesto della trasformazione del settore finanziario

Il settore finanziario rappresenta un fattore abilitante fondamentale delle economie, in quanto facilita la circolazione dei capitali, assicura un'allocazione efficiente delle risorse e, in tal modo, sostiene lo sviluppo economico <sup>(18)</sup>. Con l'avanzare del progresso tecnologico, i processi di globalizzazione si sono intensificati, i bisogni della clientela si sono evoluti e l'industria ha attraversato profonde trasformazioni strutturali. La risposta a tali dinamiche ha richiesto un rafforzamento sistemico attraverso iniziative mirate, quadri regolativi adeguati e il ricorso a tecnologie avanzate <sup>(19)</sup>.

Negli ultimi anni, il settore bancario è stato interessato da un'intensa trasformazione organizzativa, trainata dalla digitalizzazione, dall'introduzione di nuove tecnologie e dall'evoluzione della regolazione del mercato del lavoro. Secondo Di Tecco *et al.*, la digitalizzazione dei servizi finanziari e l'implementazione di tecnologie quali l'automazione, l'intelligenza artificiale e l'home banking sono riconosciute come i principali trend destinati a incidere in modo più significativo sull'industria finanziaria nel prossimo decennio <sup>(20)</sup>. Sulla base delle evidenze empiriche di Mancuso *et al.*, tali cambiamenti stanno determinando una ridefinizione dei modelli di business e delle strutture occupazionali all'interno degli istituti bancari <sup>(21)</sup>.

Secondo l'ILO, il progresso tecnologico comporta l'automazione dei processi e la progressiva riduzione delle mansioni tradizionali fondate su attività ripetitive, come i servizi di cassa <sup>(22)</sup>. Parallelamente, cresce il rilievo delle competenze digitali e delle capacità connesse alla gestione della relazione con la clientela. La tecnologia è sempre più percepita come uno strumento di

---

<sup>(18)</sup> A.R. LATIFF, M.Z. ALQUDAH, H. SAMARA, N. ALSLAIBI, *Empowering the financial sector: the role of fintech research development trends*, in *Future Business Journal*, 2025, vol. 11, n. 1, articolo n. 92.

<sup>(19)</sup> M.Z. ALQUDAH ET AL., *Financial technology's role in advancing social responsibility: a bibliometric review of research progress and future opportunities*, in *International Journal of Law and Management*, 2026, vol. 68, n. 1.

<sup>(20)</sup> C. DI TECCO, B. PERSECHINO, S. IAVICOLI, *Psychosocial Risks in the Changing World of Work: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities*, in *La Medicina del Lavoro*, 2023, vol. 114, n. 2, e2023013.

<sup>(21)</sup> I. MANCUSO, A. MESSENI PETRUZZELLI, U. PANNIELLO, G. VAIA, *Business model innovation in the banking sector: How digital technologies transform innovation drivers in value mechanisms innovations*, in *Journal of Engineering and Technology Management*, 2025, vol. 75, articolo 101858.

<sup>(22)</sup> ILO, *Harnessing the potential of digital technologies to achieve decent work in the financial sector. Policies and practices on the impact of digitalization in the sector*, 2024.

supporto al lavoro umano; nondimeno, essa genera nuove criticità sul piano psicosociale, tra cui l'insicurezza occupazionale, il tecnostress e le pressioni derivanti dalla reperibilità continua.

Un ulteriore trend di rilievo è rappresentato dalla diffusione del lavoro da remoto e delle modalità ibride, anche all'interno di un settore fortemente regolato come quello finanziario. Secondo Adekoya *et al.*, il repentino e inatteso ricorso al lavoro a distanza durante la pandemia da Covid-19 ha dimostrato che tale assetto organizzativo non solo è praticabile, ma risulta altresì efficace e, in molti casi, auspicabile <sup>(23)</sup>. L'esperienza maturata in tale contesto ha prodotto cambiamenti duraturi nelle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa e il lavoro da remoto ha continuato a essere adottato anche nella fase post-pandemica. Per numerose istituzioni finanziarie, esso costituisce ormai un elemento strutturale dei modelli organizzativi, funzionale a sostenere la flessibilità, la continuità operativa e una maggiore coerenza con i bisogni dei lavoratori.

La digitalizzazione, comprensiva delle forme di lavoro da remoto e ibride, favorisce una maggiore diversità e inclusione, consentendo una partecipazione più attiva al mercato del lavoro, in particolare da parte dei caregiver e delle persone con disabilità. Al contempo, essa richiede investimenti significativi in termini di formazione e sviluppo delle competenze, anche in considerazione delle crescenti carenze di specialisti IT ed esperti digitali che caratterizzano il settore finanziario.

Anche la struttura demografica dell'occupazione è in fase di mutamento, con i millennial destinati a divenire il gruppo maggioritario della forza lavoro. Per questa generazione, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, la flessibilità e le opportunità di sviluppo professionale assumono un valore centrale. Ne deriva, per gli istituti bancari, la sfida di trattenere i talenti attraverso la costruzione di ambienti di lavoro inclusivi e salubri e l'adozione di politiche di sostegno alla conciliazione tra lavoro e vita familiare. Il crescente interesse verso le politiche *family-friendly* e il benessere dei lavoratori conferma, in tale prospettiva, la centralità del capitale umano quale risorsa strategica nel settore finanziario. Le banche tendono a rappresentare le proprie iniziative di CFR prevalentemente attraverso strumenti di rendicontazione non finanziaria <sup>(24)</sup>.

---

<sup>(23)</sup> O.D. ADEKOYA, T.A. ADISA, O. AIYENTAJU, *Going forward: Remote working in the post-COVID-19 era*, in *Employee Relations*, 2022, vol. 44, n. 6.

<sup>(24)</sup> M. GUPTA, *Unveiling the impact of sustainability reporting on banking performance: Role of country-specific determinants*, in *Journal of Economics and Business*, 24 maggio 2025, articolo 106246.

### 3.2. L'evoluzione della *Corporate Family Responsibility* nel settore finanziario alla luce dei risultati del Progetto CFR

I risultati delle indagini e delle interviste realizzate nell'ambito del progetto evidenziano come la CFR nel settore finanziario sia interessata da un'evoluzione dinamica, caratterizzata dal progressivo superamento di interventi frammentari di natura assistenziale a favore di soluzioni organizzative sempre più sistematiche e strategiche. Una quota significativa dei rispondenti ha confermato l'esistenza di strumenti a sostegno della conciliazione tra lavoro e famiglia, mentre la CFR non viene più percepita esclusivamente come ambito di politica sociale, bensì come componente strutturale dell'organizzazione del lavoro, oggetto di negoziazione attraverso il dialogo sociale e la contrattazione collettiva.

La digitalizzazione assume un ruolo rilevante e crescente nella definizione degli equilibri tra lavoro, vita privata e responsabilità familiari nel settore finanziario. Oltre la metà dei rispondenti ha confermato che nelle proprie organizzazioni sono state introdotte, o utilizzate in modo più intensivo, nuove tecnologie a supporto di assetti lavorativi flessibili e di soluzioni *family-friendly*. Le misure più frequentemente adottate riguardano, in primo luogo, forme flessibili di organizzazione del lavoro (orari flessibili, lavoro da remoto, lavoro a tempo parziale), i congedi e i sostegni alla genitorialità, nonché programmi di assistenza all'infanzia e alle persone non autosufficienti (R1, R3, R4). A tali interventi si affiancano strumenti di welfare aziendale, quali il supporto sanitario e psicologico (R7), benefici economici, banca delle ore iniziative volte a promuovere integrazione e inclusione (R6). La finalità complessiva di tali azioni è quella di favorire pari opportunità, corresponsabilità nella cura e un miglioramento del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie.

C'è l'esigenza di una maggiore flessibilità degli orari di lavoro e delle opzioni di telelavoro, in particolare per i lavoratori con disabilità o con responsabilità di cura (R4).

La digitalizzazione è ampiamente percepita come un fattore capace di accrescere flessibilità, autonomia dei lavoratori ed efficienza organizzativa, nonché come un volano per lo sviluppo di moderne politiche di conciliazione. Come osservato da un intervistato:

Ritengo che sia molto importante perché, come probabilmente sapete, esiste una nuova generazione di persone, ed è molto interessata a questi aspetti [...]. Le giovani generazioni non prendono nemmeno in considerazione un lavoro che non sia almeno ibrido (R7).

Al contempo, le interviste mettono in luce anche rischi connessi all'uso intensivo delle tecnologie. Una parte significativa dei lavoratori dichiara di svolgere regolarmente attività oltre l'orario di lavoro standard, con conseguente attenuazione dei confini tra tempo di lavoro e tempo di vita. Sebbene la maggioranza dei rispondenti valuti positivamente l'impatto della tecnologia sulla conciliazione vita-lavoro-famiglia, una quota non trascurabile segnala effetti negativi, quali sovraccarico di lavoro e pressione alla reperibilità continua. Tali evidenze richiamano la necessità di uno sviluppo parallelo di regole e meccanismi di tutela, inclusi accordi collettivi e sistemi di controllo dell'orario di lavoro, affinché la digitalizzazione sostenga effettivamente il benessere dei lavoratori, anziché comprometterlo.

Con specifico riferimento al lavoro da remoto, è stato evidenziato come, in assenza di un adeguato apparato regolativo a tutela dei diritti e delle condizioni di lavoro, esso rischi di accentuare la confusione tra tempi di lavoro e tempi di vita privata (R5).

L'analisi mette inoltre in evidenza un divario significativo tra soluzioni formali e cultura organizzativa. Se, da un lato, gli strumenti strutturali di CFR risultano relativamente sviluppati, dall'altro le iniziative in materia di comunicazione, leadership e costruzione di una cultura organizzativa appaiono ancora limitate. Oltre la metà dei rispondenti segnala l'assenza di campagne informative sistematiche, attività formative o iniziative di sensibilizzazione dedicate alla CFR. Ne consegue che la fase successiva dello sviluppo della CFR nel settore finanziario dovrebbe concentrarsi sul rafforzamento delle dimensioni "soft" della gestione, con particolare attenzione al ruolo della leadership quale promotrice e garante delle politiche *family-friendly*.

Per favorire una più ampia diffusione e una maggiore qualità delle politiche di CFR nel settore bancario, risulta cruciale assicurare il coinvolgimento del management, sviluppare politiche organiche e inclusive, attuare strategie efficaci di comunicazione e sensibilizzazione, sostenere la formazione dei responsabili, prevedere soluzioni mirate concordate collettivamente e procedere a un monitoraggio e a una valutazione costante degli effetti delle politiche adottate (R6).

Le possibili traiettorie di sviluppo della CFR nel settore finanziario delineano un graduale passaggio da misure episodiche e reattive a strategie organizzative integrate e di lungo periodo. I risultati del Progetto CFR mostrano come la CFR venga sempre meno trattata come una mera componente accessoria della gestione delle risorse umane, orientandosi invece verso una progressiva

istituzionalizzazione, la sua inclusione nella contrattazione collettiva e nelle politiche organizzative formali, nonché un più stretto raccordo con il dialogo sociale, sia a livello aziendale sia settoriale. Una delle traiettorie centrali di sviluppo della CFR riguarda la sua integrazione con i processi di digitalizzazione e con i nuovi modelli di lavoro. Il lavoro da remoto e ibrido, la flessibilità dell'orario di lavoro e gli strumenti digitali a supporto dell'autonomia dei lavoratori assumeranno un ruolo sempre più rilevante nell'attuazione delle politiche *family-friendly*. Tale ambito risulta particolarmente significativo per la generazione Z, che attribuisce grande valore allo *smart working* e alla flessibilità in termini di luogo, spazi e tecnologie. Al contempo, le evidenze empiriche indicano che lo sviluppo della CFR in questa direzione richiede un contestuale rafforzamento dei presidi regolativi volti a proteggere i lavoratori da carichi eccessivi, dalla dissoluzione dei confini tra lavoro e vita privata e dalla pressione alla reperibilità costante. Le traiettorie future della CFR combineranno pertanto innovazione tecnologica e meccanismi di tutela fondati sul diritto del lavoro e sulla contrattazione collettiva.

Un'ulteriore direttrice di sviluppo concerne l'ampliamento della gamma dei bisogni considerati, in risposta ai mutamenti demografici e sociali. La CFR tende a ricomprendere non solo la genitorialità, ma anche la cura degli anziani e delle persone non autosufficienti, le esigenze dei lavoratori appartenenti alla c.d. *sandwich generation*, nonché le questioni attinenti alla parità di genere e a una distribuzione più equa delle responsabilità di cura. In tale prospettiva, il futuro della CFR nel settore finanziario appare strettamente connesso alla progettazione di soluzioni più personalizzate e inclusive, capaci di tenere conto della pluralità delle forme familiari e delle diverse fasi del ciclo di vita lavorativo. L'ultima, ma non meno rilevante, traiettoria di sviluppo riguarda il rafforzamento della dimensione culturale e della leadership. I risultati del Progetto CFR mettono chiaramente in luce il divario tra la presenza di strumenti formali e il loro effettivo radicamento nella cultura organizzativa. Il futuro della CFR dipenderà dunque dall'impegno della leadership, da una comunicazione sistematica e trasparente, dalla formazione manageriale e dalla costruzione di una cultura aziendale che incoraggi l'utilizzo delle misure *family-friendly* senza timori di stigmatizzazione. Nel medio-lungo periodo, la CFR è destinata a divenire parte integrante delle strategie di sostenibilità, degli strumenti e dei paradigmi ESG, contribuendo a rafforzare la competitività del settore finanziario attraverso investimenti nel benessere, nel coinvolgimento e nella fidelizzazione dei lavoratori.

In sintesi, la CFR è sempre più riconosciuta quale fattore di vantaggio competitivo nel settore finanziario, in grado di incidere positivamente sull'*engagement* dei lavoratori, sulla *retention*, sulla gestione dei talenti e sulla reputazione

del datore di lavoro. La sua rilevanza di lungo periodo appare evidente, orientando il settore verso una maggiore istituzionalizzazione, una più profonda integrazione culturale e un allineamento strutturale con le strategie di sostenibilità.

Capitolo 3.

**Ricerca sui quadri normativi  
e le politiche di *Corporate Family Responsibility*  
per la costruzione del quadro legislativo  
e normativo europeo di riferimento:  
dalle linee guida dell'UE all'analisi comparata  
tra i Paesi**

*di Salvador Ruiz de Maya, María León Millán, Francisco González-Díaz,  
María Belén Fernández Collados e Inés López-López*

Nel panorama in evoluzione della responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility* – CSR), l'attenzione alla conciliazione tra vita lavorativa e privata e al benessere familiare dei dipendenti è emersa come una tematica di crescente importanza. In tal senso, il presente capitolo analizza il quadro normativo e le politiche relative alla *Corporate Family Responsibility* (CFR) adottati negli Stati membri dell'Unione Europea (UE). La ricerca si propone due obiettivi principali: 1) analizzare la normativa dell'UE e degli Stati membri per valutare l'efficacia della legislazione in materia di conciliazione vita-lavoro e di co-responsabilità, nonché le opportunità di intervento per le imprese; 2) esaminare gli incentivi nazionali che stimolano le aziende a promuovere la conciliazione tra vita lavorativa e professionale per i propri dipendenti. Il capitolo fornisce un'analisi comparata che riunisce le linee guida dell'UE e le migliori pratiche e alle aree di miglioramento nella CFR. Lo studio si apre con una panoramica della normativa CFR, trattando l'evoluzione delle direttive e dei diritti dei lavoratori in materia di orario di lavoro e congedi retribuiti. Prosegue con il confronto tra gli strumenti forniti dagli Stati membri, tra cui congedi, orari di lavoro e misure di welfare, e una riflessione sui sistemi di contrattazione collettiva, con particolare attenzione al settore finanziario, per concludere con un'analisi degli incentivi nazionali a favore dell'equilibrio tra lavoro e vita privata.



## 1. Quadro legislativo e normativo europeo in materia di conciliazione vita-lavoro

Le politiche a favore dell'equilibrio tra vita lavorativa e privata e della CFR si sono evolute in risposta ai cambiamenti sociali, in particolare all'aumento della partecipazione femminile nel mercato del lavoro, mettendo in evidenza l'uguaglianza di genere e la promozione di ambienti di lavoro a misura di famiglia. La CFR, definita come l'impegno delle imprese verso la flessibilità lavorativa che integra lavoro, famiglia e vita personale <sup>(1)</sup> si allinea ai principi della CSR. Il presente paragrafo sintetizza la normativa dell'UE sulla conciliazione vita-lavoro, distinguendo l'orario di lavoro dalle altre forme di congedo retribuito, con particolare attenzione alla direttiva (UE) 2019/1158, mentre il congedo di maternità viene trattato separatamente, in quanto antecedente a questa direttiva.

### 1.1. Congedo di maternità

Il congedo di maternità può essere definito come «un periodo di congedo tutelato dal punto di vista lavorativo per le donne occupate, prima e dopo il parto, e in alcuni paesi anche in caso di adozione, con l'erogazione di un sostegno economico pubblico» <sup>(2)</sup>.

La principale direttiva che regola il congedo di maternità è la direttiva 92/85/CEE del Consiglio del 19 ottobre 1992, relativa all'introduzione di misure per migliorare la sicurezza e la salute sul lavoro delle lavoratrici in gravidanza e delle lavoratrici che hanno recentemente partorito o che allattano. L'articolo 8 stabilisce che gli Stati membri devono adottare le misure necessarie per garantire che le lavoratrici possano usufruire di un periodo continuativo di congedo di almeno 14 settimane, che può essere preso prima e/o dopo il parto, in conformità con la legislazione e/o le prassi nazionali. All'interno di questo periodo, deve essere presente un congedo di maternità obbligatorio di almeno due settimane, che può essere distribuito alle stesse condizioni previste per le summenzionate 12 settimane. Per quanto riguarda le indennità durante il congedo di maternità, l'articolo 11, § 2, lettera *b*, stabilisce che le lavoratrici in gravidanza, le neomamme e le lavoratrici che allattano debbano ricevere una retribuzione o un'indennità adeguata. Nel frattempo, la lettera *a* garantisce che tutti i diritti legati al rapporto di lavoro

---

<sup>(1)</sup> N. CHINCHILLA, E. JIMÉNEZ, *Corporate Family Responsibility: The Core of Social Responsibility*, IESE Publishing, 2014.

<sup>(2)</sup> OECD, [PF2.1. Parental leave systems](#), OECD Family Database, 2024.

restino siano garantiti anche durante il periodo di congedo. Il § 3 definisce un'indennità adeguata come una somma che assicuri un reddito almeno equivalente a quello percepito durante le interruzioni lavorative per motivi di salute, nei limiti stabiliti a livello nazionale. Il § 4 consente agli Stati membri di stabilire specifiche condizioni per la retribuzione, ma non può essere richiesto per un periodo di occupazione superiore ai dodici mesi prima del parto. Pertanto, l'UE garantisce alle madri lavoratrici il diritto al congedo di maternità, anche se le condizioni specifiche possono variare da paese a paese. Inizialmente riservato alle madri, il diritto al congedo è stato esteso anche ai padri, in particolare con la direttiva (UE) 2019/1158. La normativa di riferimento include la direttiva 92/85/CEE, l'articolo 141, § 3, del Trattato di Nizza, gli articoli 153 e 157 TFUE e l'articolo 33 della Carta dei diritti fondamentali dell'UE, tutti orientati a promuovere l'uguaglianza di trattamento e le opportunità tra uomini e donne nel contesto lavorativo.

## 1.2. La direttiva (UE) 2019/1158

La direttiva (UE) 2019/1158, adottata il 20 giugno 2019, riguardante la conciliazione vita-lavoro per genitori e caregiver, ha rinnovato la legislazione europea, abrogando la direttiva 2010/18/UE del Consiglio. Essa ha rivisto i diritti esistenti e ne ha introdotti di nuovi, estendendo la copertura a tutti i lavoratori con contratto di lavoro, inclusi i lavoratori part-time, a tempo determinato e i lavoratori assunti tramite agenzia. La direttiva stabilisce diritti individuali per il congedo di paternità, il congedo parentale, il congedo per caregiver e per forme di lavoro flessibile. I lavoratori in questione hanno diritto a una retribuzione o a un'indennità, che può variare a seconda del tipo di congedo; questo paragrafo esamina le principali disposizioni relative a ciascun tipo di congedo previsto dalla direttiva (UE) 2019/1158.

Il *congedo di paternità* è il periodo concesso ai padri, o ai genitori secondari equivalenti, dove riconosciuti dalla legge nazionale, relativamente alla nascita di un figlio, per consentire loro di prendersi cura sia del neonato che della madre (articolo 3, direttiva (UE) 2019/1158). Esso rappresenta uno strumento chiave per promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e privata e l'uguaglianza di genere nell'UE, incentivando gli uomini a svolgere un ruolo più attivo nella cura del bambino nei primi mesi di vita e contribuendo a ridurre le disparità di genere tradizionali nel lavoro familiare non retribuito.

La direttiva (UE) 2019/1158 stabilisce un minimo di 10 giorni lavorativi di congedo di paternità, da fruire attorno alla nascita. Gli Stati membri possono concedere una certa flessibilità riguardo al momento di fruizione (prima o

dopo la nascita) e a modalità di congedo part-time o alternato. Il congedo non può essere subordinato alla durata del servizio o allo stato civile/familiare.

Il congedo di paternità ha molteplici finalità: promuove l'uguaglianza di genere condividendo le responsabilità di cura del bambino, rafforzare i legami familiari attraverso il coinvolgimento paterno precoce e ribaltare i tradizionali ruoli di genere, consentendo ad entrambi i genitori di contribuire in modo più equo al lavoro retribuito e non retribuito.

Il *congedo parentale* concede a tutti i genitori, biologici o adottivi, quattro mesi di congedo per prendersi cura di un figlio sotto una determinata età. Questo congedo viene utilizzato dopo il congedo di maternità o di paternità iniziale e prima che il bambino raggiunga un'età stabilita da ciascuno Stato membro, fino a un massimo di otto anni. Van Belle <sup>(3)</sup> definisce il congedo parentale come un periodo protetto dal punto di vista lavorativo, che spesso integra il congedo di maternità o paternità, con livelli di sostegno economico che variano da paese a paese.

Il congedo parentale è stato introdotto per la prima volta dalla direttiva 96/34/CE, che prevedeva tre mesi di congedo non retribuito, trasferibili tra i genitori. La direttiva 2010/18/UE ha esteso il periodo a quattro mesi, con un mese non trasferibile. La direttiva sulla conciliazione vita-lavoro ha consolidato questo periodo di quattro mesi, aumentando a due mesi la parte non trasferibile per incentivare i padri a fruirne, dato che si osserva una maggiore fruizione quando una quota destinata ai padri è accompagnata da benefici adeguati <sup>(4)</sup>.

Gli Stati membri devono garantire che due dei mesi del congedo parentale siano non trasferibili, promuovendo così il coinvolgimento dei padri e supportando il ritorno delle madri al lavoro. Alcune condizioni, come i periodi di preavviso o requisiti relativi all'anzianità di servizio, possono essere stabilite dagli Stati membri, ma non possono superare un anno. Le misure di flessibilità e le circostanze per il rinvio del congedo possono variare tra i paesi, per bilanciare le esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori.

Il *congedo per i caregiver* è definito nell'articolo 3, § 1, lettera c, della direttiva sulla conciliazione vita-lavoro come un congedo concesso ai lavoratori per fornire assistenza o supporto personale a un parente o membro del nucleo familiare che necessiti di cure significative per motivi di salute gravi, come determinato da ciascuno Stato membro. L'articolo 3, § 1, lettera d, definisce il "caregiver" come il lavoratore che fornisce tale assistenza o supporto.

---

<sup>(3)</sup> J. VAN BELLE, [\*Paternity and parental leave policies across the European Union\*](#), RAND Europe, 2016.

<sup>(4)</sup> M. KARU, D.-G. TREMBLAY, *Fathers on parental leave: an analysis of rights and take-up in 29 countries*, in *Community, Work & Family*, 2018, vol. 21, n. 3.

La direttiva concede ai lavoratori cinque giorni lavorativi di congedo per caregiver all'anno, mentre gli Stati membri determinano la portata specifica, le condizioni e la documentazione richiesta. Gli Stati membri possono inoltre adattare il periodo di riferimento, consentendo che il congedo venga allocato per persona assistita, per caso, o su un periodo diverso dall'anno (articolo 6). Oltre al congedo per i caregiver, i lavoratori mantengono il diritto a un periodo di astensione dal lavoro per motivi familiari urgenti, in caso di *forza maggiore*, senza perdere i diritti legati all'impiego, come stabilito dalla direttiva 2010/18/UE e regolato dagli Stati membri. Questo congedo si applica a situazioni che richiedono la presenza immediata del lavoratore a causa della malattia o di un incidente di un familiare. Sebbene la direttiva non stabilisca un limite, gli Stati membri possono ridurre la durata del congedo annuale, per caso, o in entrambe le modalità. L'articolo 7 della direttiva (UE) 2019/1158 obbliga gli Stati membri a garantire tale diritto, consentendo loro di definire eventuali limiti.

L'articolo 9 della direttiva sulla conciliazione vita-lavoro concede ai lavoratori con figli fino ad almeno otto anni di età, nonché ai caregiver, il diritto di richiedere *forme di lavoro flessibile* per scopi di cura. Gli Stati membri possono stabilire limiti ragionevoli sulla durata di tali disposizioni e possono anche imporre qualifiche relative al lavoro o al servizio fino a sei mesi per poter richiedere il lavoro flessibile.

### 1.3. Normativa europea sull'orario

Le ore giornaliere, settimanali e mensili che i lavoratori dedicano al loro impiego influenzano direttamente la loro capacità di bilanciare lavoro, famiglia e vita personale, nonché le responsabilità condivise all'interno della famiglia. Riconoscendo tale impatto, la direttiva 2003/88/CE sull'orario di lavoro stabilisce standard minimi che gli Stati membri devono promuovere attraverso la normativa nazionale.

La direttiva stabilisce i requisiti minimi in materia di salute e sicurezza per l'organizzazione dello stesso. Essa si applica a tutti i settori di attività, pubblici e privati, regolamentando aspetti essenziali quali i periodi minimi di riposo giornaliero, di riposo settimanale, di ferie annuali, nonché le pause e il limite massimo di ore settimanali di lavoro. La direttiva affronta anche alcuni elementi legati al lavoro notturno, al lavoro su turni e ai modelli di lavoro.

Una delle caratteristiche principali della direttiva 2003/88/CE è contenuta nell'articolo 6, che stabilisce un *limite massimo di orario nel corso della settimana*. La direttiva prevede che l'orario di lavoro medio per ogni periodo di sette giorni, comprese le ore straordinarie, non possa superare le 48 ore. Tuttavia, una

disposizione successiva concede agli Stati membri la flessibilità di non applicare l'articolo 6, a condizione che vengano rispettati i principi generali di sicurezza e salute dei lavoratori. Questa flessibilità è spesso indicata come la possibilità di derogare da quanto stabilito dalla direttiva (*opt-out*); se esiste un accordo preventivo tra datore di lavoro e lavoratore, è possibile optare per l'esclusione del limite delle 48 ore settimanali. Tuttavia, non tutti gli Stati membri permettono ai datori di lavoro di avvalersi di questa opzione. L'articolo 22 della direttiva sull'orario di lavoro garantisce che suddetta deroga sia volontari, vieta qualsiasi penalizzazione in caso di rifiuto e impone ai datori di lavoro di registrare gli accordi per le autorità competenti. L'uso di questa opzione e la sua attuazione variano tra i paesi, riflettendo le prassi lavorative nazionali. La direttiva garantisce inoltre il diritto a ferie annuali retribuite, assicurando che i lavoratori abbiano periodi dedicati al riposo e al recupero dal lavoro, essenziali per il loro benessere e per l'equilibrio tra vita lavorativa e privata. I periodi di riposo sono definiti nell'articolo 2 della direttiva 2003/88/CE come qualsiasi periodo che non è considerato tempo di lavoro. L'articolo 7 della direttiva stabilisce che gli Stati membri devono adottare misure per garantire che ogni lavoratore abbia diritto a un congedo annuale retribuito di almeno quattro settimane, con le condizioni specifiche fissate dalla legislazione o prassi nazionale.

Garantendo *ferie annuali adeguate*, i datori di lavoro contribuiscono al benessere complessivo e alla soddisfazione lavorativa dei propri dipendenti, migliorando così la produttività e promuovendo un ambiente di lavoro positivo. Il paragrafo seguente esamina come la direttiva 2003/88/CE regola i modelli di lavoro per garantire un trattamento equo tra i settori.

La direttiva 2003/88/CE dedica il terzo capo al lavoro notturno, il lavoro su turni e i vari modelli di lavoro prevalenti negli Stati membri. L'articolo 13 stabilisce che gli Stati membri debbano adottare misure per garantire che i datori di lavoro considerino il principio generale di adattare il lavoro alle necessità del lavoratore. Ciò include la riduzione dei compiti monotoni e il lavoro a ritmi predeterminati, adattati alla specifica natura del settore, pur rispettando le normative in materia di salute e sicurezza, in particolare per quanto riguarda le pause durante l'orario di lavoro. Inoltre, la direttiva (UE) 2019/1158, al suo articolo 3, definisce le modalità di lavoro flessibile come la possibilità per i lavoratori di modificare i propri orari di lavoro, che possono includere opzioni di lavoro a distanza, orari flessibili o orari di lavoro ridotti. Tale direttiva garantisce diritti specifici per i lavoratori che sono genitori di figli fino ad almeno otto anni di età, nonché per i caregiver, assicurando loro la flessibilità necessaria per bilanciare le responsabilità professionali e personali. Il quadro fornito dalla direttiva 2003/88/CE e dalla direttiva (UE)

2019/1158 sottolinea l'impegno dell'UE nell'adattarsi a modelli di lavoro diversificati, tutelando nel contempo il benessere e la produttività dei lavoratori. Il paragrafo successivo fornisce una analisi più dettagliata di suddette normative per comprenderne l'attuazione e l'impatto negli Stati membri.

## 2. Contrattazione collettiva e implementazione a livello nazionale

### 2.1. Orario di lavoro

I modelli di orario di lavoro nell'Unione Europea rivelano una notevole diversità sia nella legislazione che nelle prassi di contrattazione collettiva. Per comprendere meglio queste differenze, il database EurWORK del 2023, recentemente pubblicato da Eurofound nel 2025, raccoglie i dati sulle normative relative all'orario di lavoro nei 27 Stati membri tra il 2000 e il 2021. Questa risorsa evidenzia la coesistenza di due sistemi normativi: la legislazione statutaria e gli accordi di contrattazione collettiva, ciascuno dei quali ha un impatto significativo in termini di tempo di lavoro. Sebbene esistano lacune nei dati per alcuni paesi, l'analisi che segue si basa sulle cifre e i risultati verificati riportati da EurWORK.

Una delle variazioni più evidenti tra gli Stati membri riguarda la deroga dal limite massimo di 48 ore settimanali (*opt-out*) stabilito dalla direttiva 2003/88/CE. Sebbene la direttiva non specifichi un limite massimo, la giurisprudenza e il documento di lavoro della Commissione europea (2010) fissano un limite di 78 ore settimanali per tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori. Nel 2015, il Regno Unito, Cipro, Malta, Estonia e Bulgaria hanno applicato la deroga senza restrizioni, mentre Italia, Portogallo, Irlanda, Austria, Croazia, Grecia, Romania, Lituania <sup>(5)</sup>, Finlandia, Svezia e Danimarca hanno proibito questa possibilità. Secondo Eurofound (2025), l'orario di lavoro settimanale normale varia tra le 35 ore in Francia, le 48 ore nei paesi come Paesi Bassi e Germania, le 40 ore nella maggior parte degli altri Stati membri, e le 38 ore in Belgio. Quando si include l'orario straordinario, il limite aumenta dalle 48 alle 60 ore. I paesi che raggiungono le 60 ore settimanali, comprensive di straordinari, sono Germania, Paesi Bassi, Austria e Lituania. Gli orari di lavoro concordati attraverso la contrattazione tendono ad allinearsi strettamente con i limiti statutari. Tuttavia, esistono contrasti significativi tra i paesi che sono entrati nell'Unione Europea prima del 2004 e quelli che sono diventati membri successivamente. Nei primi, gli orari di lavoro

---

(5) J. CABRITA, *Balancing the clock: How Europe works and rests*, in [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 6 ottobre 2025.

sono generalmente più brevi, e la contrattazione collettiva ha un'influenza maggiore su come vengono stabiliti. Nei secondi, le normative sul tempo di lavoro sono principalmente determinate dalla legge, con un coinvolgimento limitato degli accordi collettivi <sup>(6)</sup>.

In tutta l'UE, la media settimanale concordata collettivamente si attesta intorno alle 40 ore a Malta, Croazia e Grecia, leggermente inferiore in Portogallo, Austria, Spagna, Belgio, Cipro, Repubblica Ceca e Italia (circa 38-39 ore), e significativamente più corta in Francia, Danimarca, Paesi Bassi, Finlandia e Germania (tra 36 e 38 ore). Il settore bancario segue un modello simile, con i tempi di lavoro più lunghi in Slovenia, Malta, Lussemburgo e Ungheria (40 ore) e i più brevi in Portogallo, Francia e Belgio (35 ore). Infine, per quanto riguarda il congedo annuale retribuito, la maggior parte degli Stati membri garantisce un minimo di 20 giorni all'anno, sebbene il Lussemburgo si distingua con 26 giorni, seguito da Francia, Danimarca e Austria (25), Malta (24), Portogallo e Spagna (22) e Norvegia (21), riflettendo le ampie disparità su come i paesi dell'UE interpretano e attuano i diritti al riposo <sup>(7)</sup>.

## 2.2. Congedi retribuiti

Questo paragrafo analizza i congedi retribuiti nei vari Stati membri, distinguendo tra congedo di maternità, congedo di paternità, congedo parentale, congedo per caregiver e congedo per forza maggiore. Molti paesi non distinguono tra congedo di maternità, congedo di paternità e congedo parentale, offrendo semplicemente un periodo di congedo prenatale e postnatale. Al contrario, in altri Stati membri vengono distinti periodi di tempo che possono essere utilizzati solo dalle madri o solo dai padri, dando luogo alla c.d. “quota della madre” e “quota del padre”.

Nonostante gli sforzi a livello europeo per garantire il diritto al congedo di paternità da parte dei padri, le madri usufruiscono del 40% del congedo trasferibile, mentre i padri ne utilizzano appena il 2% <sup>(8)</sup>. Gli studi dimostrano che diversi fattori contribuiscono al basso tasso di fruizione del congedo di paternità da parte dei padri, come le norme di genere, le pratiche culturali del

---

<sup>(6)</sup> *Ibidem*.

<sup>(7)</sup> EUROFOUND, *Database of wages, working time and collective disputes*, in [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 20 settembre 2023.

<sup>(8)</sup> K. RUGGERI, C.E. BIRD, *Single parents and employment in Europe*, RAND Europe Short statistical report, 2014, n. 3.

paese, la retribuzione ricevuta durante il congedo o i costi dei servizi di assistenza all'infanzia <sup>(9)</sup>.

Oltre ai congedi di maternità, paternità e parentale, anche le ferie annuali retribuite giocano un ruolo fondamentale nel determinare le ore di lavoro totali annuali. La direttiva sull'orario di lavoro garantisce un minimo di quattro settimane (20 giorni) di congedo retribuito, che non può essere sostituito da un compenso. Mentre la maggior parte dei paesi rispetta questo minimo, diversi ne prevedono periodi più lunghi: Austria, Danimarca, Francia e Svezia offrono 25 giorni; Portogallo e Spagna 22; Lussemburgo 26; Malta 30. In molti casi, gli accordi collettivi prevedono ulteriori giorni di congedo, con paesi come Bulgaria, Cipro, Romania, Grecia, Repubblica Ceca, Finlandia, Italia, Paesi Bassi, Danimarca, Francia e Germania che concedono giorni aggiuntivi rispetto al minimo statutario, arrivando talvolta a 30 giorni all'anno <sup>(10)</sup>.

Per quanto riguarda il congedo di maternità, la direttiva 92/85/CEE garantisce il diritto a un minimo di 14 settimane continuative di congedo di maternità. Tuttavia, i fattori sociali ed economici di ciascun paese fanno sì che le realtà variano notevolmente da uno Stato membro all'altro. Mentre Germania e Svizzera prevedono un minimo di 14 settimane di congedo di maternità, Polonia e Lussemburgo garantiscono 20 settimane, diversamente dalla Bulgaria (58 settimane).

La durata e il pagamento del congedo di maternità variano notevolmente tra gli Stati membri dell'UE. Secondo i dati del Parlamento europeo (2023), la Bulgaria garantisce il periodo più lungo: 58 settimane (6 settimane prima del parto e 52 settimane dopo). Al contrario, molti paesi prevedono solo 14 settimane obbligatorie, distribuite diversamente tra le fasi prenatale e postnatale. Ad esempio, in Spagna, 6 settimane postnatali sono obbligatorie, mentre il resto può essere utilizzato in modo flessibile, mentre in Danimarca, le madri devono prendere 6 settimane prima e 8 settimane dopo il parto.

I livelli di pagamento variano notevolmente. Repubblica Ceca e Ungheria prevedono l'ammontare più basso, nonostante si parli rispettivamente di 28 e 24 settimane di congedo. Nella maggior parte degli altri Stati membri, il congedo di maternità è retribuito al 100% dello stipendio, anche se solitamente di durata inferiore quando completamente retribuito. Alcuni paesi non distinguono tra congedo di maternità e congedo parentale: il Portogallo, ad esempio, offre tra 120 e 150 giorni di congedo parentale, retribuito rispettivamente al 100% o all'80%.

---

<sup>(9)</sup> EUROSTAT, [How much time per week do Europeans usually work?](https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&code=sdg_8_8_1&plugin=1), in [ec.europa.eu/eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat), 20 settembre 2023.

<sup>(10)</sup> J. CABRITA, [op. cit.](#)



Secondo il Parlamento europeo <sup>(11)</sup>, le politiche sui congedi mirano a migliorare la salute dei genitori e dei bambini, aumentare l'occupazione femminile, affrontare il cambiamento demografico, promuovere la conciliazione vita-lavoro e l'uguaglianza di genere. Negli Stati membri, la durata media del congedo di paternità è di 12,5 giorni, superando il minimo di 10 giorni stabilito dalla direttiva (UE) 2019/1158, ma restando comunque molto più breve rispetto al congedo di maternità. I livelli di pagamento variano ampiamente e non mostrano una correlazione con la durata. Ad esempio, Bulgaria e Ungheria offrono solo due settimane, nonostante i lunghi congedi di maternità, mentre Portogallo, Spagna e Finlandia offrono rispettivamente 9, 16 e 19 settimane. Per quanto riguarda il congedo parentale, l'articolo 3 della direttiva (UE) 2019/1158 definisce il congedo parentale come il congedo per i genitori dopo la nascita o l'adozione di un bambino, disponibile per uno o entrambi i genitori, generalmente dopo il congedo di maternità o paternità. Negli Stati membri dell'UE, la durata combinata del congedo di maternità e parentale delle madri è generalmente molto più lunga di quella del congedo di paternità e parentale dei padri. Solo nella Repubblica Ceca la durata combinata per i padri corrisponde a quella delle madri; in tutti gli altri Stati membri, è più breve.

### 2.3. Iniziative e servizi di welfare

In questo paragrafo sono analizzati i servizi di assistenza, l'assistenza a lungo termine e la cura dei bambini. I servizi di assistenza sono fondamentali per raggiungere un equilibrio efficace tra lavoro e vita privata. Tradizionalmente, le donne sono le principali caregiver, ma con il loro crescente inserimento nel mercato del lavoro, l'accessibilità ai servizi di assistenza diventa cruciale per l'uguaglianza di genere. Nell'UE, il 92% delle donne è regolarmente impegnato nell'assistenza (81% quotidianamente), rispetto al 68% degli uomini (48% quotidianamente). Circa 8 milioni di donne sono impossibilitate a lavorare a causa delle responsabilità di cura non retribuite, rispetto a 450.000 uomini, il che contribuisce alle disuguaglianze di genere nell'occupazione, nei salari e nelle pensioni <sup>(12)</sup>. Il nono principio del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali garantisce il congedo adeguato, forme di lavoro flessibile e l'accesso ai servizi di assistenza. La direttiva (UE) 2019/1158 sottolinea ulteriormente

---

<sup>(11)</sup> E. SCHULZE, M. GERGORIC, [\*Maternity, paternity and parental leave: Data related to duration and compensation rates in the European Union. Study for the FEMM Committee\*](#), European Parliament, 2015.

<sup>(12)</sup> EIGE, [\*Gender inequalities in care and pay in the EU\*](#), 2020.

che una fruizione equa del congedo per motivi familiari dipende dall'accessibilità dei servizi di assistenza all'infanzia e all'assistenza a lungo termine, il che incoraggia anche i percettori di reddito secondario, principalmente le donne, a partecipare al mercato del lavoro.

La Strategia Europea per l'Assistenza, lanciata il 7 settembre 2022, mira a promuovere servizi di assistenza accessibili, di alta qualità e a prezzi accessibili in tutta l'UE. Nel 2023, l'attuazione è progredita attraverso l'adozione di una serie di Raccomandazioni del Consiglio, tra quella che aggiorna gli obiettivi di Barcellona sull'educazione e la cura della prima infanzia e quella che affronta l'assistenza a lungo termine, nonché investimenti supportati dal Piano di Recupero e Resilienza in diversi Stati membri. Gli sforzi contribuiscono anche a promuovere l'uguaglianza di genere mettendo in discussione gli stereotipi e sostenendo l'attuazione dei diritti non trasferibili di congedo di paternità e parentale sotto la direttiva (UE) 2019/1158.

L'assistenza a lungo termine si riferisce ai servizi per le persone con fragilità fisiche o mentali o disabilità che necessitano di assistenza quotidiana o di cure permanenti. Il diciottesimo principio del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali e la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea garantiscono l'accesso a cure di qualità e a prezzi accessibili, nonché la partecipazione dignitosa per gli anziani. Tuttavia, l'azione integrata europea è limitata, con la responsabilità condivisa tra le autorità nazionali, regionali e locali. Quasi la metà degli europei sopra i 65 anni con necessità di assistenza non può accedere ai servizi, mentre oltre 100 milioni di persone vivono con disabilità <sup>(13)</sup>. Il settore affronta salari bassi, condizioni di lavoro precarie e un forte squilibrio di genere, con il 90% dei lavoratori che sono donne. Mantenere l'attuale copertura richiede più di 1,6 milioni di lavoratori aggiuntivi nei prossimi 25 anni <sup>(14)</sup>. Solo il 29% delle persone sopra i 65 anni con necessità di assistenza utilizza attualmente i servizi di assistenza a lungo termine, mentre la spesa pubblica media rappresenta l'1,7% del PIL dell'UE, molto al di sotto dell'assistenza non retribuita fornita principalmente dalle donne. Questi fattori evidenziano l'importanza dell'assistenza a lungo termine accessibile nelle politiche di CFR.

L'assistenza all'infanzia è altrettanto cruciale per la conciliazione vita-lavoro e per la riduzione delle disuguaglianze di genere nell'occupazione. L'accesso all'assistenza all'infanzia influisce direttamente sulla partecipazione delle madri, in particolare nei primi tre anni di vita di un bambino. L'undicesimo principio del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali garantisce l'accesso dei bambini a un'educazione e assistenza alla prima infanzia accessibile e di alta qualità.

---

<sup>(13)</sup> Si veda [commission.europa.eu](https://commission.europa.eu), sezione [Long-term care](#).

<sup>(14)</sup> EUROPEAN COMMISSION, [European care strategy – One year after the adoption](#), in [commission.europa.eu](https://commission.europa.eu), 7 settembre 2023.

Tuttavia, nel 2019, solo il 35% dei bambini sotto i tre anni frequentava servizi di assistenza all'infanzia formale, mentre quasi la metà era assistita esclusivamente dai genitori. I costi e la disponibilità limitata incidono in modo sproporzionato sulle madri, in particolare sulle madri single, che generalmente guadagnano meno dei padri <sup>(15)</sup>.

## 2.4. Contrattazione collettiva

Il quadro normativo per la contrattazione collettiva in Europa è caratterizzato da una notevole diversità, con fattori come la cultura, le tradizioni, il consenso sociale, le condizioni economiche e le decisioni politiche che influenzano i sistemi del lavoro e le pratiche negoziali. Le realtà economiche e sociali possono anche stimolare cambiamenti significativi, come si è visto in Germania, dove alcune aziende privilegiano gli accordi interni; in Polonia, con i suoi primi tentativi di decentralizzazione post-anni '80; in Belgio, dove le differenze tra il governo federale e le comunità incidono sulle relazioni industriali; e nel Regno Unito, dove il contesto storico complica il confronto <sup>(16)</sup>.

Le relazioni industriali e il dialogo sociale sono elementi cruciali per la conciliazione vita-lavoro, con la contrattazione collettiva che rappresenta una fonte fondamentale di diritti per i lavoratori. L'articolo 28 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea garantisce il diritto alla contrattazione collettiva e all'azione collettiva, comprese gli scioperi, come elemento centrale dell'attività sindacale. Molti Stati membri, tra cui Portogallo, Italia, Grecia, Spagna, Belgio e Polonia, hanno garantito la contrattazione collettiva nella costituzione. Altri, come la Germania, interpretano la libertà di associazione come comprensiva di essa <sup>(17)</sup>. Le parti sociali svolgono un ruolo fondamentale nell'assicurare un trattamento equo e quadri normativi stabili, promuovendo una concorrenza basata sull'efficienza. Tuttavia, i cambiamenti sociali e del mercato del lavoro mettono alla prova la capacità degli attori chiave, e il dialogo sociale europeo ha portato a pochi accordi concreti, sebbene programmi di monitoraggio come Eurofound (2021-2024) sostengano il dialogo, in particolare dopo il Covid-19.

Gli accordi collettivi nel settore privato generalmente si suddividono in tre tipologie: settoriali, aziendali e di impresa. Alcuni paesi, come Spagna,

---

<sup>(15)</sup> EUROSTAT, *Childcare arrangements in the EU*, in [ec.europa.eu/eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat), 4 maggio 2022.

<sup>(16)</sup> J. CRUZ VILLALÓN, *Caracterización de la Negociación Colectiva en Europa*, in *Derecho & Sociedad*, 2019, n. 53.

<sup>(17)</sup> COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS (a cura di), *Collective bargaining in Europe*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

Francia, Croazia, Italia e Romania, distinguono chiaramente gli accordi settoriali da quelli aziendali. Altri, tra cui Germania, Austria, Danimarca, Belgio, Finlandia, Grecia, Ungheria, Paesi Bassi, Lussemburgo, Slovacchia e Slovenia, attribuiscono minore importanza agli accordi a livello aziendale. In paesi come Irlanda, Bulgaria, Estonia, Lettonia, Lituania e Polonia, gli accordi aziendali prevalgono.

La copertura degli accordi collettivi è un aspetto cruciale, poiché determina la portata dei diritti e delle protezioni negoziati. In tutta l'UE, circa il 60% dei lavoratori è coperto da contratti collettivi, sebbene questo dato vari da paese a paese. Svezia, Finlandia e Danimarca registrano una copertura elevata con alta densità sindacale, mentre Austria, Belgio, Francia, Italia, Paesi Bassi e Portogallo si affidano a interventi governativi per mantenere un'alta copertura <sup>(18)</sup>. Norvegia, Spagna, Slovenia, Croazia, Malta, Lussemburgo, Germania e Cipro hanno una copertura che va dal 50% al 75%, spesso attraverso la contrattazione a livello settoriale. Grecia, Romania e Slovenia hanno visto una notevole riduzione della copertura a causa di modifiche legislative, mentre Portogallo e Spagna potrebbero affrontare ulteriori riduzioni in futuro <sup>(19)</sup>.

Anche i livelli di contrattazione variano a livello nazionale. Gli accordi presenti in Belgio, Norvegia e Spagna, stabiliscono quadri normativi per le negoziazioni a livelli inferiori. Gli accordi a livello settoriale dominano in Austria, Germania e Portogallo, mentre l'Italia utilizza un sistema ibrido; la Francia si basa su condizioni minime a livello settoriale con miglioramenti a livello aziendale. Svezia e Danimarca consentono modifiche a livello locale, mentre Croazia e Paesi Bassi hanno accordi settoriali e aziendali che coesistono. Grecia e Romania sono dominati da contrattazioni a livello aziendale a seguito di riforme legali. Queste differenze influenzano le politiche di CSR e l'attuazione delle politiche di *work-life balance*. Il settore finanziario presenta sfide uniche per la conciliazione vita lavoro, con alte richieste, orari lunghi, una cultura orientata alla performance e lo stress come principali fattori di burnout. La contrattazione collettiva può migliorare i diritti relativi alla conciliazione oltre quanto previsto dalla legislazione, in particolare riguardo al lavoro flessibile e al telelavoro.

Nonostante i progressi, persistono tuttavia diverse sfide. Il settore spesso resiste al cambiamento, mantenendo aspettative di disponibilità costante, in particolare nelle mansioni a contatto con il pubblico. Le operazioni globali richiedono orari irregolari, e la dipendenza dalla tecnologia favorisce una cultura "sempre attiva", che complica la disconnessione. I quadri normativi

---

<sup>(18)</sup> S. RISO, [Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalisation](#), Eurofound Research Report, 2020.

<sup>(19)</sup> J. CRUZ VILLALÓN, [op. cit.](#)

europei e nazionali, combinati con la contrattazione collettiva e l'attività sindacale, sono essenziali per implementare soluzioni innovative che rispondano alle esigenze uniche del settore.

### 3. Incentivi e sfide future

Oltre alla normativa e agli accordi collettivi, gli Stati membri offrono incentivi per promuovere l'equilibrio tra vita privata e lavoro da una prospettiva di genere e co-partecipazione. Queste misure incoraggiano le imprese a implementare politiche di conciliazione senza compromettere le performance economiche. A differenza dei diritti stabiliti dalle direttive UE e dalle leggi nazionali, gli incentivi variano da paese a paese e, talvolta, anche da regione a regione, come nel caso della Spagna.

Gli incentivi fiscali sono i più comuni e includono detrazioni fiscali, esenzioni e crediti per misure come orari di lavoro flessibili, servizi di assistenza all'infanzia, telelavoro, stanze per l'allattamento, spazi familiari, programmi di benessere per i dipendenti e corsi di formazione. Un altro tipo di incentivo riguarda l'assunzione. Ad esempio, la Spagna offre un bonus per la conciliazione vita-lavoro legato all'assunzione, che prevede un pagamento mensile per la durata della sostituzione di un lavoratore in caso di rischio durante la gravidanza, rischio durante l'allattamento naturale, parto e cura del bambino, o co-partecipazione nella cura del bambino.

I fondi europei, in particolare il Fondo Sociale Europeo (FSE), co-finanziano le iniziative di conciliazione per promuovere una partecipazione bilanciata nel mercato del lavoro. Per il periodo 2021-2027 sono previsti 85 milioni di euro, di cui 4,3 milioni provenienti dal FSE. Il progetto austriaco *100 Percent* fornisce consulenze alle aziende per eliminare le disparità di genere, mentre il progetto danese *Entrepreneur Denmark* supporta i cittadini nell'avvio di imprese. L'Italia offre finanziamenti per programmi di telelavoro attraverso il suo Piano di Utilizzo del Telelavoro, talvolta co-finanziato da fondi UE <sup>(20)</sup>.

Nonostante i progressi compiuti, esistono ancora molte criticità da gestire. L'accesso ai benefici fiscali spesso richiede il soddisfacimento di criteri complessi, che possono risultare difficili da rispettare per le piccole e medie imprese. I costi iniziali, la scarsa consapevolezza, le barriere burocratiche e la cultura aziendale limitano anch'essi l'adozione delle politiche. Nonostante i passi avanti, l'implementazione disomogenea dimostra la necessità di continuare a promuovere le politiche di WLB, con gli incentivi fiscali che rivestono

---

<sup>(20)</sup> EUROPEAN COMMISSION, *ESF+ invest nearly €85 billion to promote gender equality*, in [european-social-fund-plus.ec.europa.eu](https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu), 8 marzo 2023.

un ruolo cruciale per il progresso della *Corporate Family Responsibility* (CFR) in tutta l'Unione Europea.

## Capitolo 4.

# **Fabbisogni e risposte provenienti dalle pratiche di *Corporate Family Responsibility* nel settore finanziario. Il caso italiano in una prospettiva di relazioni industriali**

*di Chiara Altilio e Margherita Roiatti*

### **1. Introduzione**

Il presente capitolo si colloca nel solco del quadro teorico e concettuale delineato nel capitolo 2 del presente volume, dedicato all'evoluzione della *Corporate Family Responsibility* (CFR) e al suo inquadramento nell'ambito delle politiche di responsabilità sociale d'impresa e delle relazioni industriali. Muovendo da tale cornice, l'analisi intende approfondire il modo in cui i fabbisogni di conciliazione tra tempi di vita, di lavoro e di cura trovano concreta traduzione nelle pratiche di regolazione collettiva, con specifico riferimento al settore finanziario.

Il contributo trae origine dalle attività di ricerca sviluppate nell'ambito del progetto europeo *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*, che ha coinvolto organizzazioni sindacali e istituzioni di ricerca di diversi Paesi europei con l'obiettivo di analizzare il ruolo delle relazioni industriali nello sviluppo e nella diffusione delle politiche di CFR. A fronte di un progetto di portata sovranazionale, il presente capitolo opera, tuttavia, una scelta analitica mirata, concentrandosi sul caso italiano, al fine di offrire un approfondimento originale e contestualizzato sulle dinamiche contrattuali che caratterizzano il settore finanziario nazionale.

In questa prospettiva, l'analisi combina una lettura empirica dei risultati della ricerca sul campo condotta a livello europeo (§ 2), con una ricognizione sistematica delle politiche di CFR sviluppate dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale in Italia (§ 3). Tale approccio consente, da un lato, di mettere in dialogo il quadro teorico con le percezioni e le valutazioni degli operatori del settore; dall'altro, di evidenziare il ruolo svolto dai diversi livelli di contrattazione nel rispondere ai bisogni di lavoratrici e lavoratori e dei loro nuclei familiari.

Il capitolo si propone, dunque, di contribuire al dibattito sullo sviluppo di sistemi di welfare occupazionale integrati, mettendo in luce potenzialità e criticità delle politiche di CFR nel settore finanziario italiano e riflettendo, in conclusione, sulle prospettive di rafforzamento del coordinamento tra strategie pubbliche e strumenti di autonomia collettiva (§ 4).

## **2. Dalla teoria alla pratica: il punto di vista degli operatori nel settore finanziario. Evidenze dalla survey del Progetto CFR**

Al fine di affiancare all'analisi teorica una lettura empirica delle pratiche di *Corporate Family Responsibility* (CFR), il presente paragrafo restituisce alcuni risultati di sintesi emersi dall'indagine quantitativa condotta nell'ambito del progetto europeo *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR* <sup>(1)</sup>. L'obiettivo non è quello di riproporre in modo esaustivo i risultati dell'indagine, quanto piuttosto di isolare alcune evidenze utili a inquadrare i principali fabbisogni, criticità e linee di sviluppo delle politiche di CFR nel settore finanziario.

Un primo elemento di rilievo riguarda la consapevolezza diffusa del valore strategico attribuito alle politiche di CFR. Le risposte collocano tali politiche all'interno di un contesto organizzativo profondamente segnato dai processi di digitalizzazione e di innovazione tecnologica, che hanno inciso non solo sull'organizzazione del lavoro, ma anche sulla permeabilità dei confini tra tempo di lavoro e tempo di vita. In questo quadro, la CFR è interpretata come una leva potenzialmente rilevante per sostenere il benessere dei lavoratori e, al contempo, per rafforzare la sostenibilità delle organizzazioni, soprattutto in un settore caratterizzato da elevate pressioni competitive.

Con riferimento alle aree di intervento, emerge una maggiore diffusione e valorizzazione delle misure di tipo strutturale, in particolare gli strumenti di flessibilità del tempo e del luogo di lavoro, i congedi e i permessi legati alla genitorialità e al *caregiving*, nonché le prestazioni di welfare aziendale. Tali strumenti sono generalmente percepiti come funzionali alla conciliazione, soprattutto laddove consentono di integrare o migliorare le tutele previste dalla normativa di legge. Al tempo stesso, le risposte mettono in evidenza uno scarto

---

(1) L'indagine ha raccolto 76 risposte valide, provenienti da rappresentanti sindacali e operatori del settore finanziario attivi in diversi Paesi europei, tra cui – in ordine di numerosità – Repubblica Ceca, Italia, Romania, Spagna e Francia, oltre ad altri contesti dell'Europa settentrionale, centrale e mediterranea. Per un'analisi completa della metodologia e dei risultati, si rinvia a UNIVERSITÀ DI ŁÓDŹ, FONDAZIONE ADAPT, [\*DELIVERABLE D2.6. Report sulla fase di ricerca sul campo \(questionario online e interviste\)\*](#), CFR Project, 31 gennaio 2025, spec. cap. 4.



significativo tra disponibilità formale e utilizzo effettivo delle misure, segnalando come la presenza di strumenti non garantisca automaticamente un loro accesso diffuso e non stigmatizzante.

In questa prospettiva, la variabile territoriale emerge come un fattore esplicativo rilevante. Il grado di diffusione e di istituzionalizzazione delle politiche di CFR appare fortemente influenzato dai contesti nazionali di riferimento e, in particolare, dalle tradizioni di relazioni industriali e dai modelli di regolazione del lavoro. Nei sistemi caratterizzati da una contrattazione collettiva più strutturata, le politiche di CFR risultano maggiormente integrate nelle pratiche organizzative e percepite come parte di un quadro di tutele condivise; al contrario, in contesti meno regolati, esse tendono a presentarsi come iniziative frammentate o affidate alla discrezionalità aziendale. Questo dato rafforza l'idea che la CFR non possa essere letta esclusivamente come scelta organizzativa, ma come fenomeno profondamente intrecciato ai sistemi istituzionali e contrattuali.

Accanto agli aspetti strutturali, emergono con chiarezza alcune criticità di natura culturale e organizzativa. In particolare, le risposte segnalano come una comunicazione interna poco strutturata, la limitata conoscenza delle misure disponibili e il timore di possibili effetti negativi sulle traiettorie professionali possano costituire ostacoli significativi all'utilizzo delle politiche di CFR. Tali criticità risultano particolarmente rilevanti in un settore orientato alla performance e alla disponibilità temporale, nel quale il ricorso agli strumenti di conciliazione può essere percepito come potenzialmente incompatibile con le aspettative organizzative.

Un ulteriore profilo di interesse riguarda la dimensione di genere nell'accesso e nell'utilizzo delle politiche di CFR. Dalle risposte emerge come il ricorso agli strumenti di conciliazione continui a essere fortemente connotato in senso femminile, riflettendo una distribuzione ancora asimmetrica delle responsabilità di cura. Tale dinamica contribuisce a rafforzare meccanismi di auto-selezione e stigmatizzazione, per cui l'utilizzo delle misure di CFR tende a essere percepito come più legittimo per le lavoratrici – in particolare in relazione alla maternità – e più problematico per i lavoratori uomini. In questo senso, le politiche di conciliazione rischiano di riprodurre, anziché ridurre, i divari di genere, incidendo indirettamente sulle traiettorie professionali e sulle opportunità di carriera.

Il tema dello stigma organizzativo emerge in modo trasversale anche con riferimento ai profili professionali più esposti a logiche di performance e di disponibilità temporale. In tali contesti, il ricorso agli strumenti di CFR può essere associato a una percezione di minore affidabilità o di ridotto impegno lavorativo, indipendentemente dalla neutralità formale delle misure. Questo

elemento appare particolarmente rilevante nel settore finanziario, dove la cultura del lavoro continua a valorizzare modelli di presenza e intensità lavorativa elevata. Le risposte suggeriscono pertanto che l'efficacia delle politiche di CFR non dipende soltanto dalla loro previsione formale, ma dalla capacità di normalizzarne l'utilizzo all'interno delle organizzazioni.

In questo quadro, un elemento trasversale che emerge riguarda il ruolo attribuito alle relazioni industriali. La contrattazione collettiva è indicata come uno strumento potenzialmente decisivo non solo per ampliare e rendere più omogenee le tutele, ma anche per ridurre i costi simbolici e reputazionali associati alla fruizione delle misure di conciliazione. L'inserimento delle politiche di CFR in quadri contrattuali condivisi può contribuire a rafforzarne la legittimità, favorendo un accesso più equo e meno selettivo e promuovendo un approccio alla conciliazione che non sia implicitamente fondato su ruoli di genere tradizionali.

Nel complesso, il quadro che emerge restituisce l'immagine di un settore finanziario in cui la CFR è riconosciuta come un fattore rilevante, ma il cui sviluppo risulta ancora disomogeneo e fortemente condizionato dal contesto territoriale e istituzionale di riferimento. È alla luce di questi elementi che il paragrafo successivo analizza il ruolo svolto dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale nel settore finanziario italiano.

### **3. Le politiche di CFR nel settore delle attività finanziarie e assicurative. Un focus sulla contrattazione collettiva in Italia**

Alla luce di quanto finora evidenziato, di seguito si propone un focus sulle politiche di CFR sviluppate dalla contrattazione collettiva nazionale e aziendale in Italia nel settore credito-assicurazioni.

L'obiettivo di tale analisi è, da un lato, dar conto di quanto già esiste a livello contrattual-collettivo; dall'altro lato, è capire quali sono linee di intervento in cui si può investire maggiormente nel futuro, affinché il settore e le imprese in esso presenti possano essere una guida nello sviluppo di politiche di welfare partecipate, attente ai bisogni di lavoratori e lavoratrici nonché dei loro familiari, capaci di creare profonde connessioni tra le strategie di matrice pubblicistica e privatistica.

#### **3.1. Nota metodologica**

La selezione dei contratti collettivi nazionali considerati è stata elaborata partendo dai dati dell'archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro istituito

presso il Cnel ai sensi dell'articolo 17 della legge n. 936/1986. L'archivio Cnel rappresenta la fonte ufficiale sulla contrattazione collettiva nazionale in Italia da cui attingere per la consultazione open access dei testi dei CCNL stipulati e depositati delle organizzazioni firmatarie.

Attraverso l'archivio, dopo aver selezionato i soli contratti collettivi sottoscritti nel settore contrattuale identificato dal Cnel "J – Credito e Assicurazioni" e sottosettore contrattuale "J01 – Credito e Assicurazioni", per un totale di 9 CCNL, al fine di circoscrivere il perimetro di indagine, sono stati selezionati 3 CCNL (tabella 1), i quali trovano applicazione al 25% delle aziende e all'89% dei dipendenti nel settore sulla base dei dati flusso Uniemens 2024 <sup>(2)</sup> (grafico 1).

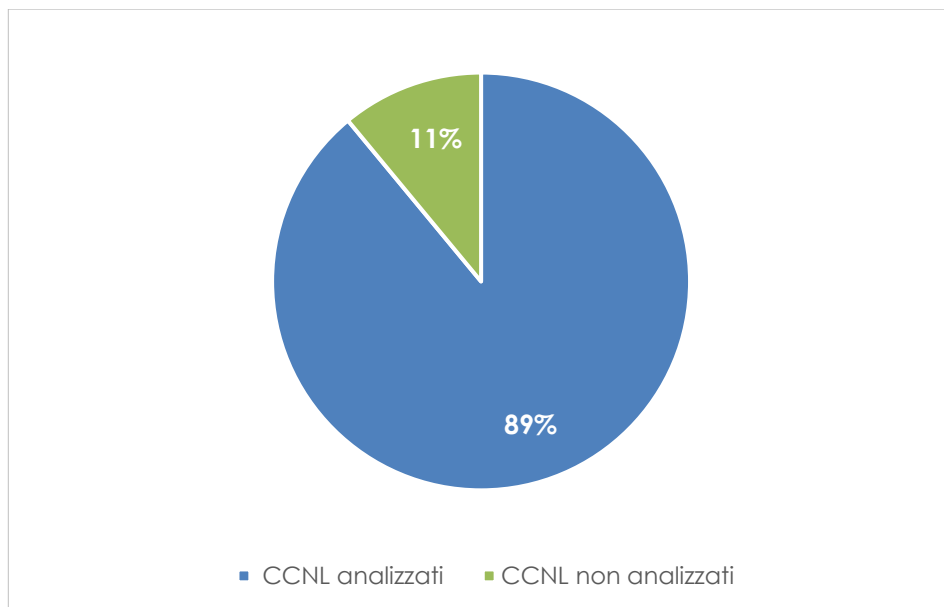
**Tabella 1.** Informazioni relative ai CCNL analizzati

CCNL	Parti firmatarie	N. aziende	N. lavoratori
CCNL per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (CCNL Credito, J241), 14 luglio 2025	Abi, Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Uilca, Unisin Falcri Silcea Sinfub	921	277.935
CCNL per il personale dipendente non dirigente delle imprese di assicurazione (CCNL Assicurazioni, J121), 16 novembre 2022	Ania, First Cisl, Fisac Cgil, Fna, Snfia, Uilca	1.897	51.362
CCNL quadri direttivi e per il personale delle aree professionali delle Banche di Credito Cooperativo Casse Rurali ed Artigiane (CCNL Credito Cooperativo, J271), 9 luglio 2024	Federkasse, Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Ugl Credito, Uilca Uil	292	36.951

**Fonte:** elaborazione propria su dati estratti dall'archivio Cnel, aggiornamento al 31 ottobre 2025

<sup>(2)</sup> I dati sono quelli elaborati dall'Inps per il Cnel per mezzo delle comunicazioni mensili Uniemens dei datori di lavoro all'Inps nell'anno più recente disponibile e rappresentano la media delle 12 rilevazioni mensili afferenti all'anno di riferimento.

**Grafico 1.** Campo di applicazione soggettivo dei CCNL selezionati confrontati con i CCNL non selezionati appartenenti al settore contrattuale “J – Credito e Assicurazioni” e sottosettore contrattuale “J01 – Credito e Assicurazioni” (%) (2024)



**Fonte:** elaborazione propria su dati estratti dall'archivio Cnel, aggiornamento al 31 ottobre 2025

Per quanto concerne gli accordi aziendali, la scelta dei testi è stata effettuata attingendo alla banca dati ADAPT Farecontrattazione <sup>(3)</sup>, selezionando complessivamente sei aziende che applicano i tre CCNL considerati, due per ciascun CCNL (tabella 2). L'analisi delle previsioni contrattuali in essi contenute consente di fare luce sulle misure di CFR rese disponibili al 34% dei dipendenti a cui si applicano i tre CCNL considerati ovvero il 30% dei dipendenti del settore in esame. Pertanto, l'indagine a livello aziendale avrà come focus le misure di *Corporate Family Responsibility* sviluppate a livello aziendale, attraverso la sottoscrizione di un accordo collettivo, ai dipendenti di: Unicredit,

---

<sup>(3)</sup> Si tratta di una delle banche dati dei testi contrattuali di matrice collettiva più fornita in Italia. Per maggiori informazioni si rinvia al sito [farecontrattazione.adapt.it](http://farecontrattazione.adapt.it). Per quanto concerne le misure previste in Unicredit, invece, le autrici ringraziano il Dott. Luciano Malvoti e la Dott.ssa Roberta Scarpellini per aver reso disponibile il materiale contrattuale-collettivo e supportato l'opera di ricognizione delle misure di CFR adottate, per via contrattuale, nel contesto aziendale.

Intesa Sanpaolo, Generali Italia, Unipol Assicurazioni, Iccrea e Cassa Centrale Banca.

**Tabella 2.** Informazioni sui contratti aziendali considerati

Azienda	N. lavoratori
Intesa Sanpaolo (J241)	67.739
Unicredit (J241)	36.615
Generali Italia (J121)	9.845
Unipol Assicurazioni (J121)	7.325
Iccrea Banca (J271)	2.164
Cassa Centrale Banca (J271)	864

**Fonte:** elaborazione propria su dati ufficio camerale attraverso il portale di servizi alle imprese (2025)

Le misure specificatamente analizzate sono quelle individuate attraverso la *desk research* <sup>(4)</sup> e, aggregabili in due macrocategorie:

- politiche che agiscono lungo la dimensione strutturale, ovvero quell'insieme di misure che riguardano la flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro, l'integrazione delle fattispecie sospensive e gli strumenti di supporto ai dipendenti e ai loro familiari, anche a fronte di specifiche situazioni, inclusi strumenti di welfare aziendale (schemi di flessibilità oraria, lavoro agile, condizioni di miglior favore rispetto a congedi e permessi, contributi e servizi di welfare aziendale, ecc.);
- politiche che agiscono lungo la dimensione culturale/relazionale, ossia quell'insieme di misure che riguardano lo sviluppo di azioni che impattano sulla sensibilità delle organizzazioni alle tematiche di CFR (partecipazione dei dipendenti allo sviluppo delle strategie, anche tramite i loro rappresentanti; attività formative e/o informative; indicazioni relative alla comunicazione interna ed esterna; procedure per rendere il management visibilmente coinvolto sui temi; valorizzazione dei ruoli dei dipendenti attraverso percorsi per lo sviluppo delle carriere, ecc.).

Nella presente ricognizione saranno citate, a titolo esemplificativo e non esaustivo, buone pratiche contrattual-collettive, ovvero quelle misure che rappresentano, nel complesso, un miglioramento della disciplina legale – tramite

---

<sup>(4)</sup> Si rinvia, per un approfondimento, ai cap. 2 e 3 del presente volume.

integrazione e/o modifica – o misure riconosciute per via contrattual-collettiva *ex novo*.

### **3.2. Le politiche di CFR nella contrattazione collettiva nazionale**

Per quanto concerne la prima macrocategoria di misure, ovvero all'insieme di misure che agiscono strutturalmente sull'organizzazione del lavoro e sul rapporto di lavoro, i CCNL prevedono diversi interventi; quelli più rilevanti riguardano il riconoscimento di permessi, congedi e aspettative connesse a esigenze familiari, in particolar modo per genitori e caregiver.

Rispetto invece alle misure rientranti nella seconda macrocategoria ossia quelle afferenti allo sviluppo di strumenti che possono incidere sulla diffusione di cultura attenta alle tematiche di CFR, gli interventi dei CCNL si muovono lungo due principali direttrici. Da un lato figurano gli strumenti di partecipazione consultiva e informativa; dall'altro lato, invece, le attività formative per sostenere lo sviluppo professionale dei dipendenti con esigenze conciliative.

In generale, molte delle misure di CFR, sono spesso delegate al livello aziendale, rimarcando come il livello di prossimità sia cruciale per la definizione di politiche che siano rispondenti a bisogni specifici dei dipendenti, i quali possono differire sia in relazione al contesto organizzativo di appartenenza che al territorio di riferimento.

*Le politiche di CFR che impattano sul rapporto di lavoro e sull'organizzazione del lavoro*

Nella categoria delle fattispecie sospensive dal lavoro si registrano diversi interventi nei CCNL analizzati. IL CCNL Credito e il CCNL Credito cooperativo prevedono la possibilità di riconoscere brevi permessi retribuiti per giustificati motivi personali, non computabili nel monte ore di ferie annuali nonché quella di accordare a livello aziendale dei periodi di congedo per interessi familiari e per gravi motivi personali, la cui durata ed eventuale copertura economica è demandata a livello aziendale. In relazione a detti permessi e congedi, il CCNL Credito cooperativo specifica che la concessione è da effettuare seguendo criteri uniformi a livello aziendale, come ad esempio, la nascita di figli, il decesso di familiari stretti e comprovate visite specialistiche. Anche il CCNL Assicurazioni riconosce la possibilità di accordare permessi brevi per giustificati motivi personali o di famiglia; tuttavia, la copertura economica di detti permessi non è stabilita dal livello nazionale che, invece, stabilisce la facoltà dell'impresa di corrispondere degli emolumenti economici.

I CCNL analizzati riconoscono altresì dei periodi di aspettativa non retribuita. Ai dipendenti a cui si applica il CCNL Assicurazioni e che presentano un'anzianità aziendale effettiva di almeno tre anni, è riconosciuto il diritto a un'aspettativa non retribuita di massimo due mesi, fruibile anche in due periodi, ciascuno dei quali non può essere inferiore a 15 giorni. Il periodo di aspettativa, accordato con un preavviso di 15 giorni, può essere nuovamente richiesto dal medesimo beneficiario se sono trascorsi almeno cinque anni dalla precedente richiesta. Lo stesso CCNL, inoltre, prevede che possono essere accordate aspettative per giustificati motivi personali o di famiglia, dalla durata massima di un anno. In quest'ultimo caso, si stabilisce che è facoltà dell'azienda corrispondere per il primo mese degli emolumenti, fermo restando che i primi quattro mesi sono computati nell'anzianità di servizio e agli effetti del trattamento di fine rapporto. Un ulteriore periodo di aspettativa non retribuita, accessibile per motivi di studio, familiari e personali e per lo svolgimento di attività di volontariato, dalla durata massima di un anno, frazionabile in massimo due periodi è previsto dai CCNL Credito e Credito Cooperativo. Rispetto alle richieste, nei due CCNL si specifica che viene assegnata priorità a quelle provenienti dai dipendenti che hanno necessità di assistere il figlio di età compresa tra i tre e gli otto anni (oltre che per motivi sanitari particolarmente gravi e idoneamente certificati).

Sempre a sostegno della famiglia possono essere inquadrate anche le misure di miglior favore che concernono le assenze previste dalla legge per genitorialità, che rappresentano quota parte delle previsioni che enfatizzano l'importanza della dimensione familiare nelle disposizioni contrattual-collettive. Nel CCNL Credito e del CCNL Credito Cooperativo, ad esempio, si chiarisce che la valutazione della concessione delle fattispecie sospensive appena richiamate (permessi, congedi, aspettativa non retribuita) deve tener conto delle situazioni familiari che comportino la necessità di assistenza di figli in condizioni di disagio (es. bullismo, tossicodipendenza, anoressia/bulimia). I due CCNL appena menzionati, poi, riconoscono dei permessi retribuiti per l'assistenza ai figli affetti da patologie legate all'apprendimento durante l'anno scolastico, pari a cinque giorni ogni anno, utilizzabili con un preavviso di minimo 10 giorni. Diversamente, il CCNL Assicurazioni non prevede dei permessi dedicati a questa causale, ma rinvia alla disciplina legislativa (legge n. 170/2010), raccomandando le aziende a consentire orari flessibili ai familiari di studenti con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) o bisogni educativi speciali (BES) per assisterli nelle attività scolastiche.

Quanto ai congedi per genitorialità previsti dalla legge, nei CCNL Credito e Credito Cooperativo il rinvio è all'integrazione a carico aziendale dell'indennità Inps eroga in occasione della fruizione del congedo di maternità

obbligatorio, fino ad assicurare la retribuzione goduta in servizio, anche per i periodi di interdizione anticipata. Il CCNL Assicurazioni riconosce diverse previsioni di miglior favore rispetto a quanto stabilito dalla legge. Tra queste, oltre all'integrazione dell'indennità Inps corrisposta per il congedo di maternità, il CCNL stabilisce: a) che il periodo di congedo parentale è considerato agli effetti del trattamento di fine rapporto (TFR); b) che gli arretrati spettanti per il rinnovo del CCNL, devono essere corrisposti in ogni caso di gravidanza o puerperio, compresa l'aspettativa facoltativa. Inoltre, le parti firmatarie invitano le imprese a estendere, come norma di miglior favore, il congedo per malattia dei figli fino al terzo anno di età anche alle malattie del bambino sino al compimento del decimo anno di età. Nella piattaforma di rinnovo del CCNL Assicurazioni presentata nel 2025, lato sindacale è stato proposto di prevedere, da un lato, l'integrazione dell'indennità di congedo parentale, anche al fine di favorire l'aumento del suo utilizzo da parte dei padri; dall'altro, un investimento in misure di miglior favore con riguardo ai congedi per i caregiver.

Dei permessi aggiuntivi per i dipendenti con gravi e accertate situazioni personali/familiari sono poi indirettamente riconosciuti con l'istituto della banca del tempo o banca ore solidale. Il CCNL Credito e Credito Cooperativo definiscono le linee guida per la regolamentazione a livello aziendale della banca del tempo solidale. Sul punto le parti individuano le ore cedibili *ex* articolo 24 del decreto legislativo n. 151/2015, le modalità di donazione, richiesta e utilizzo dei permessi nonché i criteri di priorità nell'accesso alla dotazione dei permessi ceduti ovvero tenendo conto della rilevanza delle situazioni personali e/o familiari, fermo restando il rispetto di quanto stabilito negli accordi aziendali e di gruppo. Il CCNL Credito Cooperativo, inoltre, stabilisce che a completamento delle donazioni da parte del personale, anche le aziende verseranno un contributo alla Banca del Tempo Solidale pari almeno al 30% del totale delle ore versate dalle lavoratrici e dai lavoratori.

Quanto agli strumenti di flessibilità del e nel lavoro, tra gli strumenti previsti dalla contrattazione collettiva figurano diverse misure: la flessibilità dell'orario giornaliero o della collocazione dello stesso, particolari previsioni per la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, il telelavoro, il lavoro agile, la settimana corta. Il CCNL Assicurazioni, rispetto alla flessibilità dell'orario di lavoro, rinvia al confronto tra aziende e RSA per l'individuazione delle esigenze emergenti nei contesti organizzativi, con lo scopo di individuare le più confacenti soluzioni come «ad esempio, diversa distribuzione dell'orario di lavoro, estensione della flessibilità in entrata/uscita, previsione di funzionamento di determinati servizi aziendali con recuperi di orario, ricorso allo smart working, turnistica, ecc.)), stabilendo



anche «le relative modalità attuative che tengano anche conto dell'esigenza di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei dipendenti». Invero, flessibilità è spesso una materia delegata a livello aziendale. Sempre nel CCNL Assicurazioni, le parti rinviavano proprio a tale livello per riconoscere misure di conciliazione tra tempi e responsabilità familiari, in particolare nei confronti delle necessità dei caregiver familiari. Sul punto, le parti invitano le aziende a prendere in considerazione modalità di lavoro flessibili (come il lavoro agile o il part-time) per i caregiver familiari, compresi i genitori di bambini fino a 12 anni, e per il personale con disabilità o che assiste persone con disabilità, anche se lo stato di disabilità grave non è riconosciuto ai sensi della legge n. 104/1992. Guardando invece al CCNL Credito, esso presenta già al primo livello delle soluzioni più specifiche. Per quanto concerne la flessibilità dell'orario di lavoro giornaliero, il CCNL Credito stabilisce che le aziende, compatibilmente con le esigenze di servizio, possono accordare ai dipendenti che ne fanno richiesta delle forme di flessibilità dell'orario di ingresso/uscita: posticipazione strutturale dell'orario di entrata di 15 minuti, con conseguente spostamento dell'orario di uscita; un'elasticità dell'orario di lavoro giornaliero di 30 minuti di ingresso/uscita per coloro che non lavorano a contatto diretto con il pubblico o, specificatamente per quest'ultima categoria di dipendenti, uno spostamento dell'orario di entrata di 30 minuti, non occasionale.

Rispetto agli strumenti di flessibilità organizzativa, tutti e tre i CCNL rinviavano alle potenzialità del telelavoro per rispondere ad esigenze sociali, tra le quali il miglioramento della qualità di vita e di gestione dei tempi di lavoro, anche nell'ottica di una più efficace integrazione delle persone con disabilità. Tali potenzialità sono ravvisate anche nell'utilizzo del lavoro agile, tema affrontato da tutti e tre i CCNL analizzati, quale strumento utile alla diffusione di modelli di organizzazione del lavoro atti a favorire la realizzazione di una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Con riguardo al lavoro agile, le parti firmatarie del CCNL Assicurazioni rinviavano all'adozione di specifiche intese aziendali, al fine di approntare discipline omogenee a cui rinviare tramite la sottoscrizione degli accordi individuali. Dato che spesso il lavoro agile è uno strumento utilizzato in particolare da coloro che hanno necessità di prestare assistenza a familiari, in particolare da parte delle donne, appare particolarmente significativo quanto previsto dal CCNL Credito Cooperativo poiché si stabilisce il riconoscimento del buono pasto è riconosciuto anche nelle giornate in cui l'attività lavorativa è resa in modalità agile. Diversamente, il CCNL Credito chiarisce che il buono pasto è riconosciuto solo laddove il lavoro agile sia svolto presso altra sede o hub aziendale.

Alla luce della pervasività della tecnologia nell'organizzazione del lavoro, inoltre, il CCNL Credito sottolinea l'importanza di garantire, attraverso regole

comuni, una disconnessione dal lavoro, in modo da garantire «un opportuno bilanciamento tra le esigenze operative aziendali e la vita privata» dei dipendenti, rinviando però in generale all'utilizzo degli strumenti tecnologici e non con solo riferimento al lavoro agile. Il rinvio alla disconnessione, presente anche nel CCNL Credito Cooperativo, è tra i temi affrontati anche nella piattaforma sindacale per il rinnovo del CCNL Assicurazioni, ove si propone l'istituzione di un diritto alla disconnessione dalle comunicazioni di lavoro al di fuori dell'orario di lavoro.

In materia di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da full a part time, il CCNL Credito, ad esempio, integra quanto disposto dalla legge, riconoscendo il diritto – e non la priorità nella valutazione delle richieste – dei dipendenti con un figlio disabile convivente di richiedere la trasformazione del rapporto, con possibile ri-trasformazione. In aggiunta, quale condizione di miglior favore rispetto ai criteri di *ex lege*, le parti stabiliscono che le imprese devono favorire l'accoglimento prioritario delle domande provenienti anche dalla lavoratrice o dal lavoratore il cui coniuge, figlia o genitore sia una vittima di molestie e violenze di genere, evidenziando dunque particolare attenzione nei confronti dei dipendenti con situazioni familiari particolarmente complesse e delicate che hanno la necessità di rimodulare il tempo di lavoro, seppur con conseguenze sotto il profilo economico e previdenziale.

Tra le tendenze più recenti in tema di contrattazione e orario di lavoro, si registra la progressiva riduzione dell'orario di lavoro settimanale. Ciò è stato previsto anche nell'ultimo rinnovo del CCNL Credito che, dal 1° luglio 2024, ha sancito una riduzione dell'orario settimanale di 30 minuti, portandolo così a 37 ore distribuite sulla settimana di lavoro. Sul punto, anche la piattaforma sindacale presentata per il rinnovo del CCNL Assicurazioni nel 2025 rinvia alla possibilità di valutare una riduzione dell'orario settimanale di un'ora, fermo restando i cinque giorni settimanali previsti, assegnando alla contrattazione aziendale la definizione delle modalità.

Passando invece alle misure di welfare aziendale riconosciute dai CCNL, un ruolo di primo piano è assunto dalle coperture sanitarie integrative e dalle polizze contro il rischio di non autosufficienza (LTC).

Per quanto concerne l'assistenza sanitaria integrativa, il CCNL Credito stabilisce che per i quadri direttivi di 3° e 4° livello, l'azienda finanzia una copertura delle spese connesse a malattie o infortuni pari a 361,52 euro per ciascun interessato in servizio e per il relativo nucleo familiare (coniuge e figli fiscalmente a carico). Lo stesso CCNL prevede la stipulazione di una copertura assicurativa LTC, garantita per il tramite della Cassa nazionale di assistenza sanitaria per il personale dipendente del settore del credito attraverso un contributo annuale fissato a 100 euro pro capite a carico dell'impresa. Anche il

CCNL Assicurazioni investe nel welfare sanitario, sia prevedendo una copertura sanitaria finanziata con un contributo a carico azienda pari allo 0,5% della retribuzione dei lavoratori, che una polizza LTC, finanziata con un contributo annuo pari allo 0,5% della retribuzione annua tabellare di ciascun dipendente. Il CCNL Credito Cooperativo riconosce una polizza sanitaria, attraverso la Cassa Mutua nazionale; un'assicurazione contro i rischi di morte e invalidità permanente per infortuni e una polizza di *long term care*, finanziata da un contributo sia a carico azienda (0,15%) che a carico lavoratori (0,5%), calcolato sulla retribuzione utile ai fini del calcolo del TFR.

Fatta eccezione per il welfare sanitario, nel settore finanziario figurano alcuni esempi di come la contrattazione di primo livello può riconoscere ulteriori strumenti di welfare. Un esempio è fornito dal CCNL Assicurazioni che, con il rinnovo del 2022, ha riconosciuto, limitatamente per l'anno 2023, un credito welfare *una tantum*, il cui valore è modulato in base al livello di inquadramento, alla classe di anzianità e del servizio prestato nel 2022, andando da un minimo di 689,68 euro fino a 1.139,84 euro. L'importo così riconosciuto, utilizzabile dal dipendente e dai suoi familiari – alle condizioni e nei limiti previsti dagli artt. 12 e 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, del Testo Unico sull'imposizione dei redditi (TUIR) – è utilizzabile solo nell'anno di riferimento (2023). Il credito welfare appena menzionato, comunque, è aggiuntivo rispetto a eventuali strumenti di welfare messi a disposizione a livello aziendale, qualsivoglia sia la fonte di riconoscimento (regolamento unilaterale, contratto collettivo, accordo individuale). Quanto alla destinazione del credito, nell'ottica di sviluppare un sistema di welfare che abbia un impatto sul territorio, dal punto di vista sia sociale che economico, le parti sottoscriventi delegano le aziende a individuare i beni e servizi di welfare, tenendo conto delle esigenze dei lavoratori, dell'organizzazione e del rapporto con il territorio, con l'obiettivo di «migliorare la qualità della loro vita personale e familiare».

Con riguardo alle altre tipologie di misure di welfare aziendale, a sottolineare l'attenzione particolare con riguardo ai figli e all'inclusione, infine, i CCNL Credito e Credito Cooperativo prevedono l'erogazione di borse di studio per i figli (o persone equiparate, anche i figli a carico del coniuge) a carico dei dipendenti, differenziando l'ammontare erogato ogni anno per cicli scolastici e prevedendo un aumento degli importi per i figli fuori sede. Entrambi i CCNL dispongono anche l'erogazione di un contributo annuale per i dipendenti con figli o familiari con disabilità; il CCNL Credito stabilisce che il contributo è erogato ai dipendenti, per ciascun figlio (o persona equiparata), con una disabilità di fini dell'apprendimento fino al compimento dei 26 anni; il CCNL Credito Cooperativo, invece, eroga il contributo per ciascun familiare a carico con disabilità ai sensi della legge n. 104/1992.

*Le politiche di CFR lungo la dimensione culturale/relazionale*

In relazione alla seconda macrocategoria di misure (§ 3.1), l'individuazione degli strumenti specificatamente volti a incidere sull'impianto culturale e relazionale è una competenza generalmente assegnata dal livello nazionale a quello aziendale. Si rileva infatti la presenza di rinvii alla contrattazione aziendale per la definizione di specifiche garanzie per rafforzare le connessioni tra tutele normative ed economiche, che possano altresì favorire il soddisfacimento dei bisogni individuali e familiari dei dipendenti.

Come anticipato, una prima linea di intervento riguarda gli strumenti di partecipazione, nell'ambito dei quali un ruolo di primo piano è svolto dalle Commissioni pariteticamente costituite dalle parti a livello nazionale e aziendale. Nel CCNL Credito si rinvia al ruolo attivo svolto dalle parti firmatarie nella formulazione di strumenti; nella promozione del benessere sui luoghi di lavoro, per la diffusione di una cultura tesa a valorizzare le diversità, l'inclusione e la parità di genere. Invero, sono diversi gli strumenti individuati come funzionali a promuovere attivamente il raggiungimento dei suddetti scopi, attraverso la costituzione e il lavoro delle Commissioni paritetiche; l'inclusione di indicatori riferiti alla "qualità delle risorse umane" connessi allo sviluppo di politiche di CFR tra quelli oggetto dell'informativa sindacale e dell'incontro annuale e la specificazione delle materie delegate alla contrattazione aziendale. Nel CCNL Credito Cooperativo, tra gli scopi assegnati alla Commissione nazionale per le pari opportunità, figurano: a) «stimolare nel settore la cultura delle pari opportunità anche acquisendo le più significative esperienze maturate aziendalmente»; b) «sviluppare e diffondere buone prassi». In questo modo, le parti sottolineano l'importanza del ruolo tra livelli contrattuali e cooperazione tra le parti firmatarie per sviluppare politiche di CFR, visto che a livello locale/di gruppo è prevista una riunione semestrale per esaminare «politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro anche attraverso l'utilizzo di finanziamenti previsti dalla legge» e «piani formativi rivolti alle lavoratrici». Rilevante è anche lo sviluppo di «azioni positive finalizzate alla rimozione di tutto ciò che ostacola la cultura delle diversità o impedisce l'affermarsi delle pari opportunità» nel settore del credito cooperativo, compito affidato specificatamente alla Commissione politiche per l'inclusione previsto dal CCNL Credito Cooperativo. Anche il CCNL Assicurazioni presenta diversi rinvii all'importante ruolo che le parti sociali possono svolgere, sia a livello nazionale che aziendale, nella creazione di politiche che valorizzino la dimensione sociale dello sviluppo del settore e delle aziende. Oltre ai compiti affidati alle Commissioni aziendali per le pari opportunità, volti anche a «individuare gli

individuare gli spazi professionali ed organizzativi che possono offrire opportunità qualificate alle donne rispetto a ciò che viene offerto agli uomini», un importante riferimento è dato dal Protocollo sulla responsabilità sociale d'impresa sottoscritto dalle parti firmatarie del CCNL Assicurazioni. Infatti, nel Protocollo allegato al CCNL si fa esplicito rinvio anche all'importanza delle procedure di informazione e consultazione dei lavoratori, anche attraverso i CAE, in modo da sviluppare il dialogo sociale nelle sue diverse articolazioni. Sul punto, inoltre, si sottolinea l'importanza della dimensione culturale, richiamando alla necessità di favorire la diffusione della cultura, dei principi e dei valori connessi alla responsabilità sociale d'impresa nonché di valorizzare le buone pratiche esistenti nel settore.

La dimensione culturale appare un elemento attenzionato nei CCNL soprattutto con riguardo all'impatto che essa può avere sull'organizzazione e sul benessere dei dipendenti, facendo rinvio all'importanza della comunicazione, del confronto e della formazione.

Sotto questo profilo, interessanti sono linee guida per le imprese afferenti all'organizzazione del lavoro del CCNL Credito, ove sono presenti dei richiami alla relazione tra sostenibilità del settore e cultura aziendale che mette al centro le risorse umane, la loro valorizzazione, nella definizione delle azioni commerciali attraverso «soluzioni e modalità di lavoro finalizzate a favorire un clima aziendale positivo». In tal senso, si rinvia all'investimento, a livello aziendale, in attività formative, in pratiche di partecipazione dei lavoratori alla vita aziendale, anche prevedendo appositi momenti di comunicazione interna, con un "ascolto attivo", anche tramite segnalazioni interne. Si tratta, dunque, di richiami indiretti anche allo sviluppo di politiche di welfare occupazionale che possano favorire un miglioramento del benessere dei dipendenti nei luoghi di lavoro e che, dunque, include anche lo sviluppo di strumenti indirizzati a soddisfare i bisogni associati alla sfera familiare. Tali rinvii, peraltro, sono declinati in maniera esplicita dalle parti firmatarie già a livello nazionale, nello specifico nell'individuazione delle disposizioni contrattuali rientranti nell'area pari opportunità e inclusione, alle quali sono invero associati specifici strumenti di welfare aziendale (fattispecie sospensive, strumenti di flessibilità, tutela dello sviluppo della carriera professionale, banca del tempo, assistenza sanitaria, ecc.).

Diverse attività formative e informative previste dai CCNL possono essere connesse all'utilizzo delle politiche di CFR di tipo strutturale, nella consapevolezza che l'accesso alle stesse può avere un impatto sul benessere delle persone e sullo sviluppo delle carriere professionali.

Sotto il primo profilo, il CCNL Credito Cooperativo sottolinea le potenziali conseguenze del lavoro agile sul benessere personale dei dipendenti e, a tal

fine, stabilisce che le aziende devono promuovere lo sviluppo di buone prassi organizzative per il benessere psico-fisico delle lavoratrici e dei lavoratori in lavoro agile, anche attraverso specifiche attività formative.

Nel secondo caso, invece, un esempio è offerto dai CCNL Credito Cooperativo e Credito, visto che, nella consapevolezza che l'astensione per lunghi periodi – come in caso di accesso ai congedi per genitorialità – può avere un impatto sullo sviluppo professionale dei beneficiari, si stabilisce che questi ultimi saranno ammessi a corsi di aggiornamento professionale per facilitare il rientro in servizio.

### **3.3. Le politiche di CFR nella contrattazione collettiva aziendale**

Alla luce del quadro descritto dalla contrattazione collettiva nazionale, di seguito si dà conto di quanto previsto a livello aziendale. Tuttavia, in molti casi, non è disponibile un accordo aziendale coordinato che riassume tutte le misure riconducibili alle pratiche di CFR, essendo esse previste in numerosi accordi, talvolta anche tematici. In più, non essendo questa la sede per dar conto di tutte le misure di CFR esistenti nei sei contesti aziendali considerati e in tutti gli accordi collettivi ad essi afferenti, si rinvierà ad alcune di esse ovvero a quelle che rappresentano degli esempi di particolare interesse e innovazione rispetto a quanto previsto dal CCNL applicato.

#### *Il settore Credito: Intesa Sanpaolo e Unicredit*

Intesa Sanpaolo ha implementato diverse misure per supportare i propri dipendenti nella ricerca di un maggiore equilibrio tra tempi e responsabilità familiari e professionali. Un importante ruolo è affidato alla flessibilità oraria e organizzativa. Tra le misure rientranti in questa categoria, con l'accordo del 26 maggio 2023, le parti innovano la disciplina del lavoro agile prevista dagli accordi precedenti, prevedendo un massimo di 120 giorni ogni anno “da casa”, fermo restando il limite di 30 giorni consecutivi di calendario e un'adeguata alternanza al lavoro in presenza. Lo stesso accordo ha introdotto la “settimana corta” ovvero una rimodulazione dell'organizzazione oraria di nove ore giornaliere su 4 giorni a settimana, su base volontaria. Ambedue le misure sono state successivamente estese a più filiali e distaccamenti con l'accordo del 13 giugno 2024, prevedendo altresì una fase di monitoraggio, attraverso la realizzazione di focus group, i cui risultati sono analizzati dal Comitato Welfare per individuare ulteriori nuove azioni positive per promuovere un equilibrio sempre migliore tra vita professionale e personale. Diverse previsioni sono indirizzate a sostenere la genitorialità (accordi 21 febbraio 2023;

10 ottobre 2023; 4 luglio 2024). Al fine di incentivare la fruizione dei congedi da parte dei padri, di permettere alle madri una più equa ripartizione delle attività di cura dei figli ed una più efficace copertura del proprio ruolo lavorativo. Per questo si prevede, oltre a sei giorni di congedo di paternità aggiuntivi, anche un'integrazione dell'indennità previste dalla legge per i congedi parentali, pari al 10%, se a fruirne è il padre. In aggiunta, sono riconosciuti ulteriori 10 giorni di congedo parentale, da fruirsi entro il 12° anno di vita del bambino, anche non consecutivi, destinati al padre una volta esaurito il congedo indennizzato dall'Inps, con un'integrazione economica del 30% della retribuzione giornaliera (accordo 21 febbraio 2023). Particolarmente interessante e complessa è la disciplina della banca del tempo, che mette a disposizione di coloro che, per far fronte a gravi e accertate situazioni familiari o personali, hanno necessità di utilizzare permessi e congedi aggiuntivi rispetto a quelli individualmente spettanti. In questa sede si può sottolineare come la dotazione di ore donate dai dipendenti viene incrementata annualmente a carico azienda, individuando altresì specifiche categorie di dipendenti ai quali è reso accessibile lo strumento (accordo 21 febbraio 2023). Beni, prestazioni e servizi di welfare aziendale sono poi resi accessibili tramite la conversione volontaria del premio di risultato (accordi 6 marzo 2023, 7 marzo 2024), tra cui figurano misure per l'educazione e l'istruzione dei figli e il supporto alle attività di cura nei confronti di familiari anziani/non autosufficienti. Infine, particolarmente interessante, è il bonus nascita figli ovvero il versamento a carico azienda, per ogni figlio in occasione della nascita, dell'adozione o affidamento, di un importo *una tantum* di 1.000 euro, previa accensione da parte del genitore di un rapporto vincolato al minore senza commissioni presso filiali del Gruppo, con possibilità di richiederne, in alternativa, il versamento come contributo *una tantum* alla posizione individuale di previdenza complementare presso il Fondo ISP attivata dal dipendente in favore del figlio a carico (accordo 21 febbraio 2023).

Per quanto concerne invece Unicredit, anche in questo contesto viene accordata particolare importanza al tema della conciliazione, attraverso strumenti di flessibilità che consentono ai dipendenti, in accordo con le esigenze organizzative, di gestire più agevolmente le necessità familiari, con l'obiettivo di migliorare il benessere e la qualità del lavoro in azienda (accordo 17 ottobre 2024).

Sul fronte delle misure di CFR di tipo strutturale, è prevista l'estensione del congedo di paternità (anche in caso di adozione/affiliazione) per ulteriori tre giorni, rispetto a quanto stabilito dalla legge (accordo 2 aprile 2020). Si rileva altresì la presenza di fattispecie sospensive peculiari, come i due giorni di permesso retribuiti – in aggiunta a quelli previsti dal CCNL Credito – per

l'assistenza a figli con disturbi dell'apprendimento (accordo 13 aprile 2018) e i 10 giorni di permesso non retribuito, per figlio, in occasione dell'inserimento all'asilo nido e/o alla scuola materna. A questi si aggiungono i permessi retribuiti per "eventi chiave della vita" ovvero un giorno in occasione di specifici eventi (matrimonio dei figli, trasloco, decesso per affini entro il secondo grado, laurea dei figli, stipula del mutuo per la prima casa) (accordo 13 aprile 2018). L'accordo del 28 giugno 2024, inoltre, ha confermato la possibilità di accedere a un'aspettativa non retribuita per una sola volta nell'arco della vita lavorativa e per un periodo massimo di quattro mesi. Tale aspettativa, la cui richiesta è subordinata a un preavviso di sei mesi, non richiede una motivazione a supporto.

Particolarmente interessante è anche la possibilità di convertire il premio di produttività in giornate di permesso ("*welfare days*") (accordo 12 aprile 2018, 11 febbraio 2025, 17 ottobre 2024) – reso accessibile anche con riferimento al premio *una tantum* di produttività erogato per il 2023 (accordo 11 marzo 2023), oltre che l'accesso alla banca del tempo solidale, garantito a plurime categorie di dipendenti e, in particolare, a coloro che hanno necessità di assistere familiari e/o figli disabili, non autosufficienti o con disturbi specifici dell'apprendimento (accordo 13 aprile 2018), la cui durata è prorogata fino al 2026 (accordo 17 ottobre 2024).

#### *Il settore Credito cooperativo: Iccrea Banca e Cassa Centrale Banca*

L'accordo integrativo di Banca Iccrea (19 aprile 2024) integra quanto previsto dal CCNL Credito cooperativo in materia di welfare aziendale, investendo in particolar modo sul welfare sanitario e previdenziale. A integrazione di quanto previsto dal CCNL in materia di polizze assicurative contro i rischi (*supra*), l'accordo prevede l'erogazione di un contributo annuale per ogni dipendente e un aumento, a partire dal 1° gennaio 2025, anche dei capitali assicurati contro il rischio di morte e di invalidità permanente. Particolarmente interessante in ottica di CFR è quanto sancito in materia di previdenza complementare, visto che l'accordo prevede che le aziende/BCC devono versare un contributo di 50 euro per ogni figlio fiscalmente a carico del dipendente iscritto al fondo pensione. È inoltre previsto che, per il biennio successivo, l'importo annuale versato a carico azienda è di 25 euro, qualora il dipendente decida di versare autonomamente un contributo dello stesso ammontare. Sempre sul fronte del welfare aziendale, le parti hanno riservato attenzione anche all'assistenza sanitaria integrativa, prevedendo un contributo pari a 300 euro, per ciascun dipendente iscritto alla Cassa Mutua Nazionale, valido per prestazioni odontoiatriche nonché un contributo di 167 euro per ogni



dipendente, destinato a finanziare, ogni due anni e alternativamente, pacchetti di prevenzione o – alternativamente – per richiedere prestazioni aggiuntive rispetto a quelle già previste dalla Cassa mutua nazionale.

Di particolare interesse è anche l'introduzione di due Commissioni paritetiche dedicate, rispettivamente all'individuazione di misure di conciliazione vita-lavoro ovvero all'individuazione di misure a sostegno alla genitorialità e al *care-giving* e allo sviluppo delle tematiche di inclusione, pari opportunità e sostenibilità, tra i cui compiti figura l'individuazione di «misure di sostegno alla famiglia volte ad incentivare la parità di genere (quali, ad esempio, congedi per il padre lavoratore per malattia del bambino, incremento dei giorni di congedo di paternità e/o di congedo parentale, ecc.)».

Alle misure di conciliazione, assistenza integrativa e benessere è dedicato un capitolo del contratto integrativo del gruppo bancario cooperativo Cassa Centrale Banca (25 marzo 2024). Sul punto le parti firmatarie chiariscono che «qualità del clima aziendale e il benessere lavorativo un elemento prioritario in quanto parte integrante della mission del Gruppo» e, a tal fine, individuano le forme di flessibilità oraria e organizzativa, come uno strumento essenziale per contemperare le esigenze personali con quelle di carattere organizzativo. A questo scopo, ad estensione di quanto già previsto dal CCNL, si prevede la valutazione di una flessibilità di orario infra-giornaliera per far fronte a particolari esigenze legate a necessità personali/familiari che non siano diversamente gestibili, oltre che un rafforzamento del welfare sanitario, con un contributo aggiuntivo a carico azienda e un ampliamento delle coperture assicurative in caso di morte e invalidità permanente. Ulteriori misure di CFR si ritrovano in tutto il testo, ad esempio nel rinvio alla formazione dei dipendenti dopo i periodi di assenza oltre i cinque mesi (due giorni aggiuntivi obbligatori rispetto al monte ore stabilito) o nel riconoscimento di un credito welfare (225 euro annui) attraverso il quale accedere al rimborso delle spese anche legate all'educazione e istruzione dei figli e familiari.

#### *Il settore Assicurazioni: Generali Italia e Unipol*

Anche Generali Italia investe in misure di CFR, come recentemente sottolineato anche nell'accordo che ha disciplinato il regolamento della Commissione aziendale pari opportunità, alla quale è affidato anche il compito di «promuovere iniziative che favoriscano la conciliazione tra vita professionale e personale, sostenendo una cultura attenta all'equa ripartizione delle responsabilità familiari tra i sessi».

Particolare attenzione è posta sulla flessibilità del lavoro, oraria e organizzativa.

Sul fronte delle flessibilità dell'orario di lavoro, l'accordo dell'11 luglio 2024 introduce in via sperimentale un modello di lavoro ("*Time Management*"), applicabile nelle giornate di lavoro in presenza presso le sedi aziendali, che prevede, per 12 mesi, la possibilità di utilizzare una flessibilità in ingresso (7:45-10:30) e di uscita (16:00-18.30), nonché nuove modalità per la rilevazione delle presenze e assenze.

Rispetto alla disciplina del lavoro agile (*Smart Working Next Normal*), si riconosce al personale amministrativo la possibilità di lavorare da remoto fino a tre giorni alla settimana (o 13 giorni al mese), mentre il personale del contact center, può scegliere tra tre o quattro giorni di smart working alla settimana (accordi 27 luglio 2021, 31 marzo 2025). Su questo fronte, si stabilisce che particolare attenzione lato aziendale viene posta a situazioni individuali tali da giustificare una deroga alla disciplina generale in materia di lavoro agile. Nello specifico a valutare, caso per caso, ove possibile, soluzioni volte ad agevolare i lavoratori genitori con figlio minore con disabilità e i lavoratori caregiver di una persona con disabilità, in ambedue i casi in situazione di gravità accertata. A sostegno del reddito familiare, messo a dura prova dalla dinamica inflazionistica, può essere inquadrato il contributo *una tantum* di 350 euro per il 2023, a titolo di ristoro delle spese connesse al lavoro da remoto, aggiuntivo rispetto all'indennità annuale di 300 euro già erogata (accordi 21 luglio 2021, 20 aprile 2023). Misure di welfare aziendale sono messe a disposizione con la possibilità di convertire il premio di risultato in *flexible benefits*, attraverso l'attribuzione di un credito nello specifico portale, attraverso il quale accedere a rimborsi e servizi in base ai disposti degli artt. 51 e 100 del TUIR (accordo 11 luglio 2024).

Anche Unipol ha implementato diverse iniziative volte a migliorare il benessere dei dipendenti e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, investendo in particolar modo in forme di flessibilità oraria e organizzativa. Con la sottoscrizione di un'intesa sul lavoro agile (accordo 6 aprile 2023), è stato dato il via a un periodo sperimentale di 12 mesi che consentiva l'accesso a un massimo di quattro giorni di lavoro agile al mese, con alcune aree che arrivano fino a otto giorni. La sperimentazione, tuttavia, non si è poi tradotta nella previsione del lavoro agile come misura strutturale, non essendo più operativo quanto previsto dall'accordo sottoscritto il 6 aprile 2023.

Particolare enfasi è posta sul diritto alla disconnessione, affinché il lavoro agile non costituisca un fattore negativo sul benessere dei dipendenti e sul loro sviluppo professionale. In termini di organizzazione del lavoro, un accordo afferente al Contact Center di UnipolSai (27 marzo 2024) ha previsto una revisione dei turni di lavoro e delle strutture dei gruppi di lavoro per migliorare anche l'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei dipendenti. Ciò

ha incluso la previsione di una rotazione di 10 settimane per il personale a tempo parziale e turni settimanali alternati per i dipendenti a tempo pieno, con una media di un sabato ogni sei settimane. Sotto il profilo della flessibilità si prevede anche un ingresso flessibile giornaliero di 20 minuti e un'uscita di 10 minuti.

Per quanto riguarda il welfare, per solo il 2024 è stato previsto un credito welfare di 200 euro *una tantum*, oltre alla possibilità per i dipendenti di richiedere prestiti personali per l'acquisto della prima casa fino a 40.000 euro, con durate estese per gli operatori del Contact Center e il personale part-time. Ulteriori misure di welfare aziendale sono disponibili, anche in Unipol, con la welfarizzazione del premio di risultato, visto che – in alternativa all'erogazione monetaria – si prevede la possibilità di convertire le somme in strumenti di welfare, in particolare quelle previste all'articolo 51, commi 2, lettere *d-bis*, *f*, *f-bis* ed *f-ter*, e 3, TUIR.

#### 4. Riflessioni conclusive

In conclusione, l'analisi qui presentata mette in evidenza alcune dinamiche rispetto al ruolo svolto da ciascun livello contrattuale e all'importanza del coordinamento tra i diversi livelli contrattuali. Sotto il primo aspetto, la ricognizione mostra come a livello nazionale ampio spazio sia dedicato alle misure di CFR che fanno parte delle assenze dal lavoro. In questo caso, le parti firmatarie integrano quanto previsto dalla legge e riconoscono ulteriori previsioni, alcune delle quali anche particolarmente innovative. Gli altri temi sono invece ampiamente delegati alla contrattazione aziendale (welfare aziendale), talvolta anche prevedendo dei criteri guida per lo sviluppo degli strumenti (banca solidale, lavoro agile). L'esplorazione delle misure di CFR sviluppate a quest'ultimo livello, invero, mostra come le organizzazioni, d'intesa con le rappresentanze dei lavoratori, siano state nel tempo attente al tema della conciliazione tra tempi e responsabilità familiari, personali e professionali, investendo particolarmente in strumenti di welfare aziendale (polizze assicurative, sanitarie, crediti welfare anche tramite la conversione del premio di risultato) ma anche in misure di conciliazione di tipo organizzativo (permessi e congedi aggiuntivi e/o innalzamento delle coperture economiche, flessibilità oraria ed organizzativa).

Dalla ricognizione delle previsioni contrattual-collettive, tuttavia, emerge poca attenzione con riguardo allo sviluppo di strategie che possano impattare sulla cultura dell'azienda. È anche vero che l'adozione di politiche di responsabilità d'impresa e a sostegno della *diversity, equity & inclusion* sono spesso elaborate e adottate dal management aziendale e, quindi, possono essere

elaborate unilateralmente dall'azienda. Tuttavia, sarebbe opportuno investire maggiormente in strumenti che possano coinvolgere direttamente e indirettamente i lavoratori e le lavoratrici. Come evidenziato nel progetto entro il quale si sviluppa anche il presente contributo, la diffusione di misure informative, strumenti di comunicazione interna ed esterna, lo sviluppo di attività formative e informative dedicate alla valorizzazione anche della *Corporate Family Responsibility* è rafforzato, anche in termini di impatto ed efficacia, se ha origine attraverso la contrattazione collettiva. Si tratta di una dimensione che gli *stakeholders* dovrebbero valorizzare meglio, proprio perché la presenza di una cultura attenta ai temi che compongono la CFR, rappresenta un vantaggio competitivo per le organizzazioni, sia in termini di *retention* del personale che *attraction* nei confronti dei nuovi talenti, grazie alle implicazioni positive che l'adozione di politiche aziendali socialmente responsabili ha sotto il profilo reputazionale (si veda il capitolo 1).

Nei prossimi anni, alla luce delle tendenze demografiche e dell'impatto che le stesse hanno sui sistemi di welfare e sul mercato del lavoro, le aziende (e la contrattazione a questo livello) avranno un ruolo cruciale nello sviluppo di politiche per la famiglia, con l'obiettivo di creare dei sistemi di welfare integrato che risponda sia alle esigenze dei dipendenti e dei loro familiari che agli obiettivi di produttività, competitività e sostenibilità delle aziende in un mondo attraversato dalle transizioni digitale ed ecologica.

## Capitolo 5.

# La progettazione e l'implementazione dell'indicatore di *Corporate Family Responsibility*

di Syed Ali Adnan Rizvi e Giulio Bucini

### 1. Introduzione

Il presente capitolo illustra il contributo metodologico del progetto di *Corporate Family Responsibility* (CFR) e ricostruisce il percorso attraverso il quale l'indicatore CFR è stato ideato, sperimentato e progressivamente affinato nell'ambito dell'iniziativa cofinanziata dalla Commissione europea *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*. Il progetto, coordinato da First Cisl, ha coinvolto quindici organizzazioni sindacali operanti in dodici Paesi dell'Unione europea, con la partecipazione di partner provenienti anche da Turchia, Norvegia e Islanda. La finalità del progetto è, in sé, relativamente lineare: sviluppare uno strumento capace di cogliere l'esperienza qualitativa delle politiche di CFR così come vissute dai lavoratori e dalle lavoratrici, traducendo tali pratiche ed esperienze in un indicatore misurabile e comparabile. Ciò ha richiesto un'analisi approfondita delle modalità attraverso cui le organizzazioni sostengono la conciliazione tra responsabilità professionali e familiari, nonché delle forme di implementazione e percezione di tali misure nei diversi contesti nazionali. Occorre sin d'ora chiarire che lo strumento qui presentato ha natura eminentemente pilota: l'obiettivo di questa fase non è la definizione di un indicatore definitivo o immediatamente "spendibile" sul piano applicativo, bensì la verifica della sua validità concettuale e della sua fattibilità operativa, individuando al contempo gli ambiti nei quali saranno necessari ulteriori interventi di affinamento.

Il concetto di CFR trae ispirazione, sul piano concettuale ed etimologico, da una consolidata tradizione di studi in materia di conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. La letteratura sulla CSR ha da tempo sottolineato come il benessere dei lavoratori costituisca una componente essenziale della condotta d'impresa responsabile <sup>(1)</sup>. Analogamente, gli studi sul *work-life balance*

---

<sup>(1)</sup> Cfr. A.B. CARROLL, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in *Business Horizons*, 1991, vol. 34, n. 4; B.L. PARMAR ET AL., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, in *Academy of Management Annals*, 2010, vol. 4, n. 1.

hanno ampiamente documentato gli effetti organizzativi e individuali delle politiche di sostegno alla vita familiare <sup>(2)</sup>. Più di recente, la pandemia da Covid-19 ha imposto alle organizzazioni di tutto il mondo un ricorso massiccio alle infrastrutture digitali, incidendo profondamente sulle modalità di gestione della flessibilità e dei confini tra lavoro e vita privata, anche nella fase post-pandemica <sup>(3)</sup>. È proprio alla luce di questi mutamenti strutturali che si è resa necessaria una revisione dei precedenti quadri interpretativi della CFR e una rinnovata valutazione della loro capacità di rappresentare le dinamiche dei luoghi di lavoro contemporanei.

L'impostazione teorica del capitolo si colloca in coerenza con le riflessioni sistematizzate nel Deliverable D2.1 <sup>(4)</sup>, che ha passato in rassegna la letteratura sulla CSR e conciliazione vita-lavoro al fine di costruire le basi teoriche del quadro normativo relativo alla CFR. In continuità con i deliverable successivi, ciò consente di ancorare solidamente il contributo metodologico qui presentato all'intero percorso di ricerca del progetto. Il primo tentativo strutturato di misurazione della CFR risale al 2018, nell'ambito dell'iniziativa *Fabbrica x l'eccellenza* <sup>(5)</sup>. Tale modello aveva introdotto una distinzione rilevante tra strumenti di supporto di natura strutturale e dimensioni di carattere culturale o manageriale, mostrando al contempo l'utilità di un approccio basato su indici, sebbene limitato a uno specifico contesto nazionale e settoriale. Muovendo da quell'esperienza, il nuovo Progetto CFR ha inteso ampliare il quadro concettuale e sottoporlo a verifica su un campione europeo più ampio. Nell'ambito dell'iniziativa cofinanziata del 2023, le interviste sul campo e la rilevazione tramite questionario online sono state realizzate nel corso del 2024 in undici Paesi europei. I rispondenti a livello sindacale hanno compilato complessivamente settantasei questionari; a seguito di un'analisi di completezza e coerenza delle risposte, cinquantaquattro di essi sono risultati idonei per l'analisi quantitativa. Le risposte riguardano un insieme eterogeneo di

---

<sup>(2)</sup> Cfr. C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNESS, *When Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*, in *Journal of Vocational Behavior*, 1999, vol. 54, n. 3; L.B. HAMMER ET AL., *Development and Validation of a Multidimensional Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*, in *Journal of Management*, 2009, vol. 35, n. 4; E.E. KOSSEK, S. LEWIS, L.B. HAMMER, *Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream*, in *Human Relations*, 2010, vol. 63, n. 1.

<sup>(3)</sup> Cfr. C.R. HININGS, T. GEGENHUBER, R. GREENWOOD, *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*, in *Information and Organization*, 2018, vol. 28, n. 1; ILO, *Working Time and Work-Life Balance Around the World*, 2022.

<sup>(4)</sup> UNIVERSITY OF LODZ, D2.1. *Research to Test the Starting Hypothesis: Companies' Adoption of the CFR Approach as a Competitive Advantage*, CFR Project, 1° ottobre 2024.

<sup>(5)</sup> G. BUCIUNI, M. BRUMANA, G. CAMPOPIANO, *Corporate Family Responsibility Survey and Index Development for "Fabbrica x l'eccellenza"*, inedito, 2018.

istituti finanziari e bancari, come segnalati dai rappresentanti sindacali, che spaziano da piccole banche regionali a grandi gruppi multinazionali.

Il capitolo si propone dunque di illustrare il processo di costruzione del nuovo modello di CFR e le modalità attraverso cui l'indicatore pilota è stato elaborato a partire dai dati raccolti tramite il questionario. Vengono descritti i passaggi relativi alla selezione, alla ponderazione e all'aggregazione delle risposte, nonché presentati i risultati a livello di impresa, di Paese e a livello europeo. Il contributo si conclude con una riflessione sui limiti intrinseci di questo esercizio pilota e con l'individuazione delle aree nelle quali l'indicatore potrà essere rafforzato nelle fasi successive del progetto, in dialogo e in continuità con i Deliverable D2.5 e D2.6 <sup>(6)</sup>, che hanno documentato rispettivamente le basi concettuali e le evidenze empiriche su cui l'indicatore si fonda.

## 2. Dai primi approcci alla CFR alla nuova prospettiva concettuale

Le idee alla base della CFR si sono sviluppate progressivamente nel tempo, intrecciando contributi provenienti dalla ricerca sulla CSR, sulla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare, sul benessere dei lavoratori e sulle pratiche organizzative. La più ampia tradizione della CSR ha da sempre posto l'accento sul fatto che l'impresa sia titolare di responsabilità nei confronti di una pluralità di stakeholder, e non esclusivamente degli azionisti, includendo in modo centrale anche i lavoratori. All'interno di tale filone, gli studi sul *work-life balance* <sup>(7)</sup> hanno fornito il supporto empirico per una comprensione più puntuale delle modalità attraverso cui politiche e norme organizzative incidono sull'esperienza quotidiana di equilibrio tra lavoro e vita familiare. La letteratura ha costantemente evidenziato come strumenti formali quali i congedi parentali, la flessibilità degli orari o i servizi di cura per i familiari a carico siano in grado di ridurre il conflitto tra ruoli lavorativi e familiari, migliorare il benessere dei dipendenti e favorire la loro permanenza in azienda <sup>(8)</sup>. Tali evidenze sono ampiamente documentate nella rassegna della letteratura elaborata per questo progetto dall'Università di Łódź <sup>(9)</sup>, che ha ricostruito il

---

<sup>(6)</sup> TRINITY COLLEGE DUBLIN, *D2.5. Research on the Fundamentals of the Corporate Family Responsibility (CFR) Index and Possible Enhancements*, CFR Project, 12 novembre 2024; UNIVERSITÀ DI ŁÓDŹ, FONDAZIONE ADAPT, [DELIVERABLE D2.6. Report sulla fase di ricerca sul campo \(questionario online e interviste\)](#), CFR Project, 31 gennaio 2025.

<sup>(7)</sup> A.B. CARROLL, *op. cit.*; B.L. PARMAR ET AL., *op. cit.*

<sup>(8)</sup> Cfr. P. VOYDANOFF, *Incorporating Community into Work-Family Research: A Review of Basic Relationships*, in *Human Relations*, 2001, vol. 54, n. 12; C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNESS, *op. cit.*; L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*; E.E. KOSSEK, S. LEWIS, L.B. HAMMER, *op. cit.*

<sup>(9)</sup> UNIVERSITY OF ŁÓDŹ, *op. cit.*

processo attraverso cui le responsabilità dell'impresa nei confronti dei lavoratori sono divenute una componente strutturale della CSR e come le pratiche di conciliazione vita-lavoro siano state progressivamente riconosciute come ambiti nei quali le imprese possono manifestare responsabilità sociale e, al contempo, rafforzare le proprie performance organizzative.

Parallelamente a questi sviluppi di carattere accademico, anche decisori pubblici e istituzioni hanno iniziato a interrogarsi sulle modalità di misurazione e di comparazione delle pratiche aziendali in materia di sostegno alla famiglia. Uno dei primi tentativi istituzionali risale al 2014 <sup>(10)</sup>, quando la IESE Business School ha elaborato una proposta concettuale volta a strutturare un indicatore di tipo CFR a fini comparativi. Un approccio differente è stato successivamente proposto dalla Fondazione Marco Vigorelli, che nel 2019 ha pubblicato un quadro relazionale della CFR, avanzando l'idea di un indicatore capace di mettere in relazione le pratiche di supporto alla famiglia con la qualità dei rapporti tra impresa e famiglie dei lavoratori. Questo contributo rappresenta un significativo antecedente istituzionale dell'attuale progetto.

Nonostante tali progressi, il campo risultava ancora privo di un indicatore coerente e di ampia applicabilità. Gli strumenti esistenti tendono infatti a concentrarsi su ambiti contigui ma distinti. L'*Effective Workplace Index* poneva al centro la flessibilità organizzativa e il supporto manageriale quali fattori chiave dell'efficacia organizzativa <sup>(11)</sup>. L'*Inclusive Workplace Index* valutava il sostegno dell'organizzazione alla diversità e all'inclusione lungo diverse dimensioni demografiche, trattando il supporto alla famiglia come una componente tra le molte considerate <sup>(12)</sup>. Il *Working Families Index* <sup>(13)</sup>, pubblicato annualmente nel Regno Unito, si fondava prevalentemente sulle percezioni dei lavoratori per valutare le pratiche *family-friendly* e, pur offrendo spunti di grande interesse nel contesto nazionale di riferimento, non dispone di quel solido ancoraggio teorico e di quell'impostazione comparativa transnazionale necessari per un'analisi su scala europea.

È in questo contesto che, nel 2018, è stato sviluppato il primo indice italiano di *Corporate Family Responsibility* ad opera di Buciuni, Brumana e Campopiano, nell'ambito dell'iniziativa *Fabbrica x l'eccellenza*. Tale indice ha rappresentato un passaggio di rilievo, in quanto ha tradotto l'idea di CFR in una misura

---

<sup>(10)</sup> IESE BUSINESS SCHOOL, [Indice de responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5](#), 2018.

<sup>(11)</sup> Cfr. L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*; E.E. KOSSEK, L.B. HAMMER, R.J. THOMPSON, L.B. BURKE, *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010.

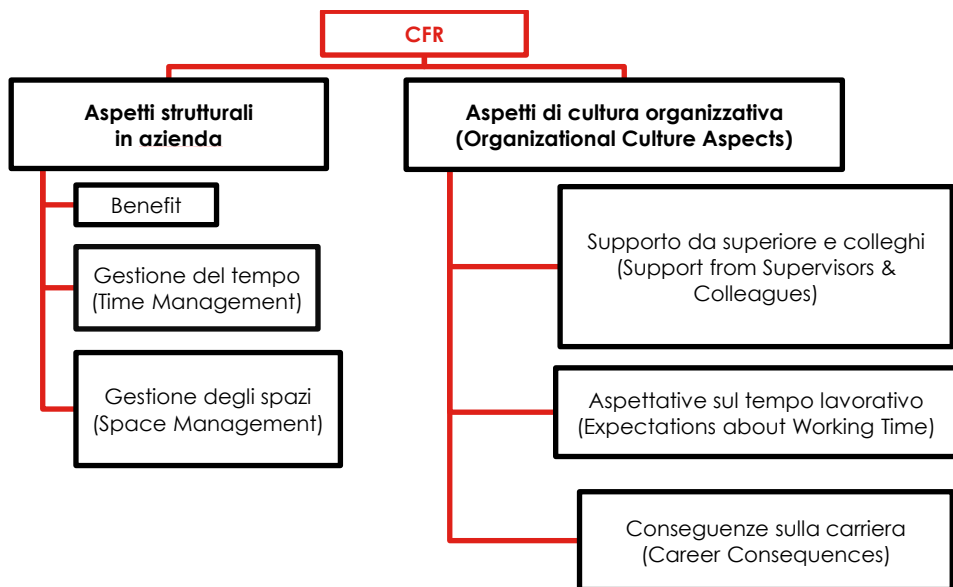
<sup>(12)</sup> T.D. ALLEN, R.C. JOHNSON, K.M. KIBURZ, K.M. SHOCKLEY, *Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*, in *Personnel Psychology*, 2013, vol. 66, n. 2.

<sup>(13)</sup> WORKING FAMILIES, [The Working Families Index 2023. Spotlight on lower income families](#), 2023.



operativa, introducendo una distinzione analitica tra strumenti di supporto di natura strutturale e dimensioni di carattere culturale o manageriale.

**Figura 1.** Modello italiano originario di CFR (2018)



**Fonte:** elaborazione propria su G. BUCIUNI, M. BRUMANA, G. CAMPOPIANO, *Corporate Family Responsibility Survey and Index Development for "Fabbrica x l'eccellenza"*, inedito, 2018

Come illustrato nella figura 1, il modello italiano originario era articolato attorno a due dimensioni fondamentali: i supporti strutturali e gli atteggiamenti culturali o manageriali.

Gli elementi di natura strutturale comprendevano politiche formalizzate quali i congedi parentali, le modalità di lavoro flessibile o i programmi di assistenza per i familiari a carico. Gli elementi culturali, invece, facevano riferimento alle norme e alle aspettative diffuse all'interno delle organizzazioni, nonché al grado in cui i responsabili riconoscono le responsabilità familiari dei lavoratori. Pur essendo circoscritto alle piccole e medie imprese del settore manifatturiero italiano e non essendo stato oggetto di una diffusione accademica sistematica, tale indice ha incontrato un certo favore tra manager ed esperti. La sua struttura essenziale ne ha facilitato l'utilizzo a fini di comparazione interna e ha contribuito ad alimentare il dibattito sulle modalità attraverso cui le organizzazioni possono essere valutate rispetto alle proprie responsabilità in ambito familiare.

L'esperienza pilota italiana ha tuttavia messo in luce una serie di limiti che avrebbero dovuto essere affrontati prima di poter ipotizzare la costruzione di un indicatore comparabile a livello transnazionale. Il limite più evidente riguardava l'ampiezza del campo di applicazione: il modello era riferito a un unico settore e a un solo Paese, risultando pertanto inadeguato a cogliere la varietà delle strutture organizzative e delle risorse disponibili nei diversi contesti europei. Un secondo limite, divenuto particolarmente evidente all'indomani della pandemia, era rappresentato dall'assenza di considerazioni di natura tecnologica. Le infrastrutture digitali, i sistemi di lavoro a distanza e le piattaforme di gestione delle risorse umane svolgono oggi un ruolo decisivo nel facilitare o, al contrario, ostacolare la conciliazione vita-lavoro <sup>(14)</sup>, ma tali fattori non erano contemplati nel modello originario. L'indice italiano, inoltre, non teneva conto in modo esplicito della dimensione aziendale. Le imprese di maggiori dimensioni, in particolare nel settore finanziario, operano infatti con livelli di istituzionalizzazione e dotazioni di risorse che non sono comparabili con quelli delle realtà più piccole <sup>(15)</sup>. Esse fanno spesso ricorso a sistemi HR complessi e a processi formalizzati, mentre le imprese minori si affidano più frequentemente alla discrezionalità manageriale e a soluzioni informali. Tali differenze, confermate anche dalle evidenze raccolte nel corso del presente progetto, indicano come qualsiasi indicatore di CFR che ambisca a una qualche credibilità debba necessariamente tenere conto della dimensione dell'impresa. Questa conclusione è coerente anche con le indicazioni contenute nel Deliverable D2.4 <sup>(16)</sup>, che ha individuato nella variabilità dimensionale un fattore determinante della capacità organizzativa di implementare pratiche di *Corporate Family Responsibility*.

Un ulteriore riferimento rilevante è rappresentato dal lavoro svolto nell'ambito del progetto *First Cisl Defining a Company Welfare System through the Joint Action of EWCs and Trade Unions in the Metal and Finance Sector* <sup>(17)</sup>. Lo strumento di rilevazione utilizzato nel progetto attuale deriva direttamente dal questionario impiegato in quella iniziativa. Pur a fronte di diversi interventi di affinamento, è stata mantenuta la logica di fondo basata sulla valutazione delle dotazioni organizzative, degli atteggiamenti manageriali e della disponibilità di strumenti di supporto alla famiglia. Tale continuità ha garantito una certa

---

<sup>(14)</sup> Cfr. ILO, [op. cit.](#); C.R. HININGS, T. GEGENHUBER, R. GREENWOOD, *op. cit.*

<sup>(15)</sup> L. DONALDSON, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage, 2001.

<sup>(16)</sup> FONDAZIONE ADAPT, ADAPT, D2.4. *Research on the Effect of CFR Practice*, CFR Project, 4 settembre 2024.

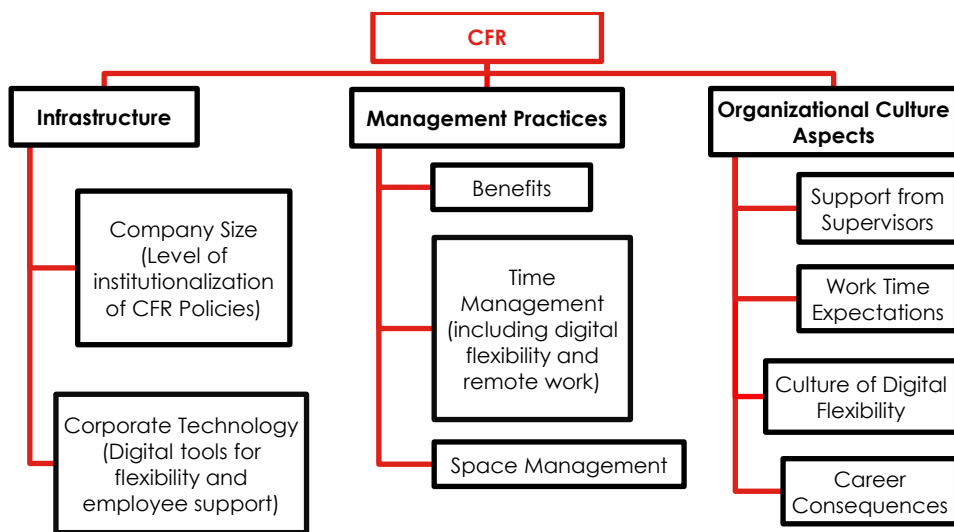
<sup>(17)</sup> FIRST CISL, *Defining a Company Welfare System through the Joint Action of EWCs and Trade Unions in the Metal and Finance Sectors*, progetto co-finanziato dalla Commissione europea (VS/2018/0037), 2018.

stabilità metodologica tra i due progetti e ha fornito una base solida per l'applicazione comparativa di più ampio respiro perseguita nello studio più recente.

Anche i deliverable prodotti fino a questa fase hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo del modello concettuale rivisto. I Deliverable da D2.1 a D2.5 hanno affrontato, rispettivamente, la letteratura di riferimento, le buone pratiche, i quadri regolativi e le basi teoriche degli indicatori di CFR, mentre il Deliverable D2.6 ha presentato i risultati dell'analisi delle interviste e dei questionari. Di questi, soltanto il report finale (D2.6) è attualmente disponibile al pubblico; i restanti deliverable sono consultabili attraverso il portale EU Funding and Tenders nella sezione dedicata alla gestione del *grant* del progetto. Nel loro insieme, tali documenti hanno costituito una base conoscitiva articolata e coerente per l'aggiornamento e l'estensione del modello CFR originario.

Le evidenze emerse nel corso del progetto, integrate con i contributi accademici e istituzionali precedenti, hanno dunque evidenziato la necessità di un quadro concettuale più ampio e articolato.

**Figura 2.** Modello tridimensionale rivisto di CFR (2024)



**Fonte:** elaborazione degli autori sulla base dei deliverable del Progetto CFR

Da qui la definizione del modello CFR rivisto, presentato nel paragrafo successivo, che introduce una terza dimensione in grado di incorporare infrastrutture, capacità digitali e dimensione d'impresa, offrendo una

rappresentazione più aderente alle realtà organizzative riscontrabili nel contesto europeo. Il nuovo impianto concettuale è illustrato nella figura 2, che raffigura le tre dimensioni interagenti – infrastruttura, pratiche manageriali e cultura organizzativa – poste a fondamento dell'indicatore rivisto.

### 3. Il nuovo modello concettuale per la misurazione della CFR

Il precedente modello italiano di *Corporate Family Responsibility* ha rappresentato un punto di partenza rilevante sul piano concettuale, introducendo una distinzione analitica tra elementi strutturali ed elementi culturali delle pratiche di sostegno alla famiglia. Tuttavia, le evidenze raccolte in undici Paesi europei hanno mostrato con chiarezza come tale distinzione, da sola, non sia più sufficiente a interpretare le dinamiche delle organizzazioni contemporanee. Come evidenziato nei Deliverable D2.1 e D2.6, le imprese non si limitano ad “applicare” in astratto politiche *family-friendly*: la loro capacità di adottarle, istituzionalizzarle e mantenerle nel tempo è profondamente condizionata dalla dimensione aziendale, dalle tecnologie utilizzate, dai sistemi organizzativi disponibili e dalle routine manageriali attraverso cui tali sistemi vengono concretamente attuati. Queste condizioni presentano forti variazioni a livello europeo e non risultano adeguatamente rappresentabili all'interno di una struttura meramente bidimensionale.

L'analisi comparata ha evidenziato come le imprese di maggiori dimensioni tendano a formalizzare gli impegni in materia di responsabilità familiare attraverso sistemi HR digitalizzati, procedure codificate, piattaforme automatizzate per la gestione dei congedi e comunicazioni interne standardizzate. Tali organizzazioni dispongono, in genere, delle risorse necessarie per sviluppare e stabilizzare nel tempo queste pratiche, rendendo le misure di sostegno alla famiglia parte integrante dei processi operativi ordinari. Le imprese di dimensioni minori, al contrario, operano con assetti amministrativi più snelli e livelli inferiori di formalizzazione: in questi contesti, la responsabilità familiare si fonda in larga misura sulla discrezionalità manageriale, sulla fiducia interpersonale e su accordi informali. Entrambi gli approcci possono rivelarsi efficaci, ma rimandano a realtà organizzative profondamente diverse. Tale eterogeneità è coerente con le assunzioni della *contingency theory*, che sottolinea come dimensione e struttura organizzativa incidano in modo determinante sulle modalità di gestione del lavoro e dei supporti ai lavoratori <sup>(18)</sup>.

Un secondo elemento di rilievo emerso con forza riguarda il ruolo della tecnologia. Nell'ultimo decennio, e in modo ancor più marcato a seguito della

---

<sup>(18)</sup> L. DONALDSON, *op. cit.*

pandemia, le infrastrutture digitali sono divenute centrali nel sostegno alla conciliazione tra lavoro e vita familiare. Strumenti quali le piattaforme per il lavoro da remoto, i sistemi digitali di pianificazione degli orari e i portali HR self-service rendono possibile un elevato grado di flessibilità e consentono alle imprese di standardizzare le pratiche *family-friendly* anche in contesti organizzativi complessi e articolati. La letteratura analizzata dall'Università di Łódź <sup>(19)</sup> ha messo in luce come l'espansione del lavoro a distanza, del coordinamento digitale e della flessibilità oraria abbia modificato in profondità il modo in cui le imprese concepiscono il rapporto tra responsabilità lavorative e familiari <sup>(20)</sup>. In assenza di adeguate infrastrutture tecnologiche, molte misure di sostegno alla famiglia rischiano di rimanere meramente dichiarative o di essere scarsamente utilizzate.

Alla luce di tali evidenze, si è resa necessaria un'estensione del modello concettuale originario. Il quadro rivisto non considera più la CFR come il semplice risultato dell'interazione tra benefici strutturali e cultura organizzativa, ma riconosce l'esistenza di tre dimensioni tra loro interconnesse. La prima è l'infrastruttura, che ricomprende le politiche formalizzate, i sistemi tecnologici e le caratteristiche strutturali connesse alla dimensione dell'impresa. La seconda riguarda le pratiche manageriali, intese come l'insieme delle routine operative attraverso cui le politiche vengono tradotte in comportamenti concreti, includendo la pianificazione degli orari di lavoro, la gestione dei congedi e l'utilizzo degli strumenti digitali a supporto della flessibilità. La terza dimensione è la cultura organizzativa, che definisce il clima entro il quale i lavoratori valutano se e in che misura possano effettivamente avvalersi delle misure di sostegno alla famiglia senza subire conseguenze negative.

Questo modello tridimensionale trova fondamento non solo nella teoria, ma anche nelle esperienze concrete restituite dalle risposte al questionario. I dati raccolti nel 2024 mostrano infatti che, sebbene molte imprese abbiano adottato un linguaggio orientato alla responsabilità familiare, le condizioni effettive di utilizzo delle misure disponibili variano in modo significativo. Una politica formale di lavoro flessibile, ad esempio, assume implicazioni molto diverse in un'organizzazione dotata di sistemi digitali di coordinamento rispetto a una in cui la sua applicazione dipende esclusivamente dalla buona volontà del management. Allo stesso modo, la cultura organizzativa può rafforzare o, al contrario, svuotare di significato i supporti formali esistenti. I lavoratori valutano spesso se il ricorso ai benefici legati alla famiglia possa

---

<sup>(19)</sup> UNIVERSITY OF ŁÓDŹ, *op. cit.*

<sup>(20)</sup> Cfr. C.R. HININGS, T. GEGENHUBER, R. GREENWOOD, *op. cit.*; ILO, [op. cit.](#)

ostacolare le loro prospettive di carriera, e tali percezioni incidono in modo decisivo sull'impatto reale delle politiche adottate <sup>(21)</sup>.

La revisione concettuale si innesta inoltre in consolidati filoni teorici dell'analisi organizzativa <sup>(22)</sup>. La dimensione infrastrutturale richiama i principi della teoria dei sistemi sociotecnici, che interpreta strumenti tecnologici e strutture organizzative come componenti interdipendenti nella determinazione degli esiti lavorativi <sup>(23)</sup>. Le pratiche manageriali risultano coerenti con la *resource-based view* dell'impresa <sup>(24)</sup>, secondo cui asset organizzativi quali sistemi HR ben progettati e forme di flessibilità del lavoro possono costituire vere e proprie risorse strategiche. Le dinamiche culturali, infine, trovano fondamento nelle teorie del clima organizzativo e dello scambio sociale, che mettono in luce come le relazioni tra lavoratori e supervisor condizionino le percezioni di supporto e legittimazione <sup>(25)</sup>. Integrando questi aspetti, il nuovo quadro teorico riunisce la dimensione teorica con i risultati empirici provenienti da tutta Europa. Sul piano operativo, questo modello ampliato offre una chiave di lettura più accurata e articolata della CFR. Esso riconosce che la CFR non riguarda soltanto ciò che le imprese dichiarano, ma anche i sistemi che costruiscono, le routine che adottano e le culture che promuovono. Al contempo, fornisce una struttura concettuale idonea a sostenere il lavoro metodologico illustrato nei paragrafi successivi del capitolo, in cui gli item del questionario vengono selezionati, trasformati in punteggi numerici e aggregati a livello di impresa, di Paese e di Unione europea al fine di costruire un indicatore comparabile.

In questa prospettiva, il modello concettuale rivisto rappresenta una naturale evoluzione dell'esperienza italiana originaria e una risposta alle esigenze poste dall'applicazione transnazionale. Esso si colloca in piena coerenza con gli obiettivi più ampi del progetto, così come delineati nei deliverable e nella documentazione di finanziamento, che mirano non solo a individuare e valorizzare le buone pratiche, ma anche a dotare decisori pubblici, organizzazioni sindacali e imprese di uno strumento analitico utilizzabile su scala europea. Il

---

<sup>(21)</sup> Cfr. C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNESS, *op. cit.*; L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*

<sup>(22)</sup> E.L. TRIST, K.W. BAMFORTH, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System*, in *Human Relations*, 1951, vol. 4, n. 1.

<sup>(23)</sup> *Ibidem*.

<sup>(24)</sup> J.B. BARNEY, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, in *Management Science*, 1986, vol. 32, n. 10.

<sup>(25)</sup> Cfr. P.M. BLAU, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, 1964; R. EISENBERGER, R. HUNTINGTON, S. HUTCHISON, D. SOWA, *Perceived organizational support*, in *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, n. 3.

paragrafo seguente illustra come questo quadro aggiornato sia stato tradotto in una metodologia sistematica in grado di supportare tali comparazioni.

#### **4. La costruzione dell'indicatore CFR: metodi, scelte e decisioni operative**

La costruzione di un indicatore utilizzabile su scala europea ha richiesto ben più di una semplice raccolta di risposte a questionari e dell'elaborazione di statistiche descrittive. La sfida metodologica era sin dall'inizio duplice. Da un lato, lo strumento doveva rimanere coerente con il modello concettuale rivisto illustrato nei paragrafi precedenti, nel quale infrastruttura, pratiche manageriali e cultura organizzativa operano come tre dimensioni interdipendenti della CFR. Dall'altro, esso doveva confrontarsi con un dataset eterogeneo, caratterizzato da una distribuzione diseguale delle risposte, da stili di risposta differenti e da dati raccolti in undici contesti nazionali diversi. Trasformare questo materiale in uno strumento di misurazione coerente e comparabile ha comportato il passaggio attraverso una serie di fasi successive, ciascuna orientata a preservare il significato sostantivo delle informazioni raccolte rendendo al contempo possibile il confronto transnazionale. Tale percorso metodologico riflette anche le scelte documentate nel Deliverable D2.5, che ha definito le basi concettuali dell'indicatore prima dell'avvio della fase di test empirico. L'approccio metodologico adottato si articola in quattro passaggi principali. Tali passaggi risultano coerenti con la struttura e l'impostazione complessiva dei deliverable di progetto, in particolare il D2.5, curato dal Trinity College, e il D2.6, elaborato dall'Università di Łódź e da ADAPT, che documentano rispettivamente il fondamento concettuale dell'indicatore e i risultati grezzi della ricerca sul campo basata su interviste e questionari <sup>(26)</sup>. Gli indicatori presentati nei paragrafi successivi del capitolo sono costruiti precisamente a partire da questa integrazione tra riflessione teorica ed evidenza empirica.

##### **4.1. Selezione degli item in base alla rilevanza concettuale**

Il questionario che First Cisl e i suoi partner hanno somministrato nel 2024 è stato deliberatamente ampio. È stato utilizzato in undici paesi ed era progettato per rilevare un ampio spettro di pratiche organizzative e percezioni. Non tutte le domande, tuttavia, erano direttamente collegate alla CFR. Prima di

---

<sup>(26)</sup> TRINITY COLLEGE DUBLIN, *op. cit.*; UNIVERSITÀ DI ŁÓDŹ, FONDAZIONE ADAPT, [\*op. cit.\*](#)

procedere a qualsiasi punteggio o aggregazione, era fondamentale identificare quali elementi misurassero effettivamente la CFR. A questo fine, sono stati definiti tre criteri di rilevanza. Questi criteri sono sintetizzati nella tabella 1, che riporta i filtri concettuali utilizzati per stabilire se un elemento del questionario fosse pertinente alla CFR: a) la domanda doveva riferirsi a un fattore strutturale, manageriale, culturale, tecnologico o legato alla dimensione aziendale, riconducibile alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare; b) la risposta doveva riguardare pratiche attualmente in atto nell'impresa, e non iniziative pianificate; c) la domanda doveva essere chiara e scalabile, ossia interpretabile in contesti nazionali differenti e convertibile in un formato numerico senza distorsioni.

**Tabella 1.** Criteri per la selezione delle domande rilevanti ai fini della CFR

Criterio	Domanda guida
Rilevanza CFR	La domanda misura direttamente politiche, pratiche o norme culturali collegate alla conciliazione vita-lavoro?
Focalizzazione sul presente	La domanda rileva pratiche attualmente operative e non impegni ipotetici?
Scalabilità e chiarezza	L'elemento è univoco, interpretabile a livello internazionale e adatto a una codifica numerica?

**Fonte:** elaborazione degli autori sulla base dello strumento di rilevazione CFR

L'applicazione di questi filtri ha comportato l'esclusione di elementi riguardanti la soddisfazione generale sul lavoro o l'atmosfera aziendale, salvo che non fossero direttamente connessi a questioni familiari. Parallelamente, sono stati mantenuti gli elementi relativi a tecnologie per il telelavoro, orari flessibili o supporto manageriale, poiché essi si collegavano chiaramente alle tre dimensioni del modello revisionato. La lista finale delle domande che hanno superato questa selezione ha costituito la base per la costruzione dell'indicatore.

## 4.2. Pulizia e preparazione dei dati

Con gli elementi rilevanti selezionati, il passo successivo è stato preparare il dataset per l'analisi. La ricerca sul campo completa, documentata in D2.6, conteneva 76 risposte raccolte in tutti i paesi partecipanti, ma solo 54 questionari potevano essere utilizzati per l'analisi quantitativa. Le restanti 22



risposte presentavano dati incompleti o incoerenti, rendendo impossibile il loro utilizzo ai fini dello scoring. Inserire questa precisazione nel capitolo era essenziale, in quanto i partner di progetto avevano evidenziato la discrepanza tra il numero totale di rispondenti e i casi effettivamente utilizzabili. I 54 casi utilizzabili non sono stati modificati o rimossi se non per correzioni strettamente necessarie. Per le risposte parzialmente mancanti, l'approccio è stato conservativo: le imputazioni sono state utilizzate in modo limitato e solo se non avrebbero distorto i risultati nazionali. Il principio guida era preservare l'autenticità del dataset senza gonfiare artificialmente la performance di un'impresa.

Si è resa necessaria anche la normalizzazione dei dati. Le risposte al questionario avevano formati diversi: elementi binari (sì/no), scale Likert, liste multi-selezione e misure di frequenza. Per renderle comparabili, ogni elemento è stato convertito in un intervallo 0-1, così da permettere a tutti gli item, indipendentemente dal formato originario, di contribuire proporzionalmente all'indice finale. Ad esempio, una risposta "4 su 5" sulla disponibilità del supporto manageriale è stata convertita in 0,8; una domanda multi-selezione con tre opzioni selezionate su sei disponibili è stata trasformata in 0,5.

Per gli item multi-selezione è stato inoltre applicato un *capping* di 0,8, per evitare punteggi "perfetti" generati semplicemente dalla disponibilità di molte opzioni. Questo approccio rappresenta una tutela metodologica importante, data la distribuzione dei dati.

### **4.3. Conversione delle risposte in punteggi**

Una volta pulito e normalizzato il dataset, il passo successivo è stato tradurre le risposte in punteggi numerici, capaci di rappresentare l'intensità delle pratiche di CFR di ciascuna impresa. Le regole di scoring variano a seconda del tipo di domanda. Le procedure applicate sono riassunte nella tabella 2.

Queste trasformazioni hanno permesso di mantenere la ricchezza informativa dei dati senza sacrificare la comparabilità. Inoltre, hanno assicurato coerenza con il modello concettuale revisionato: ad esempio, le tecnologie per il telelavoro rientrano nella dimensione infrastruttura, mentre i comportamenti dei supervisor appartengono alla cultura organizzativa. Senza un sistema di scoring ancorato alla struttura concettuale, l'indicatore finale avrebbe perso coerenza e significato.

**Tabella 2.** Regole di scoring per la costruzione dell'indicatore CFR

Tipo di domanda	Esempio	Regola di scoring
Binaria (sì/no)	La vostra azienda prevede congedi parentali?	Sì = 1 No = 0
Frequenza	Quanto spesso vengono utilizzati orari flessibili?	Raramente = 0,25 Talvolta = 0,5 Spesso = 1
Likert (1-5/7)	Il mio supervisore supporta la conciliazione vita-lavoro	Normalizzazione 0-1 dividendo per il valore massimo della scala
Multi-selezione	Quali forme di supporto familiare sono offerte?	Numero di opzioni selezionate ÷ totale opzioni disponibili

**Fonte:** procedure di scoring adottate per la costruzione dell'indicatore CFR

#### 4.4. Dalle imprese ai Paesi, all'Europa

L'ultimo passaggio del processo è stato l'aggregazione dei dati. L'obiettivo era costruire uno strumento in grado di raccontare tre storie simultaneamente: il profilo di ciascuna impresa, le differenze tra paesi e la fotografia complessiva a livello europeo. Questa struttura multilivello era essenziale, poiché il Progetto CFR, come dichiarato nella documentazione del *grant* e nei deliverable, è stato concepito per informare sia i sistemi nazionali di relazioni industriali, sia il dialogo sociale europeo. Il processo di aggregazione è iniziato con lo scoring a livello di impresa. Per ciascuna azienda, i punteggi a livello di singolo item sono stati raggruppati secondo le tre dimensioni concettuali: infrastruttura, pratiche manageriali e cultura organizzativa. Ciascuna impresa ha quindi generato un profilo tripartito. Questi profili aziendali sono stati successivamente mediati all'interno di ciascun paese. Paesi come Italia e Romania, con dodici risposte utilizzabili ciascuno, hanno prodotto medie più stabili. Paesi rappresentati da una o due imprese, come Danimarca o Svezia, hanno generato profili che richiedono interpretazione cauta. Una volta definite le medie nazionali, queste sono state aggregate in un indicatore europeo complessivo. Tale passaggio ha richiesto una procedura ponderata, poiché non avrebbe avuto senso che un paese rappresentato da una singola impresa avesse lo stesso peso di un paese con dodici imprese. Lo score europeo per ciascuna dimensione è stato calcolato secondo la formula:

$$CFR_{\{Europe, d\}} = [ \sum_{i=1..n} (Score_{\{i, d\}} \times Firms_i) ] / [ \sum_{i=1..n} Firms_i ]$$

dove  $d$  indica la dimensione concettuale,  $i$  rappresenta i paesi,  $Score_{\{i, d\}}$  è la media del paese  $i$  sulla dimensione  $d$  e  $Firms_i$  indica il numero di imprese intervistate in quel paese.

Questa ponderazione garantisce che ogni paese contribuisca proporzionalmente alla sua rappresentatività empirica, riducendo distorsioni derivanti da campioni nazionali esigui. Ad esempio, la Danimarca, rappresentata da una singola impresa, non ha influenzato l'indicatore continentale quanto Italia o Romania, ciascuna con dodici imprese. La distribuzione delle risposte utilizzabili per paese è sintetizzata nella tabella 3.

**Tabella 3.** Numero di risposte utilizzabili per paese

Italia	Romania	Spagna	Francia	Ungheria	Grecia	Svezia	Albania	Danimarca	Lussemburgo	Turchia	Totale
12	12	10	7	5	2	2	1	1	1	1	54

**Fonte:** dataset CFR 2024 (Deliverable D2.6)

Sono stati applicati aggiustamenti conservativi laddove necessario. Ad esempio, quando la Svezia ha fornito due risposte, ma solo una era sufficientemente completa per il calcolo dello score, è stato imputato un punteggio culturale per garantire coerenza con il modello concettuale. Le regole di capping hanno inoltre impedito che valori estremi distorcessero l'indicatore. Una volta effettuati tutti questi aggiustamenti, i punteggi nazionali ed europei sono diventati sufficientemente stabili per essere interpretati. I grafici e i risultati riportati nel paragrafo successivo sono stati costruiti direttamente a partire da questo dataset aggregato.

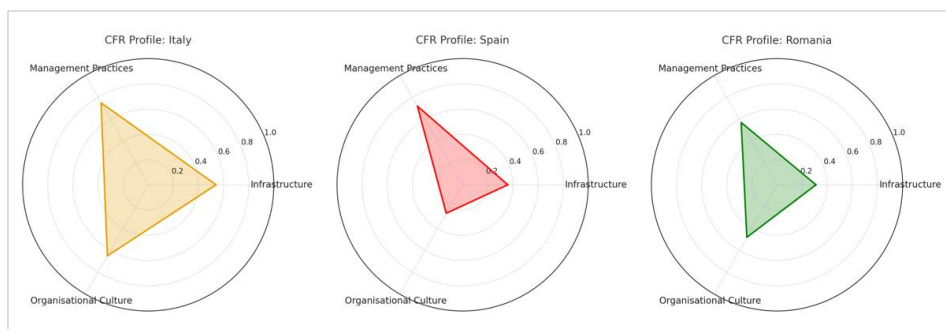
## 5. Cosa rivelano i dati: profili nazionali, pattern cross-nazionali e benchmark europeo

Una volta costruito e validato l'indicatore, il passo successivo è stato tradurre i risultati numerici in profili interpretabili. Questo paragrafo illustra cosa emerge dai dati a tre livelli: il livello nazionale, il livello cross-nazionale e l'aggregato europeo. L'obiettivo non è solo presentare i punteggi, ma aiutare il lettore a comprendere i pattern sottostanti, il loro significato e come essi riflettano le realtà organizzative rappresentate dal modello CFR revisionato.

### 5.1. Profili nazionali: come si presentano i paesi nella pratica

Il primo insieme di output ha riguardato la conversione degli indicatori a livello di impresa in profili nazionali. Questi profili sono stati rappresentati visivamente mediante diagrammi a radar costruiti attorno alle tre dimensioni revisionate: infrastruttura, pratiche manageriali e cultura organizzativa. Poiché il dataset non era uniformemente distribuito, la interpretabilità di ciascun profilo variava. Paesi come Italia, Spagna e Romania disponevano di campioni sufficientemente ampi da mostrare pattern significativi, mentre altri, come Albania o Danimarca, erano rappresentati da una singola organizzazione e richiedevano pertanto una lettura contestualizzata e prudente.

**Figura 3.** Diagrammi a radar per Italia, Spagna e Romania



**Fonte:** elaborazione propria su dati dell'indagine CFR 2024

Come evidenziato nella figura 3, questi diagrammi mettono in luce diverse differenze significative. L'Italia mostra uno dei profili più equilibrati: l'infrastruttura appare relativamente solida, sostenuta da una lunga tradizione di quadri istituzionali nel settore bancario; le pratiche manageriali sono ben formalizzate; gli indicatori culturali restano positivi, seppur leggermente al di sotto della dimensione manageriale. La Spagna presenta un profilo molto più disomogeneo: le pratiche manageriali registrano punteggi relativamente elevati, mentre la cultura organizzativa appare significativamente più debole, generando un diagramma a radar nettamente asimmetrico. Ciò suggerisce che, sebbene le imprese spagnole possano adottare accomodamenti formali, questi non sempre trovano corrispondenza in norme culturali o accettazione sociale che ne favoriscano l'uso concreto. La Romania mostra un pattern moderato su tutte e tre le dimensioni: le pratiche manageriali si collocano a un livello intermedio; l'infrastruttura è meno sviluppata rispetto all'Italia o il

Lussemburgo; il supporto culturale è variabile, probabilmente riflettendo differenze tra istituzioni locali e filiali di multinazionali.

Questi casi nazionali dimostrano l'assenza di un pattern unico europeo. Ogni paese mostra infatti una propria configurazione di investimenti strutturali, routine manageriali e climi culturali. Alcuni paesi concentrano gli sforzi principalmente sull'infrastruttura, altri privilegiano la flessibilità o l'accettazione culturale. Questa diversità sottolinea la necessità di un indicatore composito, piuttosto che di una misura descrittiva singola, per comprendere in maniera adeguata la CFR oltre i confini nazionali.

## **5.2. La comparazione transnazionale: i modelli ricorrenti oltre i confini nazionali**

Una volta ricondotte a sistema le evidenze nazionali, alcuni tratti distintivi emergono con chiarezza. Un primo tratto comune, di particolare rilievo, è rappresentato dalla relativa solidità delle pratiche manageriali nella maggior parte dei Paesi analizzati. Anche in contesti caratterizzati da carenze infrastrutturali o da assetti culturali ancora arretrati, il ruolo dei superiori e delle funzioni di gestione delle risorse umane sembra garantire quantomeno un livello minimo di sostegno alla conciliazione.

In questa prospettiva, i Paesi dell'Europa meridionale e orientale, come Grecia e Romania, tendono a registrare performance migliori sul versante delle pratiche manageriali o culturali rispetto a quello delle infrastrutture. Italia e Lussemburgo presentano invece profili più equilibrati, nei quali a un maggiore investimento infrastrutturale si affiancano pratiche manageriali relativamente stabili. La Svezia emerge come un caso anomalo a basso punteggio, risultato tuttavia fortemente condizionato dall'estrema esiguità del campione considerato, mentre la Danimarca ottiene un punteggio quasi perfetto sulle pratiche manageriali sulla base dell'analisi di una sola impresa, circostanza che non consente di attribuire a tale dato alcuna valenza rappresentativa.

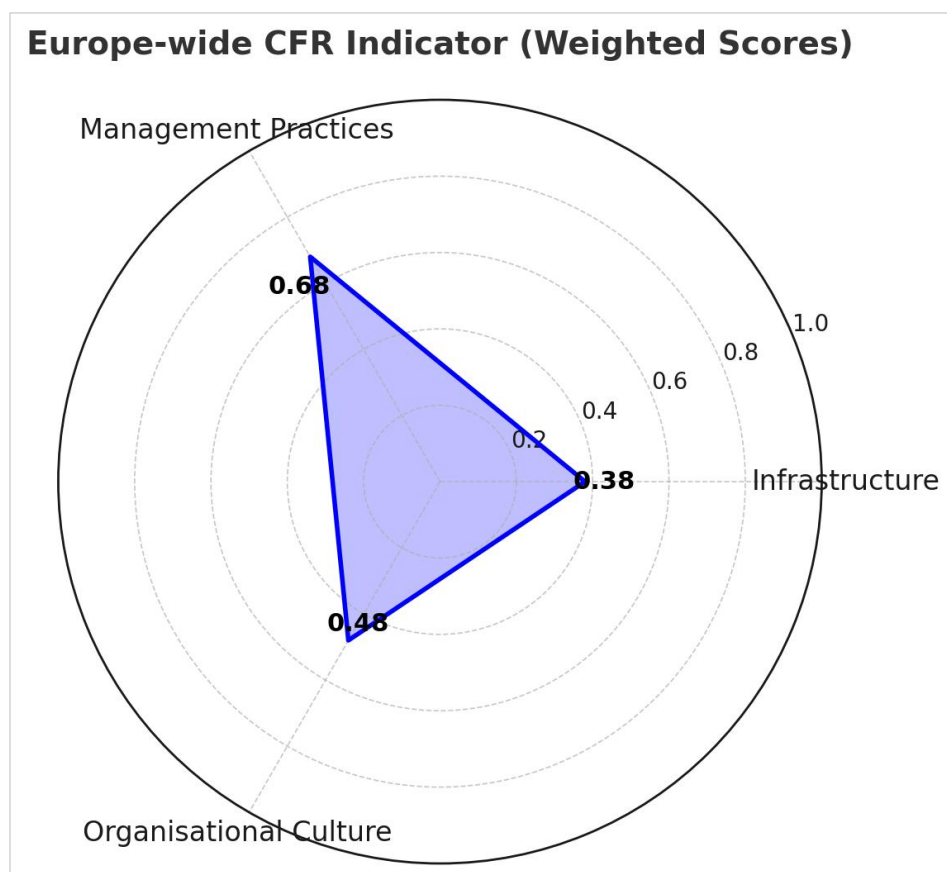
Tali irregolarità confermano la necessità di ricorrere a ponderazioni e a tecniche di imputazione prudenti, oltre a rendere evidente come le differenze nella numerosità dei campioni pongano limiti interpretativi che devono essere esplicitamente riconosciuti in qualsiasi esercizio comparativo di tipo transnazionale. Ciò nondimeno, nel loro complesso, i modelli nazionali indicano come le imprese europee risultino mediamente più capaci di introdurre accomodamenti sul piano gestionale rispetto a quanto non lo siano nell'investire in infrastrutture o nel promuovere un effettivo mutamento delle aspettative culturali. Un esito che si colloca nel solco di acquisizioni consolidate negli studi su lavoro e famiglia: modificare procedure interne e assetti organizzativi

risulta, in genere, meno oneroso che sostenere investimenti strutturali significativi o intervenire su norme e rappresentazioni sociali profondamente radicate.

### 5.3. L'indicatore europeo di CFR: il profilo dell'impresa europea "media"

La fase conclusiva dell'analisi ha riguardato l'aggregazione dei punteggi nazionali in un unico profilo europeo, mediante l'applicazione della procedura di ponderazione illustrata nel § 4.

**Figura 4.** Diagramma radar europeo della CFR



**Fonte:** elaborazione propria su dati dell'indagine CFR 2024

Come evidenziato nella figura 4, tale profilo restituisce una sintesi della posizione media delle imprese europee oggetto dell'indagine rispetto alle tre dimensioni che compongono il modello di CFR. L'adozione di uno schema di aggregazione ponderata ha consentito di evitare che i Paesi rappresentati da una o due sole imprese esercitassero un'influenza sproporzionata sulla media continentale. Il diagramma radar che ne risulta offre così, per la prima volta, una rappresentazione a livello europeo della CFR nel settore bancario e finanziario.

Il profilo così delineato consente di trarre tre indicazioni di fondo. In primo luogo, le pratiche manageriali risultano nettamente prevalenti. Con un punteggio continentale pari a 0,68, la dimensione gestionale si configura come la componente più solida dell'indicatore. Le imprese europee sembrano infatti maggiormente inclini a riconoscere margini di flessibilità a livello di supervisione, ad adottare accomodamenti procedurali e a fornire forme di supporto nella gestione quotidiana dei tempi di lavoro, piuttosto che a sostenere investimenti di natura fisica o finanziaria. In secondo luogo, la dimensione infrastrutturale evidenzia un significativo ritardo. Con un punteggio di 0,38, gli impegni in termini di infrastrutture restano complessivamente limitati. Rientrano in questa area i servizi di supporto alla cura, le estensioni dei congedi retribuiti, le iniziative di welfare aziendale e i sistemi integrati di gestione delle risorse umane. Si tratta della dimensione a maggiore intensità di risorse e, proprio per questo, di quella meno diffusamente adottata in modo uniforme. In terzo luogo, la cultura organizzativa si colloca in una posizione intermedia. Il punteggio di 0,48 segnala la presenza di assetti culturali disomogenei: in alcune imprese l'utilizzo dei congedi o degli strumenti di flessibilità è socialmente legittimato e non comporta stigmatizzazioni, mentre in altre persistono meccanismi impliciti di penalizzazione di tali comportamenti. Nel loro insieme, questi risultati mostrano come, a fronte di una crescente diffusione degli adattamenti manageriali, gli investimenti strutturali e la normalizzazione culturale della conciliazione rappresentino ancora punti di debolezza nel contesto europeo. L'indicatore europeo di CFR consente pertanto di individuare con chiarezza sia i progressi compiuti sia le aree che richiedono una rinnovata attenzione, in particolare sul versante delle infrastrutture di supporto e delle norme sociali nei luoghi di lavoro. Trattandosi di un indicatore di natura sperimentale, tali evidenze vanno lette come l'avvio di un più ampio esercizio di benchmarking, piuttosto che come una graduatoria definitiva dei sistemi nazionali. Questa valutazione costituisce la base per la riflessione che segue, volta a interrogarsi sul significato di questi risultati per la ricerca giuslavoristica, per l'elaborazione delle politiche pubbliche e per i futuri sviluppi degli strumenti di misurazione.

## 6. Spunti derivanti dall'indicatore

La costruzione dell'indicatore di CFR su un campione di undici Paesi europei si è rivelata un esercizio particolarmente istruttivo. Essa ha imposto di superare un piano di discussione meramente astratto sulla conciliazione tra lavoro e famiglia, per interrogarsi più da vicino su come le organizzazioni si comportino concretamente quando tali responsabilità si confrontano con vincoli molto pratici, legati alla dimensione aziendale, alla struttura organizzativa e alle tecnologie disponibili. Una volta applicato l'indicatore e messi a confronto i profili emersi, alcune evidenze risultano più nitide, non tanto come risultati isolati, quanto come elementi di un quadro più ampio che descrive le modalità attraverso cui la CFR sta prendendo forma in Europa.

Un primo dato che colpisce è la ricorrenza con cui le imprese fanno leva sulle pratiche manageriali per sostenere i lavoratori. In tutti i contesti nazionali analizzati, sono spesso i superiori gerarchici, le funzioni di gestione delle risorse umane e le routine quotidiane a farsi carico del supporto alle responsabilità familiari. Ciò avviene anche perché tali pratiche risultano più agevoli da implementare rispetto alle infrastrutture e più rapidamente adattabili al mutare delle aspettative sociali. Questo risultato si colloca nel solco di una consolidata tradizione di studi su lavoro e famiglia che sottolinea il ruolo cruciale del supporto dei supervisori e delle norme locali nel modellare i comportamenti organizzativi <sup>(27)</sup>. L'indicatore europeo restituisce con forza questa tendenza: molte imprese hanno iniziato a riorientare le proprie prassi operative quotidiane in modo da riconoscere le responsabilità familiari, anche laddove gli investimenti più formali restano contenuti.

La dimensione infrastrutturale, per contro, continua a rappresentare un nodo critico. Si tratta dell'area a maggiore intensità di risorse e i punteggi lo riflettono chiaramente. Estensioni dei congedi retribuiti, servizi di supporto alla cura, iniziative di welfare aziendale e sistemi integrati di gestione delle risorse umane risultano sviluppati in modo disomogeneo e, in molti casi, ancora insufficienti. Non si tratta di un esito inatteso: le infrastrutture richiedono impegni finanziari, assetti istituzionali e capacità di pianificazione di lungo periodo, condizioni che variano sensibilmente all'interno del settore bancario e finanziario europeo. Alcuni Paesi e alcune imprese appaiono chiaramente più avanzati, spesso in presenza di tradizioni di welfare consolidate o di strutture organizzative di grandi dimensioni; altri mostrano segnali di esplorazione e sperimentazione, ma non dispongono ancora delle risorse necessarie per un radicamento effettivo di tali strumenti.

---

(27) Cfr. C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNESS, *op. cit.*; L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*



Gli indicatori culturali si collocano in una posizione intermedia. Le risposte all'indagine evidenziano come la responsabilità familiare continui a essere interpretata dai lavoratori in modo differenziato a seconda del contesto organizzativo. In alcune imprese, flessibilità e ricorso ai congedi sono pratiche normalizzate e socialmente legittimate; in altre, pur in presenza di misure formali di supporto, permangono segnali impliciti che ne scoraggiano l'utilizzo. Ciò conferma un assunto ben noto nella ricerca organizzativa: una policy "sulla carta" non si traduce automaticamente in una pratica vissuta <sup>(28)</sup>. È nello spazio culturale che politiche e comportamenti si incontrano – o si disallineano – e l'indicatore consente di rendere visibili tali scarti. La dimensione aziendale emerge, inoltre, come una chiave interpretativa rilevante. Le imprese di maggiori dimensioni tendono a registrare punteggi più elevati sia sul versante infrastrutturale sia su quello delle pratiche manageriali, verosimilmente in ragione di una maggiore capacità amministrativa, della presenza di sistemi HR strutturati e dell'uso di strumenti digitali idonei a formalizzare il supporto. Le organizzazioni più piccole fanno invece maggiore affidamento su interventi discrezionali e su intese informali. Ciò non rende tali pratiche meno significative, ma evidenzia come la scala organizzativa condizioni ciò che è concretamente realizzabile. Tale risultato rafforza, peraltro, l'assunto della teoria della contingenza, secondo cui le organizzazioni si comportano in modo differenziato in funzione delle risorse disponibili, delle tecnologie adottate e delle pressioni esterne <sup>(29)</sup>. Questo aspetto, segnalato come particolarmente rilevante dai partner di progetto, è stato pertanto reso più esplicito nel presente capitolo.

In una prospettiva europea, l'indicatore aggregato fornisce un primo e prudente benchmark della posizione attuale del settore bancario e finanziario. Non si tratta di uno strumento definitivo, né di una graduatoria dei Paesi in senso semplicistico. Esso va piuttosto inteso come un punto di partenza, capace di offrire un linguaggio comune per discutere cosa si intenda oggi per responsabilità sociale d'impresa e dove si collochino le lacune più persistenti. Questa impostazione interpretativa è coerente con l'impianto complessivo del progetto e con i Deliverable D2.1 e D2.6, che qualificano esplicitamente lo strumento come esplorativo e orientato allo sviluppo futuro <sup>(30)</sup>.

Per i decisori pubblici e le parti sociali, tali evidenze offrono una base per avviare un confronto più concreto e informato; per la comunità scientifica, esse contribuiscono a tracciare il perimetro entro cui potranno svilupparsi ulteriori studi comparativi. Il progetto ha tuttavia messo in luce anche i propri

---

<sup>(28)</sup> E.E. KOSSEK, S. LEWIS, L.B. HAMMER, *op. cit.*

<sup>(29)</sup> L. DONALDSON, *op. cit.*

<sup>(30)</sup> UNIVERSITY OF LODZ, *op. cit.*; UNIVERSITÀ DI ŁÓDŹ, FONDAZIONE ADAPT, *op. cit.*

limiti. Il settore analizzato rappresenta solo una porzione del mercato del lavoro europeo; la numerosità delle imprese per Paese è risultata diseguale e, in alcuni casi, insufficiente per trarre conclusioni robuste; inoltre, come in ogni indagine basata su questionari, la dimensione dell'autovalutazione pone specifiche criticità interpretative. Tali limiti confermano la natura sperimentale dell'indicatore e la necessità di ampliarlo, validarlo e sottoporlo a test più rigorosi nelle fasi successive del progetto. Essi non ne sminuiscono il valore, ma ricordano che ci si trova di fronte a un primo passo, non a uno strumento di misurazione conclusivo.

Nonostante questi vincoli, il progetto dimostra che la CFR può essere misurata in modo sistematico e significativo. Il framework rielaborato, fondato su tre dimensioni, si mostra in grado di cogliere le realtà organizzative che caratterizzano la conciliazione tra lavoro e famiglia nel lavoro contemporaneo. L'indicatore traduce tali realtà in una struttura utilizzabile, comparabile e trasparente, fornendo una base metodologica a un concetto che, storicamente, è rimasto spesso sfuggente. Nel prosieguo del progetto, l'indicatore è destinato verosimilmente a evolvere: potranno essere inclusi ulteriori Paesi e settori, affinati i criteri di ponderazione e ampliato lo stesso modello concettuale, in linea con le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro. Questa evoluzione attesa è coerente con il ruolo attribuito all'indicatore nell'insieme dei deliverable progettuali, in particolare nel Deliverable D2.5, che ha esplicitamente richiamato l'esigenza di un continuo affinamento e di una sperimentazione più estesa.

Il punto essenziale, tuttavia, resta fermo: l'Europa dispone oggi di una base pilota per ragionare sulla CFR in modo più coerente e fondato su evidenze empiriche. Le conoscenze generate in questa fase dovrebbero facilitare la capacità di sindacati, imprese e decisori pubblici di individuare ciò che funziona, ciò che manca e gli ambiti in cui una cooperazione più strutturata potrebbe produrre esiti migliori per i lavoratori e le loro famiglie.

Questo capitolo si è concentrato prevalentemente sulla dimensione metodologica di tale percorso, illustrando le modalità di costruzione dell'indicatore e le principali evidenze che ne derivano. Gli altri capitoli del volume approfondiranno le dimensioni storiche, istituzionali e concettuali della CFR. Nel loro insieme, essi contribuiscono a delineare una narrazione più ampia su come la responsabilità familiare stia assumendo un ruolo sempre più centrale nella responsabilità sociale d'impresa in Europa e su come strumenti di misurazione come quello qui proposto possano accompagnare e sostenere tale transizione.

## Capitolo 6.

# Il Piano strategico di comunicazione: ampliare l'impatto e la visibilità dell'azione progettuale

*di Anna Masiello*

Il Piano strategico di comunicazione e divulgazione del Progetto CFR ha avuto lo scopo di promuoverne obiettivi, attività e risultati per massimizzarne l'impatto sui gruppi coinvolti direttamente nelle attività progettuali, ma anche su stakeholder rilevanti, responsabili politici e pubblico in generale. First Cisl ha coordinato il Piano, sviluppato in collaborazione con gli altri partner del progetto che hanno contribuito attivamente alla sua realizzazione, promuovendo la diffusione dei risultati all'interno delle loro organizzazioni e luoghi di lavoro.

Le attività di comunicazione e divulgazione, concepite secondo un approccio strategico e integrato, hanno previsto azioni di informazione, ricerca e formazione finalizzate a promuovere una maggiore consapevolezza tra i rappresentanti sindacali sul tema della Responsabilità familiare di impresa. Tali iniziative hanno inteso fornire strumenti di analisi e intervento per rafforzare la contrattazione collettiva, a livello nazionale e transnazionale.

### 1. Obiettivi e strategia del Piano di comunicazione

Il Piano di comunicazione e divulgazione si è posto come obiettivi: aumentare la visibilità del progetto presso il pubblico e gli attori interessati, diffondere i risultati della ricerca scientifica ed empirica a livello nazionale e internazionale, coinvolgere gli stakeholder favorendo l'interazione e il dibattito sui temi centrali del progetto, nonché garantire la sostenibilità e la replicabilità dei risultati anche oltre la sua conclusione. La strategia di comunicazione, sviluppata in modo integrato, è stata progettata per raggiungere in maniera efficace i diversi gruppi destinatari attraverso azioni coordinate:

- analisi dei destinatari: identificazione dei principali target (sindacalisti, lavoratori, cittadini, istituzioni, media e altri stakeholder) e delle loro caratteristiche, al fine di calibrare i messaggi in base ai bisogni informativi di ciascun gruppo;

- definizione dei messaggi chiave: elaborazione di contenuti chiari, coerenti e pertinenti, volti a evidenziare l'impatto e i benefici concreti del progetto;
- produzione di strumenti divulgativi diversificati: creazione di materiali e format comunicativi adeguati ai diversi destinatari e ai contesti di diffusione;
- pianificazione dei canali di comunicazione: selezione di strumenti efficaci – sito web, social media, workshop, conferenze e tavole rotonde, corsi di formazione, media tradizionali – per assicurare un'ampia diffusione dei messaggi;
- gestione temporale delle attività: definizione di una tempistica precisa, volta a garantire la continuità informativa e la visibilità costante del progetto durante tutte le fasi della sua realizzazione.

## 2. Azioni di divulgazione

Molteplici e diversificate, le attività di divulgazione hanno mirato a rendere i risultati del progetto accessibili e fruibili da un pubblico più vasto anche al di fuori dei soggetti direttamente coinvolti.

*Logo.* In primo luogo, è stata curata la costruzione di una immagine coordinata del progetto attraverso la creazione di un logo e di una serie completa di modelli grafici destinati a rafforzarne il *branding* e la *visual identity*. Questi strumenti hanno consentito di uniformare la comunicazione tra i partner, facilitando la diffusione dei risultati e assicurando coerenza e riconoscibilità a tutte le attività di progetto.

*Virtual Agorà.* Tra le iniziative rientra la creazione di uno spazio digitale con una duplice funzione: ambiente di lavoro e di confronto tra i partner scientifici e le partner sociali, e come strumento di divulgazione pubblica dei risultati finali. In una prima fase, l'Agorà Virtuale – ospitata all'interno del sito web di First Cisl – è stata utilizzata come piattaforma collaborativa per condividere documenti, materiali di ricerca e aggiornamenti progettuali. Nella fase conclusiva, si è trasformata in un vero e proprio sito web aperto, contenente tutti i materiali prodotti, i risultati delle discussioni e le linee guida finali elaborate.

*Materiale divulgativo.* In prossimità di ogni appuntamento, sono stati redatti comunicati stampa e articoli informativi, pubblicati sul sito di First Cisl per promuovere gli eventi, diffondere i contenuti trattati e valorizzare i risultati via via conseguiti. Gli articoli sono stati rilanciati attraverso i canali social ufficiali dell'organizzazione (Facebook, Instagram, LinkedIn, X.com e WhatsApp), mentre i comunicati stampa hanno trovato spazio anche su portali di informazione esterni. Attività analoghe di divulgazione sono state promosse dai partner sindacali e scientifici europei, che hanno diffuso i risultati del progetto

tramite i rispettivi canali istituzionali e accademici, contribuendo a rafforzarne la visibilità a livello internazionale.

*Linee guida.* I partner scientifici, coordinati da First Cisl, hanno collaborato alla redazione di un documento finale di raccomandazioni politiche, che raccoglie i principali risultati e le buone pratiche emerse nel corso del progetto. Le Linee guida, presentate ufficialmente durante la Conferenza conclusiva, rappresentano uno strumento di riferimento utile ai rappresentanti dei lavoratori europei anche oltre la durata del progetto.

*Dissemination tool.* È stata realizzata una presentazione PowerPoint con testi e infografiche che sintetizza i risultati più rilevanti, le Linee guida e i principali strumenti di negoziazione individuati. Il *dissemination tool*, concepito come strumento pratico, sintetico e graficamente accattivante, è stato distribuito alle organizzazioni sindacali partner per consentire loro di organizzare eventi divulgativi nelle rispettive realtà, amplificando così la diffusione dei risultati. La presentazione è stata redatta in inglese, tradotta nelle altre lingue ufficiali dei partner, caricata sull'Agorà virtuale e diffusa tra le aziende e nei Paesi coinvolti.

*Pubblicazione.* A conclusione del progetto è prevista la pubblicazione di un volume che raccoglie i principali risultati, le Linee Guida e gli strumenti negoziali innovativi sviluppati per rafforzare il ruolo dei sindacati e dei CAE nel dialogo sociale europeo. Il libro sarà distribuito alle organizzazioni sindacali partner e pubblicato in formato cartaceo ed elettronico in italiano e inglese, e in formato digitale in lingua francese.

*Attività di divulgazione.* In questo ambito rientrano la tavola rotonda, il workshop e il corso di formazione volti a favorire la condivisione e il confronto diretto tra le parti interessate. Il Workshop si è svolto a Dublino e al suo interno è stata organizzata una Tavola rotonda a carattere transnazionale. L'evento ha avuto l'obiettivo di diffondere i primi risultati del progetto ed avere feedback per gli sviluppi successivi delle attività. All'incontro e alla tavola rotonda hanno partecipato i principali attori del dialogo sociale che si sono confrontati con esperti europei di politiche sociali, parità e inclusione. La Conferenza finale si è svolta presso il Centro Congressi Giovanni XXIII di Bergamo con l'obiettivo di condividere e valorizzare i risultati del progetto tra i diversi stakeholder. Per amplificarne l'impatto e favorire la massima diffusione, l'evento è stato inserito nel prestigioso contesto della XV edizione della Conferenza Internazionale di ADAPT dal titolo *Lavoro e non-lavoro oggi. Ripensare il concetto attraverso una prospettiva interdisciplinare* che ha riunito esperti e studiosi di relazioni industriali provenienti da tutto il mondo. La Conferenza ha rappresentato un momento di grande rilievo, durante il quale sono state

presentate ufficialmente le raccomandazioni politiche del progetto e il *dissemination tool*.

*Attività di formazione.* Elemento strategico delle attività di divulgazione è stato anche il corso di formazione che ha coinvolto membri dei CAE e sindacalisti negoziatori delle organizzazioni partner. L'obiettivo è stato quello di creare una rete di sindacalisti formati, capaci di trattare sui temi del progetto – a livello aziendale, nazionale, europeo e nei CAE – utilizzando nuovi metodi e strumenti operativi.

### **3. Monitoraggio e valutazione**

Per garantire l'efficacia della strategia di comunicazione e divulgazione, è stato attivato un sistema di monitoraggio continuo volto a misurare l'impatto delle diverse azioni attraverso tre principali strumenti:

- metriche digitali: analisi dei dati di accesso al sito web di First Cisl, monitoraggio del traffico sulla Virtual Agorà, valutazione dell'engagement sui social media e rilevazione del numero di visualizzazioni e condivisioni dei contenuti;
- feedback dei partecipanti: raccolta di opinioni e suggerimenti tramite questionari e sondaggi somministrati durante i vari incontri e attraverso canali online, per valutare il livello di interesse e la qualità percepita delle iniziative;
- valutazione intermedia e finale: revisioni periodiche dei risultati ottenuti dalle attività di comunicazione e divulgazione, con l'obiettivo di apportare eventuali aggiustamenti e ottimizzare la strategia in corso d'opera.

### **4. Conclusioni**

Il Piano di comunicazione e divulgazione del Progetto CFR ha avuto un impatto positivo, contribuendo a diffonderne e valorizzarne i risultati e obiettivi. Il coinvolgimento attivo di partner, istituzioni scientifiche e parti sociali ha favorito un dialogo costruttivo e la condivisione dei risultati.

Le attività formative hanno rafforzato le competenze di coloro che saranno chiamati negoziare sui temi della Responsabilità familiare di impresa.

L'approccio multicanale, che ha integrato strumenti digitali e media tradizionali, ha garantito un'ampia visibilità al progetto e ai suoi esiti.

## Capitolo 7.

### **Dalla consapevolezza all'azione.**

### **La formazione come leva di partecipazione e innovazione contrattuale**

*di Paola Vinciguerra*

#### **1. Impianto metodologico e obiettivi del percorso formativo**

Le azioni realizzate nell'ambito del Progetto CFR hanno posto al centro lo sviluppo, nei partner sociali, della consapevolezza e della competenza ad agire, riconosciuti fattori chiave del cambiamento organizzativo e personale. L'intero progetto – e non soltanto la sua componente formativa – è stato pertanto concepito per costruire una rete di sindacaliste/i e di componenti dei CAE, capaci di affrontare in modo strategico il tema delle politiche *family-friendly*.

L'azione formativa è stata perciò orientata a due ordini di obiettivi:

1. *obiettivi di conoscenza*, legati alla comprensione dei principi, delle pratiche e delle normative europee in materia di *Corporate Family Responsibility* (CFR);
2. *obiettivi di cambiamento*, volti a sviluppare nelle/nei partecipanti la capacità di tradurre tali conoscenze in pratiche negoziali e organizzative efficaci, favorendo un dialogo sociale evoluto e inclusivo.

All'interno di questo quadro, il percorso pedagogico è stato finalizzato a stimolare una maggiore assunzione di responsabilità e a rafforzare il senso di autoefficacia delle persone coinvolte. Si è inteso, in tal modo, promuovere una cultura dell'*agentività*<sup>(1)</sup> – intesa come competenza ad agire – che consenta ai partner sindacali di divenire promotori del cambiamento nei propri contesti di appartenenza e nelle relazioni con i datori di lavoro.

Il percorso formativo, realizzato a Siena il 2 e 3 ottobre 2025, si è articolato in due blocchi concettuali, ciascuno con specifici obiettivi.

Il primo blocco ha avuto come finalità la conoscenza e la sensibilizzazione sui temi delle politiche aziendali per favorire un migliore equilibrio tra vita

---

<sup>(1)</sup> Il concetto di agentività umana (*human agency*) – punto principale dell'intera teoria social-cognitiva di cui lo psicologo canadese Albert Bandura è il principale esponente – può essere definito come la capacità di agire attivamente e trasformativamente nel contesto in cui si è inseriti.

lavorativa e vita familiare. I contenuti della ricerca *desk* e *on-the-field* elaborata dai partner scientifici e le buone pratiche raccolte dalle parti sociali hanno rappresentato la base su cui costruire la riflessione e la discussione.

Il secondo blocco, invece, si è concentrato sull'acquisizione di competenze operative e negoziali, necessarie per integrare la dimensione CFR nelle contrattazioni collettive a livello aziendale, nazionale ed europeo.

Il target group è stato individuato tra negoziatrici e negoziatori sindacali, nonché membri dei CAE provenienti dai Paesi partner del progetto, selezionati in base alla loro capacità di trasferire, al termine del percorso, le conoscenze e le competenze acquisite nei rispettivi contesti di contrattazione.

### *Obiettivi di conoscenza*

- Accrescere la consapevolezza che le politiche di CFR, oltre a migliorare il benessere e la conciliazione vita familiare-lavoro delle persone, rappresentano un forte vantaggio competitivo per le imprese.
- Raffinare la capacità di leggere i bisogni e le aspettative delle lavoratrici e dei lavoratori del settore finanziario europeo.
- Acquisire conoscenze sul quadro normativo dell'Unione Europea e dei singoli Stati membri, comprendendo il loro impatto sulle politiche aziendali.
- Approfondire la conoscenza dei regolamenti nazionali e degli accordi collettivi relativi alla CFR nei paesi partner, con un focus sulle migliori pratiche presenti nel settore finanziario europeo.
- Comprendere le potenzialità di un indice di misurazione della propensione aziendale verso la CFR, esaminandone struttura, composizione e obiettivi.

### *Obiettivi di cambiamento*

- Migliorare le abilità necessarie a promuovere, attraverso la partecipazione e la contrattazione collettiva aziendale e transnazionale, politiche e servizi innovativi rispondenti ai bisogni delle persone e delle loro famiglie.
- Rafforzare la consapevolezza nelle/nei partecipanti del loro ruolo di agenti di cambiamento, fornendo strumenti e approcci innovativi di dialogo sociale.

La metodologia adottata è stata attiva, induttiva e partecipativa, volta a favorire un apprendimento esperienziale e collettivo. Il coinvolgimento diretto delle/dei partecipanti, attraverso lavori di gruppo, discussioni e analisi di casi



reali, ha consentito di consolidare le conoscenze e rafforzare la motivazione a tradurle in pratiche concrete.

La scelta di un approccio partecipativo, unita alla presenza di corsisti e corsisti esperti di contrattazione sindacale, ha reso possibile un processo di apprendimento realmente trasformativo, capace di incidere sulla professionalità e sulla capacità di intervento nei rispettivi luoghi di lavoro.

Lo staff di formazione, più che avere una posizione *up-down*, ha assunto il ruolo di facilitatore dell'apprendimento, promuovendo, in stretta collaborazione con le/gli esperte/i di contenuto, la riflessione critica e la condivisione di esperienze e costruzione collettiva del sapere.

## **2. Il sistema di valutazione del percorso formativo**

### **2.1. L'impostazione metodologica**

La valutazione dell'efficacia formativa ha accompagnato l'intero processo, con l'obiettivo di misurare l'evoluzione delle conoscenze, delle competenze e delle performance individuali e collettive. Fin dalla progettazione è stato definito un sistema integrato di strumenti valutativi – formali, non formali e informali – per garantire coerenza tra obiettivi, strategie e risultati.

Il riferimento metodologico principale è stato il modello di Donald Kirkpatrick, uno dei più consolidati nell'ambito della valutazione della formazione. Il modello, articolato su quattro livelli gerarchici, consente di analizzare progressivamente la qualità e l'impatto del processo formativo.

L1 – Reaction (Gradimento) rileva la soddisfazione delle/dei partecipanti rispetto agli aspetti didattici, organizzativi e motivazionali del percorso.

L2 – Learning (Apprendimento) misura l'efficacia didattica in termini di conoscenze acquisite e competenze sviluppate.

L3 – Transfer (Trasferimento) valuta l'applicazione concreta, nel contesto lavorativo, delle conoscenze e abilità acquisite.

L4 – Results (Risultati) analizza l'impatto complessivo del percorso sull'organizzazione e sul sistema di relazioni di lavoro.

Per misurare il gradimento delle/dei partecipanti sul corso di formazione, ma anche per raccogliere la loro percezione di quanto appreso e i loro ulteriori bisogni formativi, è stato utilizzato un questionario di qualità percepita consegnato alla fine del corso. Al questionario sono state affiancate altre metodologie più “qualitative” del gradimento e dell'apprendimento come l'autovalutazione alla chiusura del modulo ed il giro di tavolo finale per dichiarare quanto di ciò che si è appreso verrà trasferito sull'attività una volta rientrati

nel loro contesto lavorativo. Questo per quanto riguarda la c.d. valutazione sommativa, cioè a fine corso.

Per quanto riguarda invece le valutazioni in itinere – volte a misurare il livello di coinvolgimento delle/dei partecipanti, da una parte, ed il loro processo di apprendimento, dall'altra – si sono utilizzati diversi strumenti formali, ma soprattutto non formali e informali. Parliamo in particolare dei lavori che le/i partecipanti hanno svolto sia fuori dall'aula (l'analisi e la raccolta delle buone pratiche, il numero di questionari della survey compilati nei vari paesi partner, lo spirito di collaborazione ed iniziativa nei vari step prima e dopo gli eventi formativi) che in aula (lavori di gruppo, osservazioni e interventi/domande in plenaria, livello di attenzione e ascolto dimostrati) il cui esito ha permesso di valutare il livello di acquisizione dei contenuti ma anche l'impegno e la motivazione ad apprendere.

I livelli L3 e L4, più complessi da misurare in percorsi di breve durata, saranno indagati attraverso la verifica del trasferimento operativo delle conoscenze e l'analisi delle prime evidenze di innovazione nelle relazioni industriali qualche mese dopo la conclusione del progetto. Rientrano tra questi, oltre alle iniziative di dialogo sociale, le azioni di promozione e diffusione degli esiti del progetto attraverso il c.d. *Dissemination Tool* – una presentazione in inglese consegnata ai partner sindacali che permette loro di tradurla e adattarla al contesto nazionale – preparato dallo staff di formazione con i principali risultati della ricerca scientifica e qualche utile indicazione per la negoziazione collettiva innovativa sui temi della CFR.

## 2.2. Gli esiti del sistema di valutazione

Le rilevazioni hanno evidenziato un aumento significativo della consapevolezza e della sensibilità delle/dei partecipanti sui temi oggetto del progetto. È emerso un alto livello di condivisione di esperienze e buone pratiche, considerato da molti come il principale valore aggiunto del percorso.

In particolare, i dati e le osservazioni raccolte hanno mostrato una crescita della competenza negoziale delle/dei corsisti:

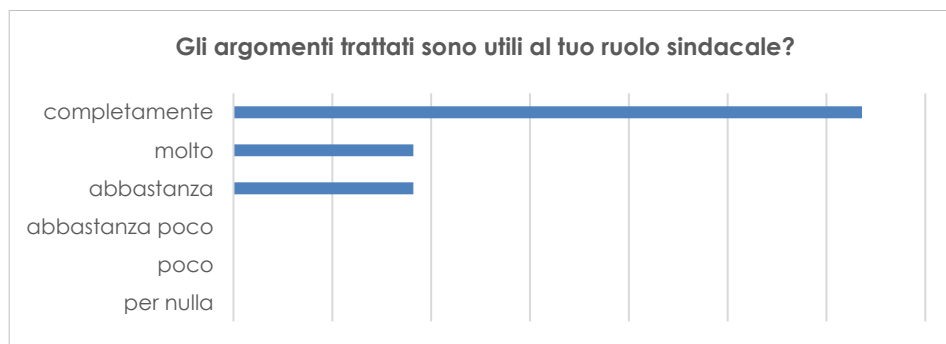
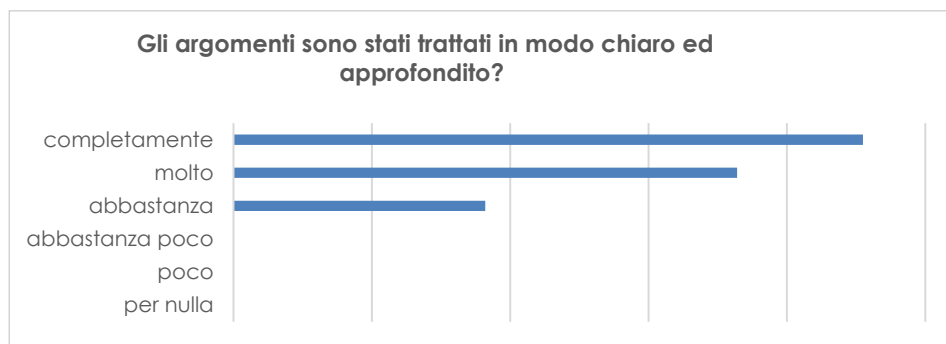
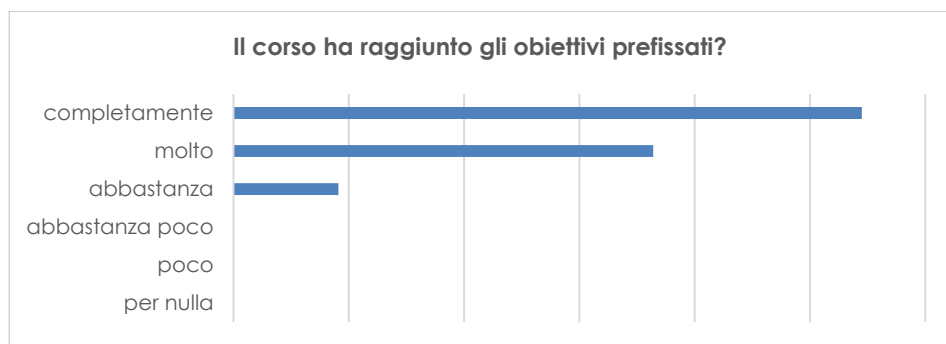
- nella capacità di individuare piste di dialogo partecipativo e azione contrattuale coerenti con le esigenze emerse dalla survey;
- nella costruzione di piattaforme sindacali basate su analisi di contesto reale, a livello aziendale, di settore o transnazionale;
- nella formulazione di strategie innovative di contrattazione volte a sostenere politiche *family-friendly* efficaci.

Dalle valutazioni qualitative è emersa anche una maggiore consapevolezza del ruolo del sindacato come agente di cambiamento culturale, capace di

promuovere partecipazione, bilateralità e innovazione sociale. Le parole chiave più ricorrenti nelle autovalutazioni – fiducia, entusiasmo, crescita personale, empowerment, condivisione, partecipazione – riflettono l'impatto trasformativo del percorso.

Il livello di soddisfazione medio espresso dalle/dai corsiste/i ha superato il 90%, confermando la validità metodologica e il valore esperienziale del processo formativo.

Di seguito le risposte delle/dei partecipanti alle domande più rilevanti del questionario di qualità percepita proposto alla fine del percorso formativo.



### **3. Conclusioni**

Il percorso formativo del Progetto CFR ha rappresentato un'esperienza significativa di apprendimento collettivo e crescita professionale. L'integrazione di approcci partecipativi, la riflessione condivisa e la valutazione continua favoriranno la traduzione della conoscenza in cambiamento reale e la costruzione di un nuovo modello di azione sindacale, più consapevole, inclusivo e orientato alla partecipazione e all'innovazione sociale.

## Capitolo 8.

### **Raccomandazioni politiche per il legislatore comunitario e per le parti sociali**

*di Domenico Iodice*

Le considerazioni teoriche e sistematiche sviluppate nei capitoli precedenti trovano nel presente capitolo una loro naturale prosecuzione sul piano positivo. Se la *Corporate Family Responsibility* può essere intesa come una nuova frontiera della responsabilità sociale e della partecipazione dei lavoratori, essa richiede infatti strumenti concreti di attuazione, capaci di incidere sulle politiche pubbliche e sulle prassi negoziali.

Le raccomandazioni qui formulate non hanno carattere meramente programmatico, ma mirano a individuare linee di intervento realistiche e praticabili per il legislatore comunitario e per le parti sociali, nella consapevolezza dell'attuale vuoto normativo europeo in materia di CFR e della frammentazione dei sistemi nazionali di welfare e di incentivazione fiscale.

In questa prospettiva, la contrattazione collettiva assume un ruolo centrale quale sede privilegiata di regolazione della responsabilità familiare d'impresa, mentre all'Unione europea spetta il compito di delineare un quadro di indirizzo coerente con i principi di sostenibilità, inclusione sociale e partecipazione. Le raccomandazioni che seguono sono articolate lungo alcune direttrici tematiche fondamentali – *work-life balance*, welfare solidale e politiche fiscali – con l'obiettivo di favorire una evoluzione della CFR da pratica volontaria a componente strutturale del modello sociale europeo.

La sottoscrizione di accordi collettivi in materia di CFR non rappresenta un fine ma un mezzo: necessario non solo per colmare l'attuale vuoto normativo comunitario, ma anche per strutturare percorsi di coinvolgimento dei lavoratori generativi di valore sociale e benessere organizzativo, attraverso forme condivise di organizzazione del lavoro e di (indiretta) redistribuzione della ricchezza prodotta. In attesa di definire, in sede legislativa eurocomunitaria, la responsabilità familiare d'impresa quale forma specifica di responsabilità sociale, l'azione negoziale da svolgere in ogni sede di confronto (aziendale o settoriale nazionale, di gruppo o di settore comunitario) deve seguire due direttrici tematiche: il *work-life balance* e il welfare solidale.

*Prima direttrice tematica: il work-life balance*

Dovrebbe garantire effettività ai diritti della persona nel rapporto di lavoro, principalmente attraverso la definizione di “accordi di clima” <sup>(1)</sup>. Essi sono strumenti normativi di tipo pattizio, che mirano a creare un ambiente di lavoro sano e positivo attraverso codici regolamentari e organizzativi che vincolino le imprese a scelte strategiche e prassi coerenti con i principi e gli impegni declinati negli accordi medesimi.

Si tratta altresì di tradurre le buone pratiche di benessere organizzativo in impegni strutturati e generalizzati. Essi dovrebbero includere anche “protocolli operativi”, che attribuiscono ad organismi partecipati dalle rappresentanze dei lavoratori (meglio se in regime di bilateralità) il presidio degli accordi medesimi, in modo da gestirne le criticità attuative e interpretative.

L'accordo di clima non deve avere carattere semplicemente ricognitivo di principi generali di natura etica o giuridica, e neppure enunciare diritti (della persona fisica) e responsabilità (della persona giuridica) che sono già riconosciuti dalle leggi vigenti. Gli accordi di clima dovrebbero richiamare invece principi di efficacia: è responsabilità del datore di lavoro garantire i benefici attesi dall'attuazione delle misure organizzative.

Si definiscono “accordi di clima” perché sono deputati a garantire, mediante l'adeguamento del modello organizzativo d'impresa alle disposizioni contrattuali, l'esercizio dei diritti delle persone quale condizione di benessere organizzativo collettivo. Gli accordi di clima, in definitiva, sono strumenti per l'assolvimento dell'obbligo datoriale di “adeguare il lavoro all'uomo”, secondo i dettami dell'articolo 6, § 2, lettera d, della direttiva 89/391/CEE. Sarebbe tuttavia sbagliato considerare il clima aziendale come tema di rilevanza esclusivamente sanitaria. La «armonizzazione responsabile» <sup>(2)</sup> tra vita e

---

(1) Si veda D. IODICE, *Accordi di clima. Pressioni commerciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda*, Edizioni Lavoro, Roma, 2009, pp. 107-139.

(2) L'espressione è di S. ZAMAGNI, *Famiglia e lavoro: è tutto da rifare. In azienda e a casa*, in [www.avvenire.it](http://www.avvenire.it), 27 luglio 2017. Lo stesso argomenta che l'avvento della Rivoluzione industriale porta la separazione tra luoghi di vita familiare e luoghi di vita lavorativa e la logica della divisione del lavoro, che «esige che ognuno si specializzi in quella mansione nella quale gode di un vantaggio comparato rispetto ad altri, così che la produttività del sistema possa risultare massimizzata». Tale principio di separazione «ha finito con l'avvalorare l'idea secondo cui la famiglia sarebbe il luogo del consumo, mentre l'impresa quello della produzione. Con il passaggio dalla società industriale a quella postindustriale, tale visione del mondo è entrata irrimediabilmente in crisi. Il superamento del sistema tayloristico, da un lato, e i movimenti emancipatori delle donne, dall'altro, hanno riportato al centro del dibattito la vexata quaestio del work-life balance. Ma quale è stata, finora, la via battuta per raccogliere le nuove sfide? Quella delle politiche di conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. Si tratta di un'espressione infelice. Il termine conciliazione, infatti, postula l'esistenza di un conflitto, quanto meno

lavoro all'interno dei luoghi e dei tempi del lavoro travalica infatti i limiti della (pur essenziale) responsabilità sanitaria del datore e diviene materia propulsiva ed espansiva di diritti individuali e sociali: investe tutta l'organizzazione del lavoro, quale declinazione necessaria dell'utilità sociale d'impresa.

La definizione di protocolli operativi che pongano a presidio dell'accordo di clima la funzione di una Commissione paritetica/bilaterale, può certificare la compliance normativa del datore di lavoro e fornire base documentale sia per la rendicontazione di sostenibilità ESG sia per dare ragione dell'accesso a eventuali benefici fiscali.

Oltre al lavoro delle parti sociali, tracciamo un possibile spazio di intervento per la Commissione europea in tema di *work-life balance*.

Occorrono politiche comunitarie di incentivazione fiscale alle imprese che aprano spazi alla partecipazione gestionale. Oggi le leve fiscali vengono utilizzate in quasi totale autonomia da ciascun Paese europeo; sarebbe invece necessario coordinare le politiche legislative nazionali, con obiettivo di rendere univoca ed omogenea la normativa degli incentivi alla partecipazione gestionale su tutto il perimetro comunitario. L'attuale quadro normativo europeo è fondato sul riconoscimento della potestà legislativa tributaria di ciascuno Stato membro <sup>(3)</sup>; l'obiettivo dell'uniformazione normativa va ciò non di meno perseguito, in materia di CFR, anche con il dialogo sociale europeo per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva secondo le finalità ESG.

Occorre introdurre politiche premiali per realizzare non solo la redistribuzione della produttività, ma anche misure di contrattazione collettiva di partecipazione organizzativa nelle imprese, orientate ad obiettivi di clima e

---

potenziale, tra questi due fondamentali ambiti di vita. [...] se è vero che quello del lavoro è anche un tempo di vita, del pari vero è che la vita familiare include una specifica attività lavorativa, anche se questa non transita per il mercato. Si tratta dunque, per un verso, di andare oltre una concezione puramente strumentalista del lavoro, secondo cui quest'ultimo sarebbe solo pena e alienazione e, per l'altro verso, di smetterla di concepire la famiglia come luogo di solo consumo e non anche un soggetto produttivo per eccellenza, generatore soprattutto di quei beni immateriali (fiducia, reciprocità, beni relazionali, dono come gratuità) senza i quali una società non sarebbe capace di futuro. Ecco perché al termine conciliazione va preferito – come papa Benedetto XVI bene ha chiarito – quello di armonizzazione responsabile. Nel greco antico, armonia era l'intercapedine che occorreva frapporre fra due corpi metallici perché, sfregandosi, non producessero attrito e quindi scintille pericolose. Occorre «provocare un ripensamento radicale circa il modo in cui avviene l'organizzazione del lavoro nell'impresa di oggi [...]». Ne discende che non è accettabile la distinzione tra “lavoro come spazio non familiare” e “famiglia come spazio del non lavoro”.

<sup>(3)</sup> L'Unione europea dispone solo di competenze limitate in materia. Le misure fiscali devono essere adottate all'unanimità dagli Stati membri. Il Parlamento europeo ha poteri consultivi in materia fiscale, salvo per le questioni di bilancio, per le quali agisce in qualità di co-legislatore.

benessere lavorativo. Il diritto dei lavoratori a collaborare nella gestione delle imprese deve essere sancito e disciplinato dalla legislazione europea in modo esplicito, con la costituzione di una cornice normativa che indirizzi i legislatori nazionali a favorirne la effettiva realizzazione promovendo la contrattazione collettiva <sup>(4)</sup>.

Occorre inoltre una direttiva comunitaria *ad hoc*, previa consultazione delle parti sociali europee (o meglio previo accordo tra le stesse) che stabilisca mediante norma premiale (non introduttiva quindi di obblighi, ma di oneri giuridici) la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operino i lavoratori e che siano finalizzati al miglioramento dell'efficienza e del clima aziendale e del benessere organizzativo. L'onere giuridico andrebbe formulato con l'esplicita previsione (ispirata alla regola di politica legislativa comunitaria del "*comply or explain*") delle ragioni per le quali l'impresa non intenda dare luogo alla costituzione delle Commissioni paritetiche o almeno bilaterali.

Quanto alla CSRD e alla CSDDD, ancorché recentemente depotenziata dal c.d. "*Omnibus Package*", occorrerebbe riclassificare le informazioni, che sono oggetto di rendicontazione obbligatoria da parte delle imprese, fissando con regolamento gli indicatori ("standard") di misurazione del grado di partecipazione dei lavoratori (organizzativa, finanziaria, gestionale). Il concetto-chiave da valorizzare e promuovere è quello di "*diversity*" sindacale, qui intesa come rappresentanza di interessi "diversi" da quelli del capitale finanziario, generativa di un fecondo contraddittorio capace di contrastare il fenomeno del c.d. "pensiero di gruppo" <sup>(5)</sup>.

---

<sup>(4)</sup> In Italia è stata promulgata la l. n. 76/2025, legge di iniziativa popolare promossa dalla Cisl, che disciplina la partecipazione attiva dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese, attuando l'art. 46 Cost. La legge promuove l'adozione, per via di contrattazione collettiva, di quattro forme di partecipazione: organizzativa, gestionale, economico-finanziaria e consultiva.

<sup>(5)</sup> Cfr. Considerando 18 NFRD: «La diversità di competenze e di punti di vista dei membri degli organi di amministrazione, gestione e sorveglianza delle imprese favorisce una buona comprensione dell'organizzazione della società interessata e delle sue attività. Consente ai membri di detti organi di contestare in modo costruttivo le decisioni adottate dalla dirigenza e di essere più aperti alle idee innovative, lottando così contro l'omologazione delle opinioni dei membri, il c.d. fenomeno del pensiero di gruppo. Contribuisce in tal modo all'efficace sorveglianza della dirigenza e a una governance efficiente dell'impresa. È pertanto importante per accrescere la trasparenza sulla politica in materia di diversità applicata. Consentirebbe di informare il mercato sulle pratiche di governo societario e pertanto contribuirebbe a creare una pressione indiretta sulle imprese per spingerle a diversificare la composizione del proprio consiglio»; considerando 49 CSRD: «I principi di rendicontazione di sostenibilità che riguardano la partecipazione dei lavoratori dovrebbero specificare, tra l'altro, le informazioni da comunicare in merito alla partecipazione dei lavoratori agli organi di amministrazione e di controllo».



Nella logica di tale auspicato regolamento attuativo, anche integrativo degli attuali ESRS, diverrebbero oggetto di misurazione nella rendicontazione di sostenibilità sia il sistema delle relazioni sindacali, sia il clima aziendale che l'azienda deve garantire ai lavoratori. In pratica, un'impresa potrebbe decidere di non investire in benessere e pace sociale, ma dovrebbe darne completa e trasparente informazione ai mercati, illustrandone le ragioni (*comply or explain*). Specularmente, essa dovrebbe nel caso opposto in cui decidesse di impegnarsi, rendere dimostrabile l'assolvimento degli impegni assunti.

Le informazioni ai rappresentanti dei lavoratori, dovute dalla normativa europea per la rendicontazione di sostenibilità, devono insomma consentire una fattiva discussione nel merito, riguardante la pertinenza, la veridicità e completezza delle stesse; inoltre devono essere garantiti al sindacato i mezzi per ottenerle e verificarne. Pertanto, le informazioni utili per la costruzione degli indicatori di sostenibilità devono sostanziarsi auspicabilmente in procedure di confronto sindacale contrattualizzate e strutturate lungo l'intero corso dell'anno da rendicontare. Deve essere altresì promossa e incoraggiata nelle relazioni industriali la comunicazione di un parere sindacale all'organo amministrativo e di controllo (come previsto dalla legislazione italiana), anche in ordine alle misure di CFR.

#### *Seconda direttrice tematica: il welfare*

L'inclusività solidale è il *passé-partout* che può consentire al welfare privato, negoziato nelle imprese, di uscire dalla prigione concettuale dell'esclusività, tipica dei "club" aziendali, per accreditarsi come possibile risposta integrata al bisogno crescente di sicurezza sociale espresso dai cittadini europei. Il benessere sociale è da tempo uno dei diritti fondamentali dell'Unione europea ed è basato sulla direttiva-quadro 89/391 CEE, che prescrive all'imprenditore di "adattare il lavoro all'uomo". Ma esso postula oggi interventi più decisi, sulla scorta, da una parte, dei generali processi di riduzione dell'occupazione (di cui è esempio il settore bancario europeo), dall'altra dalle ridotte capacità finanziarie dei sistemi nazionali di flexicurity pubblico, insufficienti a soddisfare bisogni crescenti. Occorre pertanto una scelta di indirizzo politico comunitario, che riguarda il tipo di welfare da promuovere con norme-incentivo.

Si tratta di un "*aut-aut*" tra due vie alternative: la via consumeristica, di un welfare "a consumo" basato su un sistema di regole giuridiche e finanziarie atto a massimizzare costi e benefici per il singolo, oppure la via solidaristica, che mira a proteggere la comunità di riferimento soprattutto rispetto ad eventi incerti, e che quindi qualifica il welfare, sia pubblico che privato, come parte

costitutiva della rete sociale, del sistema complessivo di flexicurity garantito ad ogni cittadino europeo. Sono vie diverse, se non antitetiche. Il sindacato dei lavoratori rappresenta le persone come costitutive di comunità e non solo *uti singuli*: il lavoro è non solo diritto individuale, ma fenomeno di aggregazione sociale, così come ogni corpo intermedio tra individuo e Stato. La persona esprime un bisogno di relazione sia all'interno dei luoghi di lavoro sia all'interno della struttura sociale, a partire dalla "cellula" familiare in cui vive e si sviluppa; è quindi non solo lavoratore, ma anche, e contemporaneamente, familiare e cittadino. Le relazioni industriali devono pertanto intercettare questa multidimensionalità del bisogno relazionale personale, promuovendo un'idea evoluta di gestione d'impresa e di organizzazione del lavoro, attraverso strutture di partecipazione inclusiva e di bilateralità. Di ciò trae beneficio anche la comunità territoriale di riferimento del lavoratore, in cui si traduce e realizza il bisogno personale di lavoro, di consumo, di salute e benessere, famiglia, di cittadinanza.

Il "welfare mix" è la dimensione di welfare negoziato che dichiaratamente incrocia sistema pubblicistico e privatistico. Il primo è parte essenziale del sistema di salute e sicurezza, in quanto regime ad applicazione universale; il secondo deve offrire servizi integrativi (e non sostitutivi) del primo, per l'effetto di garantire una flexicurity più ampia, estesa all'intero ciclo di vita delle persone e a anche a bisogni di salute e sicurezza più complessi, anche in prospettiva intergenerazionale <sup>(6)</sup>.

Dai Trattati europei (TUE e TFUE) non è ricavabile una linea prescrittiva di politica fiscale comunitaria, per la semplice ragione che non è stata conferita all'Unione Europea abbastanza "sovranità" da parte dei singoli Stati. La conseguenza di ciò è che la leva degli incentivi fiscali, laddove esistente, è però diversamente agita dai singoli Paesi: tale situazione apre spazi di autarchia imprenditoriale in chiave di dumping sociale, scivolando sul terreno infido dei vantaggi competitivi derivanti risparmi sui costi contrattuali del lavoro. La tentazione, cui è sottoposta ciascuna impresa, di auto-riconoscersi come "isola felice", in quanto erogatrice di servizi esclusivi di cassa mutua per i propri lavoratori attivi, rappresenta una scorciatoia difensiva, se non un vero e proprio virus sociale, e può alimentare miopi visioni di sciovinismo del welfare, se non addirittura di corporativismo. Tale cultura, portata al parossismo, disaggrega le componenti della rete sociale, in quanto rifiuta di assumere responsabilità di tutela verso la più ampia "comunità di comunità" di cui il gruppo sociale d'impresa è parte.

---

<sup>(6)</sup> Si veda D. IODICE (a cura di), [\*Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale\*](#), ADAPT University Press, 2020, pp. 3-14 e 82-89.

Soprattutto in tempi di risorse pubbliche limitate, bisogna indirizzare l'utilizzo della leva fiscale premiale per "aprire" gli accordi collettivi di welfare aziendale non solo alle famiglie dei lavoratori (senza escludere chi perda lo status di lavoratore attivo), ma anche a platee più estese e a esigenze sociali ulteriori, che indirettamente riguardano l'intera comunità ancorché legate ad eventi che statisticamente colpiscono una parte ridotta di essa. La prospettiva della c.d. "long term care" ne è chiaro e significativo esempio. Chi è costretto ad allontanarsi dal lavoro per patologie oncologiche o ingravescenti rischia di subire anche una menomazione sociale, legata alla "atrofizzazione" della propria vita di relazione. Essa riconosce nella comunità di lavoro uno dei suoi perni; la perdita del relativo riferimento (inteso come tempo e luogo di lavoro) può determinare ulteriore deterioramento della condizione psico-fisica personale, legata alla percezione del sé come soggetto socialmente utile. Occorre perciò potenziare il welfare inclusivo, anzitutto contrastando i meccanismi di uscita automatica e totale (ancorché temporanea) dal circuito lavorativo, mediante l'offerta al lavoratore di opzioni volontarie alternative. Le imprese dovrebbero risultare sensibili all'introduzione di tali opzioni anche per ragioni economiche, oltre che etiche: chi esce anticipatamente (spesso definitivamente) dal lavoro per eventi legati al proprio stato di salute è, sì, posto automaticamente a maggior carico delle strutture assistenziali e sanitarie pubbliche, ma tale fenomeno, amplificato dalla riduzione della popolazione attiva sotto il profilo contributivo, giustifica l'incremento della pressione fiscale; e questa, per un inevitabile "karma", grava sempre e ancora di più sugli stessi soggetti: imprese e lavoratori. Al contrario, l'inclusione sociale garantita con strumenti e formule adattive (e volontarie) di impiego parziale, malgrado l'avanzamento dell'età anagrafica, le malattie temporaneamente o progressivamente invalidanti o anche la fisiologica riduzione delle capacità lavorative legate all'età, può rappresentare una scelta non solo di responsabilità sociale, ma persino di convenienza economica per tutti i soggetti interessati, comprese le imprese private. Occorre superare la logica dei sussidi pubblici fin a sé stessi, quando questi certificano l'anticipata e definitiva esclusione della persona dal lavoro e la perdita del suo valore relazionale e sociale. Se il meccanismo di azione dei sussidi pubblici è, nei fatti, che le persone che lo percepiscono (e finché lo percepiscono) non possono lavorare, e viceversa, si creano condizioni fattuali di esclusione sociale, crescenti in funzione del lasso di tempo di allontanamento totale dal lavoro. I *flexi-jobs* danesi (7), ad esempio,

---

(7) In Danimarca il lavoro flessibile (*fleks.job*) è un'offerta per le persone, di qualsiasi professione (e fino all'età pensionabile), che non possono ottenere o mantenere un lavoro in condizioni normali a causa della loro capacità lavorativa, qualora ridotta in modo significativo e permanente a meno del 50% Il comune di residenza dell'interessato e il centro per l'impiego

sono non soltanto una forma ottimizzazione del lavoro, ma anche una certificazione che l'azienda può essere agente sociale. Dunque l'azienda va premiata, dal punto di vista fiscale, se "recupera" il valore del lavoro per chi, per determinate patologie da cui è afflitto, sconterebbe altrimenti con l'esclusione la spietata logica della competitività produttiva. Si tratta di proporre una prospettiva di agenzia sociale "endoaziendale" che supera, in termini di inclusività, la stessa esperienza dei *flexi-jobs* danesi (che invece finanziano con risorse pubbliche una mobilità tra aziende).

Oggi la prestazione lavorativa è considerata puro sinallagma, cioè scambio tra tempo e retribuzione. La trasformazione digitale del settore bancario e finanziario non è riuscita a cambiare questo assioma, perché è stata utilizzata per efficientare le performance, anziché per assistere il lavoro e coadiuvare le persone. In un'ottica di welfare mix solidale e inclusivo, invece, la prestazione dovrebbe inglobare contenuti di tipo assicurativo e correlarsi, armonizzarsi alle diverse esigenze del ciclo di vita: funzioni, mansioni e prestazioni andrebbero regolate valorizzando le potenzialità lavorative che si esprimono nelle diverse fasi della vita del lavoratore, e dunque anche quelle "residue", al fine di salvaguardare la stabile occupazione e l'occupabilità delle persone all'interno della comunità del lavoro. Si tratta cioè di garantire lo svolgimento della "mansione possibile", quale forma di promozione sociale della persona, ma anche come forma di adempimento di un dovere di solidarietà della persona verso la società. Uno strumento di welfare ulteriore può essere, in tal senso, non solo la politica fiscale premiale per le imprese che continuano ad occupare o rioccupano la persona, ma anche la mobilità funzionale e il telelavoro in sincrono, garantiti come diritti esigibili mediante la contrattazione collettiva. Il sinallagma contrattuale deve insomma includere il concetto di "alea", rendendo certo e garantito il futuro adempimento della prestazione mediante una sorta di copertura assicurativa, oltre che fiscale. Ciò che l'impresa offre "oggi" in termini di retribuzione contrattuale diretta dovrebbe essere assicurata anche "domani", anche in termini di retribuzione indiretta, ovvero di welfare solidale e inclusivo.

Può essere utile la creazione di una rete che includa nel welfare privato anche le piccole medie imprese. A questo proposito va citata l'esperienza francese di OCIRP, che integra misure di previdenza e assistenza <sup>(8)</sup>. Un welfare mix

---

hanno un ruolo chiave per verificare la sussistenza delle condizioni di accesso. Il *fleksjob* è incompatibile con l'indennità di pensionamento anticipato.

<sup>(8)</sup> OCIRP è un'unione di organizzazioni previdenziali regolata dal Codice di previdenza sociale, che lavora per la protezione delle famiglie. È un sistema di welfare negoziale privato dedicato, oltre che al sostegno al reddito, al sostegno della formazione professionale. Si tratta di un'esperienza interessante perché garantisce spazi di partecipazione gestionale alle rappresentanze dei lavoratori, che incidono sia in fase di contrattazione collettiva (che stabilisce le

per essere inclusivo richiede necessariamente un intervento e un investimento stabile sia del soggetto pubblico sia di quello privato <sup>(9)</sup>.

*Terza direttrice tematica: una politica fiscale comunitaria in tema di Corporate Family Responsibility*

Il processo di concentrazione bancaria, che accompagna la costante ricerca di economie di scala e si caratterizza per continui accorpamenti, fusioni o incorporazioni, proietta l'iniziativa economica in una dimensione d'influenza tendenzialmente sovranazionale, e dunque anche in uno spazio fisico transnazionale: questo non è semplicemente territorio sovrano altrui o spazio extra-giuridico ma, almeno per il perimetro europeo, è ambito regolato dalle norme comunitarie. Il sistema di flexicurity pubblico è caratterizzato e finanziariamente strutturato da ciascuno dei vari quadri legislativi nazionali, per cui appare inidoneo a fronteggiare le sfide della sicurezza sociale comunitaria, che si fonda invece sul principio dei trattamenti comuni e sulla garanzia di sussidiarietà che fonda il potere di intervento dell'Unione.

La Commissione, nel Libro bianco del 2004 – COM (2004) 374 del 12 maggio 2004 –, afferma che è interesse generale, fondato sul principio di solidarietà, garantire al cittadino di fruire dei diritti fondamentali in un contesto di elevato

---

regole di ingaggio della rete di servizi di OCIRP) e sia mediante la pariteticità degli organismi di governo, che è la forma di bilateralità gestionale più evoluta. L'esperienza negoziale riguarda sia la dimensione aziendale sia quella settoriale. L'accesso a tali servizi di welfare è completamente regolato dalla contrattazione collettiva e può prevedere, oltre all'assistenza sanitaria, congedi parentali, supporto alla invalidità, alla formazione e persino piani di risparmio collettivi. OCIRP è, sotto il profilo giuridico, istituzione paritetica di previdenza privata di rappresentanza collettiva. Concorre e integra la previdenza obbligatoria statale, e permette ai lavoratori e ai relativi nuclei familiari di accedere alle previsioni di welfare privato individuate dalla contrattazione collettiva aziendale o settoriale (*des branches professionnelles*) nel ventaglio di offerte di servizi e prestazioni gestiti ed erogati da OCIRP. Non è attivabile un'adesione individuale ad OCIRP senza una norma di contrattazione collettiva di richiamo. Il sistema di prestazioni garantite risponde a finalità di tipo solidaristico e a criteri gestionali di tipo assicurativo (basati sulla sostenibilità del rischio).

<sup>(9)</sup> È utile richiamare tre esperienze contrattuali italiane. Nel contratto collettivo del credito sono previste misure di permessi, congedi e aspettative per rispondere ad esigenze di cura e familiari, così come la banca del tempo (bacino solidale di ore di assenza retribuita per gravi situazioni) e l'elevazione convenzionale del periodo di comporto per alcune patologie, in particolare per quelle oncologiche. Nel contratto collettivo dell'energia è espressamente richiamato un principio di legge (che diviene in tal modo anche obbligo di natura contrattuale): che l'azienda conto delle indicazioni terapeutiche o mediche per rimodulare le mansioni e le prestazioni del lavoratore. Il contratto collettivo dell'edilizia precisa che in caso di trasferimento del lavoratore, se il lavoratore comprova di non potersi trasferire per motivi di salute, l'impresa procede al suo obiettivo ricollocamento, senza ricorrere al licenziamento.

livello di protezione e coesione sociale, e dunque anche nei suoi movimenti all'interno dell'Unione. L'altro concetto chiave è, appunto, quello di "sussidiarietà": l'Unione deve supervisionare le esigenze di assistenza sociale del cittadino, in una logica di prossimità territoriale. Il cittadino-lavoratore incontra un limite nel conseguimento degli obiettivi di tutela sociale legati all'esercizio dei suoi diritti: sono diversi (oltre che spesso insufficienti) gli standard realizzati da Paese a Paese. Ragione per cui un importante livello dei servizi e delle prestazioni di *Corporate Family Responsibility* dovrebbe essere assicurato, in chiave di prima prossimità, oltre che su base territoriale, anche per via di contrattazione collettiva nell'ambito della comunità di affiliazione del cittadino: la comunità del lavoro. I sindacati ivi presenti sono il primo soggetto di prossimità e il primo corpo intermedio di rappresentanza collettiva tra cittadino-lavoratore e Unione europea.

In questo specifico punto di snodo della rappresentanza collettiva (quello che passa cioè dal dialogo sociale europeo alla contrattazione collettiva aziendale) si registrano le maggiori difficoltà operative per gli attori sociali di welfare. Mentre gli accordi collettivi sottoscritti in ambito nazionale acquistano, sia pure con strumenti diversi tra Stato e Stato, efficacia tendenzialmente "*erga omnes*", gli accordi transnazionali non godono invece di analogo riconoscimento di efficacia normativa e si svolgono, di fatto, nel più lasco quadro giuridico del "dialogo sociale europeo", che risulta altresì privo di una sede di confronto chiaramente definita. Superare i confini nazionali della contrattazione collettiva è però una ineludibile necessità storica, perché l'"adeguatezza" dei livelli di prestazioni e servizi sociali è rivendicata, ormai, da tutti i lavoratori, che intendono esercitare pienamente il proprio status di cittadini europei.

Occorre dunque, per le imprese multinazionali europee: a) adottare un metodo di cooperazione tra i CAE, ove esistenti, e i sindacati aziendali presenti nei vari stabilimenti nazionali; b) coinvolgere, sul tema della CFR, sindacati nazionali, federazioni europee e istituzioni comunitarie. Per il conseguimento di ciascuno dei due obiettivi è necessario, o perlomeno opportuno, l'intervento del legislatore comunitario.

Nell'ambito delle presenti raccomandazioni, dunque, si propone di implementare un metodo innovativo di cooperazione negoziale tra sindacati nazionali, CAE e federazioni europee. L'assetto normativo comunitario è oggi, infatti, fondato su diritti alla negoziazione, nella forma di informazione e partecipazione: la direttiva sui CAE (direttiva 2009/38/CE del 6 maggio 2009), oggetto di recente revisione <sup>(10)</sup>; le direttive sul rafforzamento del modello di

---

<sup>(10)</sup> Il 24 gennaio 2024 la Commissione ha presentato una proposta di direttiva che modifica la direttiva 2009/38/CE per migliorare l'efficacia del quadro normativo per l'informazione e

partecipazione dei lavoratori alle decisioni della Società europea e della Società cooperativa europea (direttiva 2001/86/CE dell'8 ottobre 2001 e direttiva 2003/72/CE del 22 luglio 2003), da leggersi insieme allo Statuto sulla società europea che contiene norme sul diritto societario; la direttiva sulla informazione e consultazione a livello nazionale (direttiva 2002/14/CE dell'11 marzo 2002).

Il risultato finale di questo parziale, incompleto scenario normativo è che, in definitiva, le multinazionali europee si trovano ad attivare inediti spazi negoziali in assenza di norme cogenti ed omogenee. Gli accordi raggiunti non hanno generalmente valenza di contratti collettivi di lavoro, dal momento che essi devono scontare i limiti di rappresentanza negoziale (che sono dettati dalle leggi nazionali), i limiti di rappresentanza per materia (regolano solo gli oggetti specificamente dedotti, e non l'intero assetto dei rapporti contrattuali di lavoro) e i limiti di rappresentanza soggettivi (l'accordo vincola solo i soggetti firmatari).

La situazione attuale è connotata dalla mancanza di un quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale. Una risoluzione del Parlamento europeo ha in verità introdotto, il 12 settembre 2013, un «quadro legale opzionale per gli accordi sulle società transnazionali europee». Ma tale Risoluzione (2012/2292 INI) non ha prodotto risultati: in primo luogo, perché si tratta formalmente di una raccomandazione, cioè di un atto che non pone impegni a legiferare per il legislatore comunitario; in secondo luogo, perché un quadro normativo opzionale non è affatto un quadro normativo, perché nega il concetto di norma eteronoma, capace di creare vincoli giuridici indipendentemente dalla volontà di chi vi è sottoposto. È pertanto necessario pianificare un diverso sistema di accordi e regole: gli accordi raggiunti in materia dalle multinazionali europee devono coinvolgere allo stesso tempo e su un piano di paritaria legittimazione: i sindacati nazionali (che, tuttavia, non sottoscrivono contratti collettivi al di fuori dello Stato in questione che operano); i CAE (che, tuttavia, detengono solo diritti di informazione e consultazione); le federazioni europee di settore. La sottoscrizione di *“joint texts”* da parte appare un espediente pratico in grado di vincolare la holding, e quindi anche le società controllate, attraverso impegni a negoziare standard omogenei in tutti gli impianti in cui opera la multinazionale.

Si sollecita, su questo specifico punto, il legislatore europeo a superare l'attuale regime di eterogeneità normativa con l'introduzione di una nuova

---

la consultazione dei lavoratori a livello transnazionale. Il Consiglio ha approvato il suo mandato negoziale con il Parlamento il 20 giugno 2024. I negoziati sono iniziati il 6 febbraio 2025 e l'accordo provvisorio tra il Consiglio e il Parlamento è stato raggiunto il 21 maggio 2025. Manca ancora la validazione formale.

direttiva (frutto magari del dialogo sociale) per il riconoscimento di un quadro giuridico di riferimento certo per la contrattazione collettiva transnazionale, che parta dal livello di impresa per interessare ogni livello di contrattazione (compreso quello settoriale e intersettoriale) operante nel perimetro dell'Unione.

Si propone un dialogo tripartito per la creazione di una “riserva di incentivi fiscali” europea per il welfare contrattuale. L'accezione normativa di dialogo sociale fa riferimento: in primo luogo, alla consultazione, ad opera della Commissione, delle organizzazioni europee rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché all'adozione di «ogni misura utile per facilitarne il dialogo provvedendo ad un sostegno equilibrato delle parti» (articolo 154, § 1, TFUE); in secondo luogo al coinvolgimento dei soggetti collettivi nel processo legislativo comunitario; in terzo luogo, e infine, alle diverse forme di concertazione sociale trilaterale che coinvolgono le istituzioni pubbliche, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro. È questo l'ambito del possibile negoziato sull'utilizzo omogeneo della leva fiscale in tema di welfare mix comunitario.

Le politiche fiscali nazionali dovrebbero essere omogeneizzate tra loro, ma i vincoli normativi europei consentono, come noto, solo una scelta volontaria da parte dei singoli Paesi membri, ovvero esigono, per l'omogeneizzazione normativa, l'unanimità di intenti. In mancanza, la politica legislativa comunitaria può fare davvero poco in materia fiscale. Si tratta invece di istituire una sorta di “*free zone*” europea, che, nel rispetto delle attuali ripartizioni di competenze di nomopoiesi tra UE e Stati membri, consenta al legislatore dell'Unione di rendere omogenee in Europa le politiche di incentivazione fiscale in materia di welfare privato. Tutto si dovrebbe reggere sul presupposto che il welfare ammesso agli incentivi sia: a) negoziato tra le parti collettive; b) aperto e solidale con il mondo esterno, ovvero con le famiglie dei lavoratori e con la società civile; c) inclusivo delle persone del lavoro in tutto il loro ciclo di vita. L'obiettivo è dunque di creare le condizioni favorevoli perché le imprese transnazionali che hanno stabilimenti in più Paesi dell'Unione investano in welfare solidale e inclusivo contrattato, a parità di condizioni fiscali.

Gli strumenti legislativi attualmente disponibili per conseguire tale scopo ri-vengono dal TFUE, che abilita il dialogo sociale ad agire in via negoziale persino nelle materie escluse dalla competenza dell'Unione ai sensi dell'articolo 153, § 5 (retribuzioni, diritto di associazione, diritto di sciopero e serrata). Ai sensi dell'articolo 155 TFUE, che rende possibile incorporare in decisioni del Consiglio gli accordi conclusi tra le parti sociali a livello comunitario (sulle specifiche materie di cui sopra), il riconoscimento degli accordi collettivi riguarda profili retributivi, regole delle azioni collettive e procedure sulla



rappresentatività delle parti sociali, «secondo le procedure e la prassi proprie delle parti sociali e degli Stati membri». In pratica questa norma istituisce una sorta di “bypass” giuridico che, in chiave di omogeneizzazione normativa tra Stati membri, consente di superare l’attuale limite al potere legiferante dell’Unione in materia di politica fiscale e consente di ottenere lo stesso scopo – l’unificazione degli incentivi al welfare privato solidale e inclusivo – utilizzando la leva del salario contrattato, che è una leva affidata alle parti sociali europee. Il welfare negoziato nelle multinazionali europee di ciascun settore produttivo è infatti, senza dubbio, retribuzione indiretta: in quanto “retribuzione” è *materia circa quam* del dialogo sociale; in quanto “indiretta” è possibile materia franca dalla competenza esclusiva dei singoli Stati membri e auspicabile materia di legiferazione europea.

La proposta è quella di un definitivo chiarimento normativo che formalizzi, magari agendo sul quadro normativo descritto dal Pilastro europeo dei diritti sociali (sottoscritto da Commissione europea, Consiglio dell’UE e Parlamento europeo il 17 novembre 2017) che la materia dell’omogeneizzazione degli incentivi fiscali al welfare negoziato è competenza diretta dell’Unione europea. Ne deriva la necessità che l’intervento del legislatore comunitario interessi, tra le altre, anche: la direttiva relativa alla conciliazione vita-lavoro per i genitori e i prestatori di assistenza; la direttiva relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell’UE, al fine di potenziare gli obblighi di informazione; il Regolamento per l’istituzione di un’Autorità europea del lavoro, come agenzia decentrata dell’UE, con l’obiettivo generale di contribuire ad assicurare un’equa mobilità dei lavoratori nel mercato interno.

Entrambe le proposte, qui rassegnate in sede di rendicontazione finale del progetto appena concluso, non esauriscono né sostituiscono in alcun modo l’attività negoziale delle parti sociali che, ad ogni livello e in ogni sede, suppliscono e continueranno a supplire alle carenze del quadro normativo comunitario. Le parti sociali sono infatti da sempre abituate anche a “fare da sole”, anticipando ed attuando con coraggio l’innovazione possibile e lo sviluppo sostenibile, in regime di sana autarchia negoziale, per ottenere tutele collettive e protezione sociale più inclusive ed efficaci per i cittadini-lavoratori.

Se è vero che manca un quadro normativo comunitario in materia di CFR, è altrettanto vero che i riferimenti costituiti dalle materie del welfare e del *work-life balance*, entrambe riconducibili al pilastro europeo dei diritti sociali, possono fondare una contrattazione collettiva inclusiva, solidale e persino omogenea. L’introduzione, in Europa, dei nuovi vincoli di rendicontazione di sostenibilità e di azione di “*due diligence*”, afferenti rispettivamente alla CSRD e alla CSDDD, possono inoltre fornire stimoli e motivazioni ad entrambi gli attori della contrattazione collettiva. Come noto, è espressamente

contemplato il coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori sia nel processo di formazione della rendicontazione ESG sia nella programmazione e nel monitoraggio delle azioni correttive (c.d. cronoprogrammi) di “*due diligence*” da parte delle imprese. In particolare, per garantire la realizzazione del fattore “S” (sociale) dell’acronimo ESG rappresentato dalla responsabilità familiare d’impresa, la condivisione con le rappresentanze sindacali di obiettivi di azione e di metodi partecipativi sembra *conditio sine qua non* per asseverare la compliance normativa da parte delle imprese. Per esse non si tratta solo di risultare in tal modo formalmente adempienti ad obblighi di legge, ma anche di potersi presentare ai mercati come imprese socialmente sostenibili e quindi meritevoli della fiducia dei propri clienti. La reputazione aziendale è tutto, soprattutto per le multinazionali del credito e della finanza. Occorre dunque per il sindacato assumere consapevolezza e sfruttare appieno le opportunità offerte dalla nuova normativa europea, che lo rende protagonista del processo di assunzione e verifica di impegni ESG da parte delle imprese, e inaugurare con le controparti una nuova stagione negoziale collettiva, che potremmo definire, mediante un sincretismo concettuale, come “contrattazione reputazionale”.

**ENGLISH VERSION**



# Chapter 1.

## **Corporate Family Responsibility: the New Frontier of Reputational Bargaining**

*by Domenico Iodice*

### **1. Freedom of Enterprise and Corporate Social Responsibility**

“Private economic initiative is free”: so states the first paragraph of Article 41 of the Italian Constitution. This legal principle, albeit with differing formulations, is recognised across the Member States within the entire EU framework, and it also underpins Union law itself. The freedom to conduct business is enshrined in Article 16 of the Charter of Fundamental Rights of the European Union, which entitles any natural or legal person to pursue an economic or commercial activity freely, “in accordance with Union law and national legislation and practices”. This right unfolds through the four freedoms of the internal market (the free movement of goods, persons, services and capital) and is exercised on the assumption of the unrestricted enjoyment of the right to property.

Yet the freedom of economic initiative does not constitute an absolute right, as it is subject to the limitations and qualifications laid down in Article 52.1 <sup>(1)</sup> of the Charter, which consolidates all personal, civil, political, economic and social rights and freedoms guaranteed to individuals within the Union. Article 119 TFEU also confirms the principle of ‘free competition’ and the founding value of an “open market economy” <sup>(2)</sup>, though both are mitigated by the requirement that EU economic policy be “based on close coordination of Member States’ economic policies” and on the “adoption of common objectives”. This set of foundational norms invokes and legitimates, within positive law, the theoretical framework of the ‘social market economy’, characterised by the pursuit of a substantive balance between market freedoms and

---

<sup>(1)</sup> The wording of the provision draws inspiration from the case-law of the Court of Justice, which subjects any restriction on the exercise of fundamental rights, within the framework of a common market organisation, to compliance with the principle of proportionality and to the pursuit of objectives of general interest (see CJEU 13 April 2000, Case C-292/97, *Kjell Karlsson and Others*, § 45 of the reasoning).

<sup>(2)</sup> The ‘Bolkestein Directive’ (Directive 2006/123/EC) seeks to promote the free movement of services within the internal market.

social justice. The personalist philosophies of Mounier and Maritain, who, albeit from different perspectives, emphasise the irreducible dignity <sup>(3)</sup> of the person and his or her relational and transcendent nature, undoubtedly inspired the Charter of Fundamental Rights. Nonetheless, the Charter also incorporates more pragmatic values of social consumerism. The ethical and philosophical foundations of the social market economy thus reside in the recognition that pure economic liberalism alone cannot ensure a satisfactory degree of social equity, deemed essential for citizens-consumers to operate freely and under conditions of equal opportunity in the market-based environment of the Union.

Beyond and independently of external limits – those political constraints stemming from the possible, albeit minimal, exercise of social-policy guidance and coordination powers under EU law <sup>(4)</sup> – enterprise activity is also conditioned by more stringent internal limits inherent in the conduct of any economic activity. Article 41, second paragraph, of the Italian Constitution states succinctly that business activity “may not be conducted in a manner contrary to social utility or in such a way as to damage health, the environment, safety, liberty or human dignity”. Similarly, through the robust catalogue of ‘fundamental rights’ set out in the six Titles of the EU Charter <sup>(5)</sup>, EU law signals a departure from the theory of the so-called ‘dual Community system’ <sup>(6)</sup>. According to that outdated theory, the ‘economic constitution’ was to be deemed an ‘a-political’ category (*i.e.*, immune from EU-level regulatory

---

<sup>(3)</sup> Human dignity, as the primary principle of the Charter, reflects the influence of personalism, according to which every individual is an end in themselves and not a means. The philosophical matrix of this assumption can be traced back to Kant’s thought, as formulated in his second categorical imperative: “Act in such a way that you treat humanity, whether in your own person or in that of another, always as an end and never merely as a means”.

<sup>(4)</sup> It should be recalled that, on this point, the Italian Constitution, in Art. 41, third paragraph, provides that “The law shall determine the appropriate programmes and controls so that public and private economic activity may be directed and coordinated for social and environmental purposes”.

<sup>(5)</sup> The Charter’s six Titles articulate, respectively: *Dignity* (human dignity, life, the physical and psychological integrity of the person), *Freedoms* (personal liberty, freedom of expression, security of private and family life, education and work), *Equality* (equality before the law, non-discrimination, diversity), *Solidarity* (workers’ rights, rights to information, consultation and collective bargaining), *Citizenship* (rights of voting, movement and residence) and *Justice* (right of access to justice, presumption of innocence, legality).

<sup>(6)</sup> See C. JOERGES, *What is Left of the European Economic Constitution? A Melancholic Enquiry*, in *European Law Review*, 2005, Vol. 30, p. 471. F.W. SCHARPF, *The European Social Model*, in *Journal of Common Market Studies*, 2002, Vol. 40, No. 4, p. 645 ff, likewise theorises the misalignment between the supranational regulation of the market and the nationally based systems of social policy.

direction), while social-rights policy was said to fall exclusively within the political discretion of national legislators.

This long-abandoned theory also sought justification in an erroneous claim of necessity: only such a dual system – so it was argued – could guarantee full respect for the autonomy of collective bargaining, given that trade unions were presumed traditionally to negotiate social rights at the national level. Contrary to this assumption, although an EU legislative framework conferring *erga omnes* effect (*i.e.*, general binding force) upon collective agreements concluded by the social partners at supranational level is still lacking, the ongoing process of corporate aggregation renders indispensable today the adoption of supranational, and specifically EU-level, political industrial relations instruments capable of countering the regulatory and social dumping that almost invariably accompanies the operations of multinational enterprises.

This is now made possible by the diverse range of transnational trade union agreements <sup>(7)</sup>: *joint texts*, Transnational Framework Agreements, Global Framework Agreements, joint declarations issued within EWCs, and above all, negotiated instruments concluded between the European social partners which may even constitute the legal basis for implementation by means of a directive.

The legal and social responsibility of undertakings is reflected and assessed in the impact of their economic initiative upon individuals (citizens-consumers and citizens-workers). In essence, such responsibility translates into the duty to ensure, safeguard and promote respect for fundamental rights, understood broadly as the rights to life and health (safety and suitability of products, tools and environments; physical and psychological integrity; wellbeing), to liberty (freedom of thought, consumer choice, economic behaviour, social relations) and to privacy. The capacity of undertakings to affect these aspects of personal and social life is growing, resulting in an increasingly pervasive ability to know and influence the lives of consumers and workers alike, particularly due to the digital transition and the rise of profiling and datafication techniques. In this evolving context, the wellbeing (or distress) of those with whom an enterprise interacts constitutes the central indicator of its social responsibility and functions, almost in the manner of a satisfaction survey, as a measure of its commitment to all stakeholders: both external (families, institutions, other enterprises, territorial communities) and internal (workers' representative bodies sustaining the system of industrial relations, as well as individual workers).

---

<sup>(7)</sup> On this point, see D. IODICE, [\*La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia. CAE e sindacati insieme per un diritto del lavoro comunitario\*](#), First Cisl, 2014, pp. 57-105.

The domain of welfare – understood here in its broad and non-technical sense – thus represents a matter of general interest for enterprises regardless of their size. For reasons explored in the following paragraph, investment in occupational welfare is steadily increasing, both through unilateral employer initiatives and through collective agreements which, particularly in large undertakings in the banking, financial and insurance sectors, now constitute a significant contractual chapter. These instruments substantially supplement remuneration through forms of indirect pay.

The continuous and progressive expansion of welfare provisions via collective bargaining within the industrial relations systems of major transnational enterprises appears capable of strategically reconciling objectives which may seem, at first glance, mutually opposed: safeguarding the social utility of undertakings; ensuring that citizen-workers enjoy their fundamental rights to health and relational wellbeing in the workplace; enhancing productivity and corporate sustainability; and strengthening the market image and reputation of multinational companies.

## **2. Responsibility as Corporate Purpose and Social Utility**

For enterprises, particularly those listed on stock exchanges, the protection and promotion of social reputation and corporate image assume decisive importance. In some cases, they may even condition strategic choices and determine corporate trajectories, surpassing, in terms of coercive efficacy, the deterrent function of statutory sanctioning mechanisms.

In the delicate balancing of strategic decisions embedded in industrial plans and the mitigation of their negative impacts – summarised under the concept of ‘sustainability’ in its various ESG (Environmental, Social, Governance) dimensions – the promotion of corporate image is, too often, delegated by management to purely marketing-driven policies. Rather than informing strategic industrial choices substantively, such policies translate into an artificial construction of a parallel identity, which leaves social footprints as a kind of corporate ‘*alter ego*’ or ‘avatar’ within sustainability reporting. This, in turn, fosters in the consumer imagination an aura – frequently illusory – of ethical responsibility.

These dynamics, recurring on a large scale within the European liberal market system, undermine and devalue the very meaning of the legal norm (understood as the combination of prescriptive rule and sanction) upon which the national system of corporate legal responsibility has been painstakingly constructed. If the (in)effectiveness of legal coercion in the EU legal order raises even an ontological question, a realistic and rigorous approach requires



identifying and applying the most up-to-date legal instruments capable of ensuring the pursuit of corporate social objectives, and ultimately of social utility for people (in addition to profits for shareholders).

The distinction between models of legal responsibility and corporate social responsibility becomes most evident in practical impact. Traditional legal obligations are not always supported by adequate monitoring and sanctioning mechanisms in the event of breach and are often evaded, starting with statutory rules concerning health and safety, with potentially pernicious or even tragic consequences. Unlike a legal ‘duty’ which unconditionally requires a specific behaviour for purposes of general interest, a ‘legal onus’ conditions the attainment of a favourable legal effect for the obligated party upon the acceptance, by that party, of a precise binding obligation ‘to act’ (or ‘not to act’ or ‘to permit’).

The EU regulatory framework, most recently introduced by the Non-Financial Reporting Directive (NFRD) <sup>(8)</sup> and subsequently the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) <sup>(9)</sup> and the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) <sup>(10)</sup>, makes extensive use of this instrument of legal onus. Beneath the traditional legal obligation to act – consisting, with respect to the aforementioned Directives, in producing mandatory ‘non-financial’, ‘sustainability’, or ‘due diligence’ reporting – lies a far more stringent substantive duty. Enterprises are obliged to demonstrate, according to homogeneous, measurable, and comparable criteria (such as the European Sustainability Reporting Standards (ESRS) introduced by European regulation) <sup>(11)</sup>, the manner and extent to which they are actually ‘responsible’, as they claim. This means that a company which voluntarily declares an intention to adopt socially responsible behaviours (such as occupational welfare commitments) to achieve reputational advantages is legally obliged to translate those commitments into precise standards of reporting and periodic verification. By law, these data become an annex and an integral part of the financial statements, subject to verification by supervisory authorities and public scrutiny, as well as potential legal and reputational sanctions.

Ideally, this closes the circle: social utility no longer represents an external constraint on corporate initiative imposed by coercive law, but rather a new

---

<sup>(8)</sup> This refers to the Directive 2014/95/EU.

<sup>(9)</sup> Directive (EU) 2022/2464, which entered into force at the European level on 5 January 2023, significantly expands sustainability reporting obligations for enterprises compared with the previous NFRD.

<sup>(10)</sup> Directive (EU) 2024/1760, officially entered into force on 25 July 2024 and currently in the process of transposition by the Member States.

<sup>(11)</sup> These constitute the reporting principles introduced by the Commission’s Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023.

mode of conducting business. It integrates a corporate choice, freely made for ESG sustainability and medium- to long-term profitability purposes, into a logic of enhancing the identity and reputational value of the brand.

### **3. Occupational Welfare as a Typical Form of Corporate Responsibility**

Social welfare has long been recognised as one of the fundamental rights of the European Union and, for workers as citizens, is grounded in the Framework Directive 89/391/EEC. Today, however, it can no longer be financially sustained by the public flexicurity system alone. Moreover, the EU legal principles of subsidiarity and proportionality significantly constrain the scope for preventive intervention at Union level, instead assigning to the local level and to the social partners the responsibility for devising effective welfare solutions.

Economic crises are increasingly becoming a recurrent condition for states and have prompted policies of substantial restraint in public welfare expenditure, despite growing social needs (resulting from population ageing, rising unemployment, and the increased incidence of chronic illness). Furthermore, in many European countries – particularly those adopting the so-called ‘Bismarckian model’ – healthcare expenditure is financed through contributions from workers and employers. The increase in the old age dependency ratio, driven by a decline in the number of active contributors, in itself necessitates the search for forms of integration between private and public systems.

Corporate intervention is therefore required, guided and enhanced through collective bargaining. The latter, however, encounters a significant limitation: public welfare standards vary widely from country to country, as do the related fiscal regimes, including preferential tax treatments. This situation encourages regulatory and social dumping, not least because the European legislator lacks competence in the field of taxation. Company-level trade unions represent the primary actors of workplace proximity and the foremost intermediate bodies of collective representation between the citizen-worker, the territorial community, and the European Union.

Accordingly, private welfare may be fully integrated into the public system provided that it is osmotically open to the wider reference community – that is, if it both offers support and receives incentives within a framework of solidarity and inclusion. Private welfare possesses these intrinsically social characteristics above all when it is not a welfare scheme unilaterally granted, but rather one that emerges from social dialogue and collective bargaining: in this context, form is substance. The contribution that collective bargaining

can make to addressing the challenge of solidarity lies in identifying new models of industrial relations capable of facilitating the entry of new actors into the welfare arena, thereby integrating public and private provision. In this specific sense, the notion of a ‘welfare mix’ is invoked, recognising trade unions and employers’ associations as the new protagonists in the functioning of an expanded social welfare network.

The digital transition, population ageing, and the individualisation or atomisation of society are contemporary social phenomena that also permeate the employment relationship, calling into question the traditional model of the ‘performance of work’ and the classical notion of a ‘community of work’. Solidarity-based inclusiveness constitutes the master key that may enable privately negotiated, company-level welfare arrangements to escape the conceptual prison of ‘exclusivity’ typical of corporate clubs that grant benefits solely to their members, and instead to gain legitimacy as a possible integrated response (a welfare mix) to the growing demand for social security expressed by European citizens – workers and their families – through the progressive expansion of the welfare system’s sphere of influence.

Moreover, processes of aggregation among firms in the financial sector project economic initiative into a transnational space that is not *res nullius* (in the sense of an extra-legal domain), but rather a ‘Community’ arena in which the enjoyment of flexicurity-related rights linked to European citizenship is guaranteed. Overcoming the national boundaries of collective bargaining therefore becomes an unavoidable necessity. To achieve this objective, at least at the level of transnational enterprises, a system of industrial relations is required that, with specific regard to welfare issues, involves national trade unions, EWCs, European federations, and EU institutions.

The banking and financial sector, which through its multidivisional organisation of work already offers distinctive reference models for the development of an objectively recognisable corporate culture, is also increasingly required to devise new strategies to ‘retain’ active workers, beginning with younger cohorts, among whom the first significant rates of exit are now being recorded. This is the phenomenon commonly referred to as the ‘Great Resignation’. At the same time, older workers experience growing emotional and motivational disengagement which – partly due to the inefficiencies of training systems intended to support occupational transitions in the digital era – frequently leads to widespread individual (and generational) decisions to withdraw early from the labour market, often with the decisive support of voluntary social shock absorbers available in the banking and insurance sectors.

In order to attract and actively retain people, enterprises therefore face both the necessity and the urgency of fostering inclusive and healthy working

environments, aimed at promoting individual and organisational well-being through a renewed corporate culture and an understanding of the ‘community of work’ that is open to social relations both within and beyond the firm. This entails pursuing the long-term sustainability of corporate identity by ensuring a sound balance between work and family life; constructing clear pathways for professional development and career progression that allow individuals to grow throughout the entire working life cycle; and cultivating equal opportunities. In short, it means nurturing an inclusive and solidarity-based corporate culture capable of encouraging, through positive actions and advanced welfare-oriented contractual policies, the assumption of family responsibilities and generativity itself. This is the culture of ‘work-life balance’ and ‘work-life management’ <sup>(12)</sup>, which intersects with inclusive and solidarity-based forms of advanced welfare, giving rise to a new bargaining chapter within the CFR framework.

In stark contrast to these cultural developments, dysfunctional social phenomena that unfortunately tend to characterise the sector – particularly within European multinational corporations – such as commercial pressure, the extension of working hours and/or the erosion of the already fragile boundary between work and disconnection, uncertainty in career pathways, lack of transparency in career progression, and gender discrimination, progressively intensify feelings of disaffection towards the firm and fuel a cycle of social malaise. This cycle now represents the principal cause of ‘quiet quitting’. Management practices within the sector often display a certain resistance to the change advocated here, mistakenly regarding it as an implicit threat to productivity and corporate profitability. There is therefore a risk that occupational welfare, if not governed by careful, long-term collective bargaining strategies, may be reduced to mere human capital management policies <sup>(13)</sup> or to a form of reputational marketing.

---

<sup>(12)</sup> See D. IODICE, *Work-life management e dialogo sociale. Dagli accordi di clima alla bilateralità*, Edizioni Lavoro, 2018, pp. 49-79.

<sup>(13)</sup> Google’s private welfare system provides a clear example of this phenomenon. It introduces a form of transnational private welfare citizenship which, rather than integrating with, tends to overlap the various national public welfare systems. The worker – so-called ‘Googler’ – regardless of location and irrespective of the specific company or entity within the group for which they work, enjoys access to a transnational private welfare scheme that operates beyond the geographical and regulatory boundaries of individual states and is therefore broadly homogeneous on a global scale. Differences in national contributory and tax regimes, of course, continue to apply. This model ultimately represents a personnel management strategy, aimed at steering and controlling work performance and at strengthening the so-called ‘psychological contract’, rather than at reinforcing the broader social and solidarity-based welfare network.

Once the strategic importance of the issue is taken as given, it becomes equally decisive to assess the actual quality of welfare provision, namely the mode of its governance (whether based on managerial discretion and unilateral concession, or on collective bargaining), as well as its depth, its personal scope, and the degree of awareness, perception, and satisfaction associated with the measures adopted by enterprises. These factors determine the extent of potential redundancy, overlap, and the desirable degree of interdependence between company-level private welfare and public welfare.

The distinctive element we wish to emphasise, in contrast to systems unilaterally introduced by management, concerns occupational welfare established through collective bargaining. By its very nature, such welfare is intended to regulate genuine forms of 'indirect remuneration' which stably complement the statutory wage framework and, as such, enter fully into the employment *synallagma* as an obligation of the employer's counter-performance.

Occupational welfare may therefore be defined as a contractualised system of support for workers, consisting of benefits provided by the employer in addition to direct pay. It is a formally private system of social protection, distinct from the so-called welfare state, which, as is well known, is financed through taxation and is intended to serve the entire citizenry.

Beyond definitional aspects, the boundary between public and private welfare should be regarded as relatively porous. Where the implementation of the European Social Pillar is concerned, and in particular the right to care and long-term assistance, it is difficult to conceive that the principle of employer responsibility for health – although grounded in private-law schemes – could remain entirely impermeable to the aforementioned public-law values. Conversely, it is no longer conceivable that the public flexicurity system can continue to serve as a mechanism for externalising entrepreneurial risk associated with workers' health and individual safety.

A welfare system may be described as 'integrated' if it is capable of leveraging, as a driving force, the interaction between economic and social resources endogenous to the firm (that is, those generated by the quality of industrial relations) and financial and regulatory resources exogenous to the firm (namely those provided by the host country in which workers – understood as citizens – and their families reside). Such a welfare system, akin to a 'Möbius strip' <sup>(14)</sup>, gives tangible and dynamic expression to the safety net affirmed as a founding principle of European citizenship.

---

<sup>(14)</sup> In mathematics, the Möbius strip (or Möbius band) is an example of a non-ordinary surface, namely a one-sided surface, in that it lacks a distinct outer and inner side (understood as edges). After completing a full traversal of the strip, one arrives at a point opposite to the starting point.

#### 4. Rethinking the Synallagmatic Contract and the Meaning of Reciprocal Work

The issue at hand requires not only a new social model, but also a rethinking of the employment contract, which is classically synallagmatic in nature. In exchange for the performance of subordinate work, the employer is not required merely to guarantee direct remuneration, but also to safeguard the health and well-being of the person, understood both as a relational subject and as an organisational and purposive dimension of work. This complex set of obligations therefore corresponds to a duty that is also contractual in nature and must be expressly articulated within the provisions of collective agreements.

Such obligations translate into measures of prevention and health and safety protection, adjustments to the rhythms and modalities of collective work, and individual reasonable accommodations, as well as into ancillary structures of indirect remuneration capable of ensuring any forms of assistance that may be required. To the extent that the contractual framework specifically covers contingent care needs (that is, where the insured event is *incertus an et quando*, namely future and uncertain), the contract also assumes a (partially) aleatory character, thereby incorporating insurance-type elements into the synallagma. Collective bargaining should therefore regulate supplementary long-term care guarantees for individuals who, due to temporary or progressive illnesses, conditions of mental or physical fragility, or disability over a prolonged period, depend on 'integrated' care services of both a public and private nature. Through collective bargaining and bilateral systems for managing the welfare mix, the system of industrial relations should internalise the profound transformations that have affected work, stemming not only from technological change but also from demographic and organisational shifts. Changes associated with digitalisation primarily affect the concepts of 'presence at work' and of the 'proper performance of work'. In developing new generation legal protections, the task is, in other words, to interpret the current and progressive transformation of the way work is carried out.

This transformation primarily reshapes the notion of the worker, who must be understood in their concrete subjectivity, embodying and dynamically translating, over the life cycle, their 'work capacity', and it also redefines in subjective terms the concept of 'fitness for work'. Experience indeed shows that many individuals with reduced work capacity, or even with only

temporarily partial capacity, are often considered definitively incapable of working <sup>(15)</sup>.

Fitness for work should not constitute a conceptual abstraction aimed at objectifying performance indicators and evaluation parameters constructed on predefined expectations of productivity. Rather, insofar as it is shaped by the individual's concrete conditions at a given moment, it should seek to enhance the exercise of the 'possible task', compensating – through insurance mechanisms – any negative gap between the economic value of the performance and the employer's interest therein. If this objective is assumed and incorporated into the contractual synallagma, it qualifies and certifies the degree of corporate social responsibility, particularly *vis-à-vis* the public flexicurity system.

At the same time, public subsidies should be oriented in such a way as to counter forms of total inactivity – which may in turn trigger further health-related problems – and instead be translated into economic incentives for those enterprises (and workers) that promote, by way of socio-occupational therapy, the active maintenance of professional and relational skills through the exercise of residual possible tasks. This would also make it possible to reduce or eliminate the gap, in terms of skills adjustment to the role, between periods of absence and the phase of return to work <sup>(16)</sup>. In essence, this entails continuously 'accompanying' the worker through the spatial and temporal dimensions of the employment relationship, without allowing them to fall outside the 'radar' of professional relational life and the community of work, and thus recognising and rendering enforceable their 'existential' right to perform the possible task at the various stages of their working career. To achieve this, it is necessary to revise traditional techniques for measuring (and remunerating) work, which – despite digital transformation (and indeed perhaps precisely because of performance datafication tools and HR analytics) – still respond to outdated yet persistent Fordist demands for the standardisation and control of outputs.

---

<sup>(15)</sup> Current statutory protections and collective bargaining arrangements, centred on quota systems and on the suspension and preservation of the job to meet care needs, appear to be modelled on an outdated prototype of open-ended subordinate employment. This model tends to externalise – towards the public system of social protection – the risk of 'underperformance' associated with the reduced economic utility of the work performance due to care-related requirements.

<sup>(16)</sup> An example of this approach is provided by the so-called Danish *flex jobs*, subsidised forms of employment designed for individuals whose work capacity has been officially recognised as reduced by at least 50%. In such cases, enterprises are granted specific incentives, while workers receive the standard wage.

Collective bargaining must begin to incorporate into the contractual exchange inherent in the employment relationship an insurance component within the employer's duty of safety. Formally, this entails accepting that the employment relationship includes not only the typical contents of a 'synallagmatic' contract – *i.e.*, certain performance and counter-performance obligations – but also aleatory elements, whereby the risk of involuntary non-fulfilment of work duties is covered by an additional contractual welfare benefit, supplementary to direct remuneration. The perception of security provided by the contractual umbrella in relation to contingent, temporary, or future events exponentially increases the psychological and social value of the fiduciary relationship.

In other words, the content of the work performance must be redesigned according to parameters that are no longer solely 'objective' (or objectivised) but also 'subjective'. The goal is full social inclusion within the enterprise and its productive circuits, recognising people 'as they are', rather than exclusively in a selective, reward-based logic focused on optimal performance. Such active retention policies should counter any social exclusion of individuals who, at certain stages and circumstances of the life cycle, deliver sub-optimal work performance. In short, organisations must move beyond the notion of the 'human resource' as a mere commodity and base strategic decisions on the 'person' of the worker, understood as an end in itself and a social value that transcends purely economic considerations.

Another factor that must be contractually 'neutralised', insofar as it affects work performance and could negatively influence the assessment of proper fulfilment (and thus the satisfactory effects of the obligation), is the overall physical and mental health context in which work is carried out. This is the concrete work environment, where external elements of organisational health and internal factors of individual health interact, producing performance outcomes that often do not reflect the degree of professional diligence employed – which, under civil law principles, should constitute the criterion for evaluating performance – but are instead determined by employee engagement and the (in)effectiveness of the company's relational network.

Even in this respect, the satisfactory value of performance must be recognisable and appreciable by neutralising the distorting effects of the context, that is, by recreating – at least contractually – conditions of safety and normative trust capable of positively influencing the organisational climate and collectively countering 'quiet quitting'. After all, the organisation of work falls within the employer's direct health responsibility, providing the company with an additional economic and reputational interest covering the risk of partial non-fulfilment of work performance associated with



underperformance. This issue is particularly relevant for employees engaged in family caregiving, for whom current management approaches are largely limited to granting leave, time-off, 'hour banks', and post-leave training, without implementing measures that positively recognise the value of the possible work performance – especially from the perspective of rewards and professional development.

Another factor that, in workers' perception, generates significant uncertainty about the future – and translates into insecurity regarding the assumption of family responsibilities, particularly those of a generative nature – concerns the tendency of firms across the banking, financial, and insurance sectors to continuously modify their organisational structures and strategic approaches to the market. Concentrations of companies, outsourcing, activity closures, contracts, and forms of partnership now structurally characterise the 'contextual risk' and produce negative effects on working conditions: geographic and functional mobility, loss of professional and career paths, skills obsolescence, secondments, early retirements, involuntary part-time, downgrading, individual transfers of employment relationships, and both individual and collective dismissals.

To address the erosion of fiduciary capital, the development of contractual insurance-type instruments is necessary. It is time for the issue of social uncertainty to be explicitly incorporated into the synallagmatic contract and to become part of the employer's duty of safety. This becomes feasible if the contractual tool of so-called 'social clauses' is managed not only directly at the level of individual enterprises (through company-level bargaining) but also, and especially, at the level of sectoral national collective agreements, using solidarity-based coverage models consistent with the framework of aleatory contracts.

Any managerial approach that still presumes a separation between 'private, in-house welfare' and 'public, extra-company welfare' is, based on the arguments presented, likely to generate greater long-term social and health costs – not only for states, but also for the enterprises themselves.

Another indication of companies' resistance to the necessary social change is that, among experiences of contractualised welfare, mutualistic welfare – which incorporates insurance and solidarity elements aimed at covering events statistically affecting a limited number of people – is increasingly being supplanted by individualistic forms of welfare. In the literature, this is referred to as 'Cafeteria benefits': these have entered corporate practice, particularly in multinationals, and take the form of vouchers, crèche facilities, goods and services for the worker and their household, scholarships, wellness

programmes, flex-time, sabbatical periods, subsidised loans, gym memberships, holidays, leisure time, and so on.

The model realised through so-called Cafeteria benefits is conceptually at the opposite end of the spectrum from solidaristic welfare, understood as a tool of collective and inclusive social protection.

It should first be noted that, independently of the preceding observation, the role and function of public social security are changing. This is due to rising unemployment, the progressive increase in life expectancy, and the profound transformations in the structure and duration of employment relationships, which are increasingly precarious and tied to business risk (with the phenomenon often referred to as ‘work for objectives’). The social protection systems in place across Europe, all affected by the phenomena described above, exhibit significant differences that reflect the historical, political, and economic experiences of individual countries.

The ‘liberal model’ imposes minimal state obligations to protect citizens against social risks, which must therefore be covered through individual insurance or support from the third sector. Access to social benefits is generally conditional on an assessment of the individual’s economic need – a *conditio sine qua non* for state intervention – which may be implemented according to widely varying approaches.

The ‘conservative model’ provides broader coverage of social risks compared with the liberal model, as it encompasses the coexistence of multiple social insurance schemes covering the main risks. In this way, citizens are protected through a social system proportionate to the contributions they make.

Finally, the ‘social-democratic model’ is founded on the principle of inclusive citizenship: all citizens enjoy equal civil, political, and social rights. The low level of social inequality among citizens is ensured by highly progressive income taxation and the redistributive nature of social benefits and transfers.

This schematic tripartition of national systems must be further enriched by an additional distinction concerning the type of welfare. Indeed, a differentiation is made between ‘occupational’ welfare, based on work performance, and ‘universalist’ welfare, founded on the principle of citizenship. These two ‘types’ are further subdivided into four ‘*species*’ according to: 1) the instruments used (cash transfers or service provision); 2) access rules (with or without means-testing); 3) funding methods (general taxation or social contributions); 4) organisational and managerial arrangements. This fourfold framework allows for the identification of four reference poles and the differentiation of: central European countries, characterised by selective coverage, benefits proportional to income, and financed through social contributions; southern European countries, characterised by universal healthcare coverage

but selective provision for other forms of welfare; Scandinavian countries, characterised by universal coverage with high-level benefits delivered by the state and financed through taxation; and Anglo-Saxon countries, characterised by inclusive coverage (universal for healthcare) with moderate benefits, delivered by the state and funded via a mixed system (tax-funded healthcare and contribution-financed cash benefits).

The contemporary ‘social question’ concerns the creation of a welfare system of responsibility: that is, ensuring that welfare systems, developed within the context of nation-states and now exposed to the challenges of a global economy, involve enterprises (along with their associated industrial relations systems) and the state as co-actors, both of which provide and require a high degree of active citizenship from individuals. Active citizenship should be understood, in the novel sense proposed here, as ‘citizenship at work’ (because the individual tends to remain longer within the labour community) and as ‘citizenship through work’ (because the individual remains a citizen – *i.e.*, a holder of public social rights – even while working).

A global and inclusive approach to the welfare mix addresses, from a preventive perspective, the various risks across the life cycle and has the ambitious objective of achieving personal self-sufficiency. The goal is to integrate, within a multi-stakeholder management of welfare, a ‘productivist solidarity’ in which the holistic provision of social services and benefits functions not only as a mechanism of redistribution and social cohesion but also as a ‘productive’ factor capable of generating new and diverse forms of profitability. Moreover, the employment contract should become, to the extent that contractual assistance is extended to parties beyond the worker, a ‘contract for the benefit of third parties’. This is the compelling perspective of the development project on ‘Corporate Family Responsibility’, promoted by First Cisl and funded by the European Commission.

## **5. Corporate Family Responsibility: a Simple Corollary of Social Responsibility?**

Corporate Social Responsibility (CSR) formally entered the European Union agenda with the Lisbon European Council of March 2000, when it was considered one of the strategic tools to achieve a more competitive and socially cohesive society (the so-called ‘European social model’). In the 2001 European Commission Green Paper, CSR is defined as “the voluntary integration of social and environmental concerns by enterprises into their business operations and in their interactions with stakeholders”.

Conceptually, CSR goes beyond mere compliance with legal requirements, promoting practices and behaviours that a company voluntarily adopts, with the expectation of obtaining benefits and advantages – particularly reputational – both for itself and for all stakeholders with whom it interacts. This translates into corporate policies capable of integrating social and environmental objectives with typical economic goals, in a perspective of sustainability that also spans generations.

CSR practices are subject to mandatory reporting under the most recent EU legislation: the CSRD, which imposes stricter transparency obligations regarding Environmental, Social and Governance (ESG) issues, and the CSDDD, which requires companies to prevent, identify, and mitigate negative impacts on human rights and the environment across their value chains. The CSDDD represents an evolutionary leap in the conception of corporate social responsibility, specifying actions, stakeholder engagement models, and corporate behaviours that, once declared as necessary to comply with ESG commitments, break the barrier of pure discretionary corporate choice. Without such standards of verification and comparison, discretionary approaches could allow ‘greenwashing’ or ‘socialwashing’. The Directive, therefore, acquires the ‘face’ of enforceability and the legal duty to act.

This is a historic legislative choice by the EU, representing a formal discontinuity, if not a potentially generative singularity. Unfortunately, it is no coincidence that this Directive (together with the CSRD) has already been politically challenged and, even before implementation, partially weakened due to its potential to counter the liberal drift of the so-called global market <sup>(17)</sup>.

---

<sup>(17)</sup> Lobbies, and particularly operators on global markets, have raised concerns about the complexity and costs of compliance. Despite protests from trade unions, the European Commission has undertaken a significant revision of ESG regulations through the so-called ‘Omnibus Regulation’, a package of amendments and updates aimed at reducing sustainability obligations at the EU level. The Omnibus Regulation raises the minimum applicability threshold of the CSRD: only companies with more than 1,000 employees (instead of the 250 previously required) will be obliged to report, and for non-EU companies, the revenue threshold triggering reporting obligations increases from € 150 million to € 450 million within the EU. The obligation for ‘reasonable assurance’ (independent verification) of ESG data is removed, and the deadlines for the first generalised sustainability reports are postponed. The most significant negative change, affecting both the CSRD and CSDDD with potentially serious consequences, concerns value chain reporting. Companies required to report on sustainability will no longer be obliged to collect data from all suppliers, but only where it is considered ‘reasonable’. The CSDDD would have ensured corporate responsibility throughout the entire value chain, including direct and indirect suppliers; under the Omnibus Regulation, the due diligence obligation is limited to direct suppliers only (unless there is evidence of known risks). Supplier monitoring is no longer annual but every five years, and the obligation to terminate contracts with non-compliant suppliers is abolished. The most far-reaching provision, however, is the removal of civil liability for companies in relation to breaches

Despite the limitations of the regulatory framework, industrial and social transformations on the one hand, and the crisis of public flexicurity systems on the other, make a broad reconsideration of the scope of Corporate Family Responsibility (CFR) both timely and urgent. Beyond active employees, their families are increasingly affected and stand to benefit from the umbrella of contractual welfare. For employees, this involves claiming and acquiring indirect remuneration; for their families, it means access to welfare complementary to public provision; for companies, it represents a tool for retention linked to family policies and work-life balance, capable of strengthening the fiduciary bond with employees, enhancing corporate social reputation, and yielding fiscal benefits; for the State, it alleviates the burden on the public health and social security system.

Despite the strategic importance of the topic, to date there has been no systematic reflection on CFR as an autonomous scientific discipline, separate from CSR and the CSRD and CSDDD; nor, *a fortiori*, has a European legal notion been formulated.

In the absence of legal awareness of CFR's specific social dimension, the European Community's *acquis* remains limited to the general European Pillar of Social Rights, which establishes 20 fundamental principles and rights, classified into three thematic categories: 1) equal opportunities and access to the labour market; 2) fair working conditions; 3) social protection and inclusion. Each principle supports the others and serves as a guarantee for the development of the other principles, even transversally across the three categories.

To give practical meaning to this statement: the principle of social dialogue and employee involvement (included in the category of fair working conditions) is not only a social right in itself but also a tool for promoting contractual healthcare provision (a right included in the category of social protection and inclusion), and, of course, vice versa.

Corporate Family Responsibility, insofar as it ensures certain and enforceable collective social rights (enshrined in collective agreements signed with trade unions), therefore occupies, in practice even before formal legal recognition, a hybrid zone between public flexibility and inclusive private solidarity. And since there is no European promotional or regulatory law on the matter (given that taxation remains the prerogative of individual Member States), the field continues to be a 'no-man's land'.

The paradox is that, today, the European Union formalises guarantees of social protection and inclusion, yet does not implement the principles of a

---

of the CSDDD. Finally, banks will no longer be required to include all exposures in their Green Asset Ratio (GAR), being permitted to exclude exposures to companies not subject to the CSRD.

welfare mix. Conversely, individual Member States may introduce tax incentives for companies that pursue contractual CFR policies, but they face the supranational dimension of these multinational enterprises, and therefore the heterogeneity of fiscal treatments across the EU. This creates opportunities for regulatory and social dumping between Member States.

Multinational companies, in turn, struggle to adopt planned inclusive solidarity strategies in terms of cost-benefit analysis, due to the absence of a uniform regulatory framework. The challenge of CFR cannot be met by the enterprise alone. A company's unilateral and discretionary choice to adopt '*ad hoc*' family welfare models does not integrate into the public-private system of collective guarantees: being revocable and unregulated by law, it does not constitute certain, fully enforceable individual rights.

Recognition of the social value of CFR initiatives is achieved instead through collective bargaining, which defines their structure, scope, and potential duration. Collective bargaining is therefore a mechanism for validating CFR as part of the welfare mix and a gateway to fiscal incentives. Moreover, the involvement of employee representatives in welfare decisions is, in itself, evidence of inclusive and solidaristic welfare: the means becomes an end.

'*Nemo ad factum cogi potest*' ('No one can be compelled to perform a specific action'): companies are not legally obliged to pursue social objectives, but they can be incentivised to do so. Trade union action can guide industrial relations towards this goal. Consequently, it is urgent to promote, through European social dialogue, a cultural shift rooted in this principle, capable of moving financial-sector enterprises from within towards adopting a new economic strategy.

This does not simply involve negotiating new 'spot' work-life balance measures, or reducing working hours, nor merely enhancing existing contractual welfare provisions (which are often already substantial and structured, though still 'exclusive' in nature). Rather, it requires rethinking the very concept of the enterprise in terms of inclusive solidarity. Attention to the needs of employees must extend, at minimum, to their family units and the entire life cycle – not as a moral imperative, but because companies have an impact potential far beyond the boundaries of those currently employed.

Those who produce, earn, consume, and exercise social rights as European citizens are not separate actors, driven by opposing interests; rather, they coincide with the individuals who interact with the company both within and outside its boundaries. The enterprise has not only a social, but also an economic interest in maintaining the balance of these relationships over time. Social sustainability thus becomes, in effect, a matter of long-term business sustainability.

This represents a culture very different from that which drives the relentless pursuit of shareholder value, and is potentially capable of counteracting the imbalances that are currently eroding social safety nets and undermining collective trust. However, its principles must be supported by adequate operational tools. It is therefore necessary not only to rethink the employment relationship and contractual performance in terms of inclusive solidarity, but also to enhance the fiscal incentive levers and extend their scope across the European Union.

This is a crucial issue, because the ability to reconcile family and professional life directly affects motivation, professional performance, and the perception of social security. Families often find themselves caring for both elderly parents and young children, which has a particularly negative impact on employment, especially for women. Long-term care also requires significant financial investment by families and influences people's sense of security, both inside and outside the workplace.

Such initiatives are necessary but also costly, committing resources over the long term. Moreover, a distinction must be made between companies that are fundamentally transforming their business model and those that pursue CFR merely as a reputational marketing objective. The absence of binding, distinctive recognition could create opportunities for unfair competition and potentially discourage the financial and organisational investments required from the most responsible enterprises.

## **6. An Indicator to Certify and Measure Corporate Family Responsibility**

The first building block for establishing an inclusive and solidaristic EU regulatory framework for Corporate Family Responsibility (CFR) – one capable of overcoming both the risks of corporate self-referentiality and the limitations of an individualistic, utilitarian perspective on work and welfare – is the identification of a CFR indicator.

Subsequent recognition of a common EU CFR indicator, whether through legislation or collective agreements, would allow enterprise initiatives to be 'measured' and compared – both qualitatively and quantitatively – with those undertaken by other economic operators. It would enable the creation of a benchmark for each sector, or, within the same sector, for specific categories of services. It would also allow the assessment of the value and impact of collective bargaining, conceived as the mechanism through which CFR commitments are constructed and monitored at national or EU level.

A qualitative/quantitative indicator should be capable of recognising whether the legal requirements necessary for applying statutory fiscal benefits are satisfied. In the current '*vacuum iuris*', such an indicator should be integrated into the existing ESRS developed by the European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), with specific criteria for CFR reporting. The ESRS cover twelve areas, four of which specifically concern social factors; two of these focus on employees: the company's own employees (ESRS S1) and the employees of the value chain (ESRS S2).

The ongoing digitalisation of the sector can facilitate the implementation of CFR. Where digital banking and the 'datification' of banking and financial activities are directed towards promoting inclusion and full integration of the individual within the organisation of work, they can contribute to making production methods and the execution of work adaptive and flexible. Large multinational credit and insurance groups, more than others, due to their size and organisational characteristics, are able to implement policies that allow remote working, teleworking, flexible hours, life-cycle leave, and contractual family welfare structures, thereby providing targeted adaptive measures for employees engaged in family care activities.

Employee groups or unions often negotiate such benefits as part of collective agreements. EWCs can also act as collectors of experiences and initiatives undertaken across different national establishments. Clearly, the adoption of a single CFR indicator would allow objective measurement of the value of individual national experiences and mutual comparison, thereby enhancing the effectiveness of transnational collective bargaining.

Scientific research conducted by universities in collaboration with the First Cisl trade union and funded by the European Commission, as acknowledged in this volume, is specifically aimed at identifying the elements on which such an indicator could be constructed and at feeding the necessary political debate.

In the light of the foregoing analysis, Corporate Family Responsibility emerges as an advanced dimension of corporate social responsibility, with the potential to exert a significant influence on the employment relationship, the organisation of production and the system of industrial relations. It should be understood not merely as a reputational add-on to CSR, but as a distinct and potentially autonomous domain of collective bargaining and public policy, in which social rights, economic sustainability and employee participation converge. This chapter has sought to reconstruct the relevant theoretical and legal framework, showing how Corporate Family Responsibility may contribute to reshaping the contractual balance, extending the scope of occupational



welfare and strengthening the link between social value and private economic activity.

Nonetheless, the challenge of translating these principles into practice remains unresolved, both in the sphere of collective bargaining and in relation to action by European and national lawmakers. The policy implications, directions for negotiated action and recommendations addressed to institutional and social actors arising from these premises have also been developed through dialogue among the partners involved in the European project, of which this volume constitutes the final output. With the aim of offering constructive, realistic and practicable guidance, and drawing on the contributions that follow (in particular Chapters 2, 3, 4 and 5), a set of proposals is therefore advanced for both EU legislators and the social partners, with a view to establishing a more coherent framework capable of promoting the principles and values underpinning Corporate Family Responsibility (Chapter 8).

## Chapter 2.

# **Corporate Family Responsibility: Theoretical Background and Potential Development Prospective Paths in Financial Sector**

*by Justyna Wiktorowicz, Iwa Kuchciak and Izabela Warwas*

The notion of Corporate Family Responsibility (CFR) is acquiring significance in the context of substantial demographic and technological shifts occurring in Europe. This has led to an increased emphasis on employers to devise effective strategies that facilitate the harmonious integration of professional and familial responsibilities.

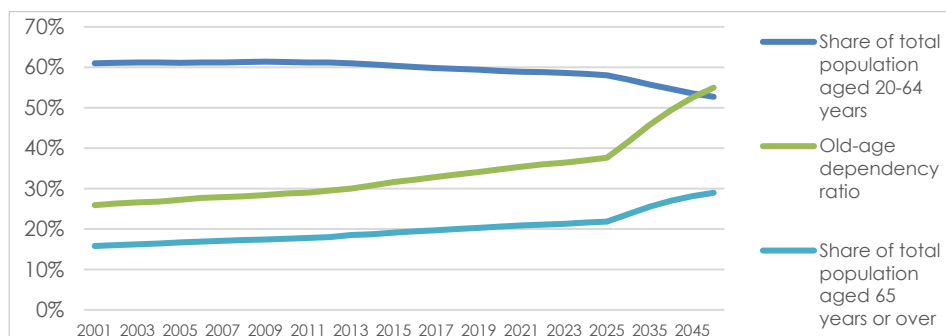
The objective of this study is to present the theoretical foundations of CFR and to analyse the reasons behind its growing importance, with particular emphasis on the financial sector.

### **1. Why Corporate Family Responsibility?**

Like the economy as a whole, the banking sector has in recent years been strongly influenced by demographic factors and the accompanying changes in human capital management. One of the most significant trends has been demographic change, in particular the ageing of the potential labour force resulting from population ageing, alongside the entry into the labour market of the youngest generations, whose expectations and attitudes, especially with regard to work-life balance, differ from those to which employers have previously been accustomed. At the same time, persistently low fertility rates have encouraged initiatives aimed at mitigating negative demographic trends, thereby increasing the need to implement family-friendly policies. In addition, the Covid-19 pandemic led, on the one hand, to a growing burden on families with children and, on the other, to a rapid expansion of remote and home-based work, which (despite the benefits associated with greater flexibility) also entails a number of risks to employees' health and to the maintenance of a balance between work and private/family life.

Eurostat data clearly show the ageing of the population of the European Union (Chart 1).

**Chart 1.** Population structure indicators in the EU-27, 2001-2024 and projections to 2050

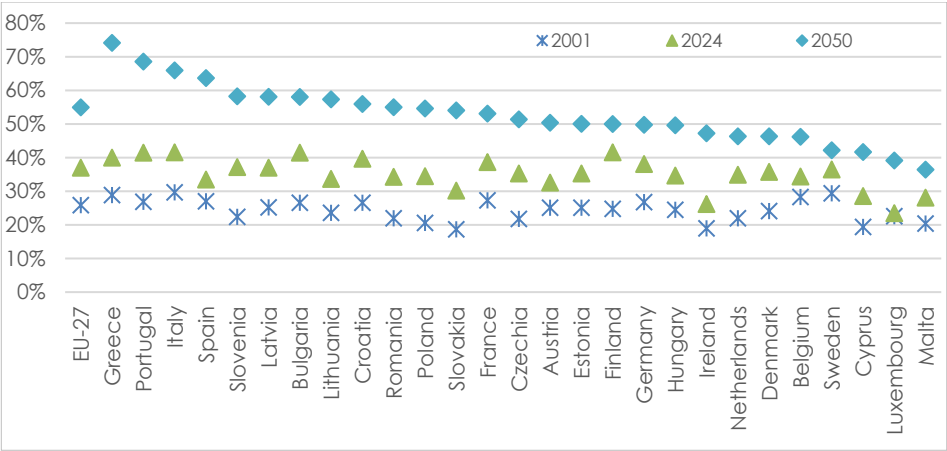


**Source:** own elaboration based on Eurostat data (demo\_pjanind, proj\_23np)

An analysis of data since 2001 confirms a steadily increasing share of people aged 65 and over: in 2024, one in five EU residents belonged to this age group, and by 2060 this proportion is expected to reach around 30% (compared to 15.8% in 2001). At the same time, the share of the population of working age is declining, which in turn leads to an increase in the old-age dependency ratio (expressing the number of people aged 65+ per 100 persons of working age, 20-64). This indicator has risen by nearly half since 2001 – from 25.9 to 37.0 in 2024, and is projected to reach 55.0 by 2050. Old-dependency ratio is different in particular EU countries – from 24% in Luxembourg by 42% in Finland, Italy, Portugal and Bulgaria in 2024. The most rapid growth – 70-90% between 2024 and 2050 – is projected in Spain, Greece, Ireland and Slovakia (Chart 2).

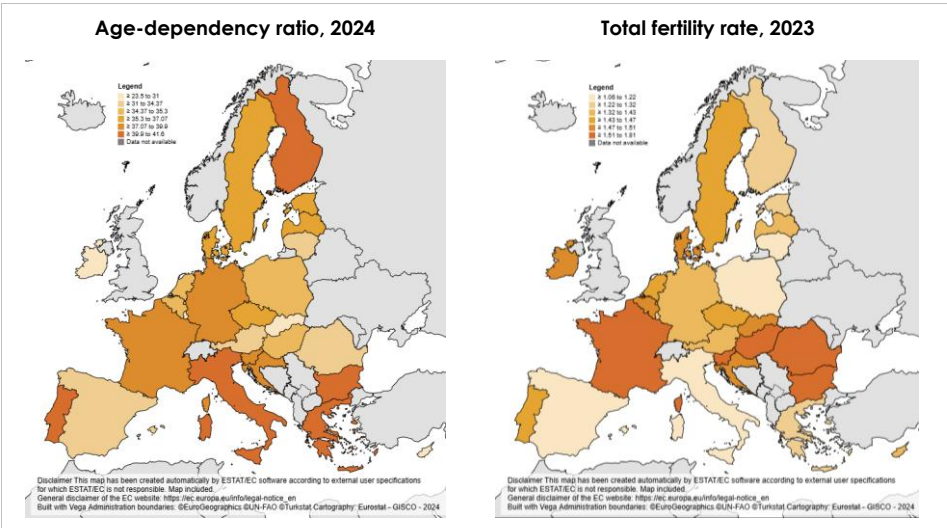
High age-dependency is closely associated with low fertility rates (Chart 3, right panel). The number of live births per woman is very low in Europe, especially in Malta, Spain, Lithuania, and Poland and Italy (1.06-1.21). Total fertility rate equals 1.5 or over was achieved in 2023 only in seven countries, with highest level in Bulgaria (1.81) and France (1.66).

Chart 2. Age dependency ratio in the EU countries, 2001, 2024 and 2050 (projections)



Source: own elaboration based on Eurostat data (demo\_pjanind, proj\_23np)

Chart 3. Age dependency ratio and total fertility rate in the EU-27 by country



Source: Eurostat-Gisco (<https://ec.europa.eu/eurostat/>)

Demographic trends are perceived as one of the main megatrends (with implications for the financial sector) also by trade unionists. In the CFR Project, in 2025, semi-structured interviews were conducted with trade union

representatives from the banking sector in European countries (n = 9, 8 national and 1 with transnational one) <sup>(1)</sup>.

Demographic decline, alongside discrimination against women and individuals with disabilities, was highlighted by trade unionists as one of the key challenges and CFR should provide responses to these issues. However, in the banking sector, older employees are often marginalised or pushed out:

The majority of bank employees do not have the opportunity to grow old in their roles, as they are often pushed out before reaching pension age. Banks show little genuine interest in supporting or caring for older employees, as employers tend to prefer younger staff (R6) <sup>(2)</sup>.

Women are often burdened with caring for (grand)children, supporting family members with disabilities or limited self-sufficiency, managing self-care during illness or disability, and facilitating the desire for motherhood and fatherhood (R3; R1). The recipients of these practices span multiple generations, with particular focus on young mothers (R8; R4), as well as older and middle-aged individuals (R8). CFR initiatives could address these needs, and hold potential for narrowing gender and generational gaps within the financial sector by promoting equality in parental leave, implementing appropriate work arrangements, and supporting career breaks (R6). As a Greek interviewee noted, social partners are aware of the numerous benefits associated with CFR, such as improved well-being, enhanced job satisfaction, increased productivity, and better physical health. However, the implementation of such policies is often limited.

Other challenges perceived by trade unionists in the financial sector, such as low salaries, the feminisation of the workforce, the perception among some managers that employees with family responsibilities are inferior, and the risks associated with digitalisation, including the blurring of boundaries between family life and work, also serve as an impetus to implement CFR in banks (R6). These issues are particularly pressing given that one of the primary problems in the banking sector is long working hours and frequent unpaid overtime. Additionally, the high-pressure environment, and the sales pressure within the banking sector, which compels employees to meet high targets within a set timeframe (R5), as well as the rapid advancement of

---

<sup>(1)</sup> Detailed results and methodology description are presented in UNIVERSITY OF LODZ, FONDAZIONE ADAPT, [DELIVERABLE D2.6. Report on survey and interview results](#), CFR Project, 31 January 2025.

<sup>(2)</sup> The abbreviations indicated in parentheses in this paragraph and throughout the rest of the chapter refer to the anonymised identifiers of the respondents to the round of semi-structured interviews.

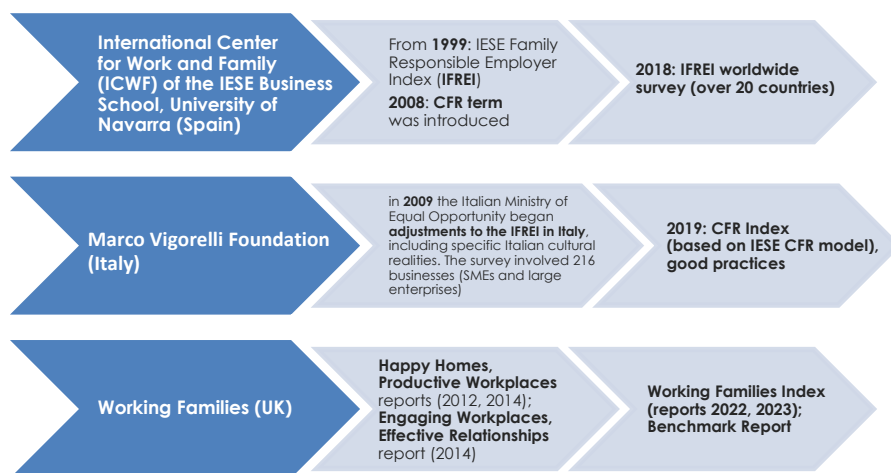
technology, both as a tool and a substitute for jobs and employees (R1), are transforming workplaces in the financial sector. The specificity of banks, including the rigid opening hours for client access and the high commercial targets, poses significant obstacles to promoting flexible working arrangements such as part-time or remote working. In these circumstances, the implementation of policies that allow balance between work and family life is important. It could also promote social cohesion, environmental sustainability, and democratic participation (R3), and can serve as a measure of employer branding (R9).

## 2. Corporate Family Responsibility Definition – Literature Review and Social Partners’ Perceptions

### 2.1. Corporate Family Responsibility – Theoretical Approach

The term of Corporate Family Responsibility (CFR) developed from Corporate Social Responsibility (CSR) and as Marco Vigorelli noted, is a fundamental part of CSR (Chart 4) <sup>(3)</sup>.

**Chart 4.** Three trends in the evolution of CFR in Europe



While CSR refers to the broad responsibilities of enterprises towards their stakeholders, the environment, and society, CFR is the specific responsibility

<sup>(3)</sup> G. VIGORELLI (ed.), *Corporate family responsibility: a relational approach*, Quaderno Fondazione Marco Vigorelli, 2019, No. 3, supplement.

towards employees <sup>(4)</sup>. The term CFR was introduced by the International Center for Work and Family (ICWF) of the IESE Business School (University of Navarra) <sup>(5)</sup>. In 1999, ICWF created the IESE Family Responsible Employer Index (IFREI) to measure CFR and its impact on people, society and company performance. It is a model based on a system that places the person at the centre of the company.

CFR is also promoted also by Marco Vigorelli Foundation. CFR crosses diverse disciplines and diverse points of view (economic, sociological, ethical, organisational, legislative, and anthropological) and is significant on both the theoretical and practical levels, because the need to balance work and family must be responded to with concrete instruments and policies aimed at improving the relationship between quality and satisfaction in both work and life <sup>(6)</sup>. CFR furthermore focuses on companies' responsibility to integrate work and family life. As Lipari noted, CFR aims for equal opportunities, mother-friendly practices, worker motivation, well-being, and participation <sup>(7)</sup>. CFR measures are also known as family-friendly policies, family-friendly work practices <sup>(8)</sup>, family-supportive work environments <sup>(9)</sup>, and Work-Life Balance practices <sup>(10)</sup>. Tomaselli emphasized that CFR focuses on employees' well-being and Work-Life Balance, with family-friendly policies being crucial <sup>(11)</sup>. These policies are the starting point for analysing CFR organisational outcomes, covering measures that balance work and family life and impact both organisational and individual levels. Summarising the above, three strands of CFR development can be identified (Chart 4).

The results of the meta-analysis shed light on the development of this area. A bibliometric study shows that the number of publications on family-

---

<sup>(4)</sup> F. LIPARI, *Corporate family responsibility: a relational approach*, in G. VIGORELLI (ed.), *op. cit.*

<sup>(5)</sup> M. LAS HERAS, N. CHINCHILLA, E. JIMENEZ, *Corporate family responsibility*, in VV.AA., *Family Futures*, Tudor Rose, 2014; G. VIGORELLI (ed.), *op. cit.*

<sup>(6)</sup> M. DEL BALDO, *Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When A Company Is "The Best Place to Work": Elica Group. The Hi-Life Company*, in *Economic Research*, 2013, Vol. 26, supplement No. 1.

<sup>(7)</sup> F. LIPARI, *op. cit.*

<sup>(8)</sup> N. BLOOM, T. KRETSCHMER, J. VAN REENEN, *Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?*, in *Strategic Management Journal*, 2011, Vol. 32, No. 4.

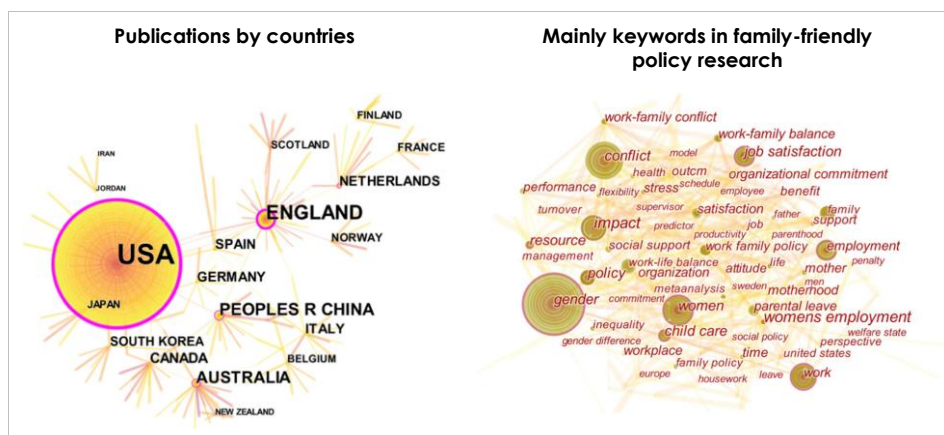
<sup>(9)</sup> S.E. ANDERSON, B.S. COFFEY, R.T. BYERLY, *Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes*, in *Journal of Management*, 2002, Vol. 28, No. 6.

<sup>(10)</sup> T.A. BEAUREGARD, L.C. HENRY, *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*, in *Human Resource Management Review*, 2009, Vol. 19, No. 1.

<sup>(11)</sup> G. TOMASELLI, *Corporate Family Responsibility as a Driver for Entrepreneurial Success*, in F. FARACHE, G. GRIGORE, A. STANCU, D. MCQUEEN (eds.), *Responsible People. The Role of the Individual in CSR, Entrepreneurship and Management Education*, Palgrave Macmillan, 2019.

friendly policy has grown significantly (Chart 5), but most of publications (288) come from USA, not from Europe (<sup>12</sup>). Among the most popular keywords in family-friendly policy publications are gender, conflict, women, impact, and work. This indicates significant scholarly attention to the outcome of family-friendly policies – from an organisational perspective, job satisfaction has one of the highest centralities.

### Chart 5. Family-friendly policy publications – selected characteristics



**Source:** Z.-D. LI, B. ZHANG, *Family-friendly policy evolution: a bibliometric study*, in *Humanities and Social Sciences Communications*, 2023, Vol. 10, Article No. 303

To implement CFR in organisations, IESE Business School proposes focusing on three basic pillars: policies, leadership and culture <sup>(13)</sup>. From a strategic organisational point of view, family-friendly policies appear to be the most important. In the IESE CFR model (Chart 6), CFR dimensions are <sup>(14)</sup>:

1. *formal policies*, referring to policies that promote flexible hours and facilitate work from alternative locations or offer support for taking care of the family, including: a) policies that facilitate time flexibility, b) policies that encourage work from alternative locations and avoid travel, c) support for the person (e.g. wellness program), d) support in specific situations (e.g. maternity leave);

<sup>(12)</sup> Z.-D. LI, B. ZHANG, [Family-friendly policy evolution: a bibliometric study](#), in *Humanities and Social Sciences Communications*, 2023, Vol. 10, Article No. 303.

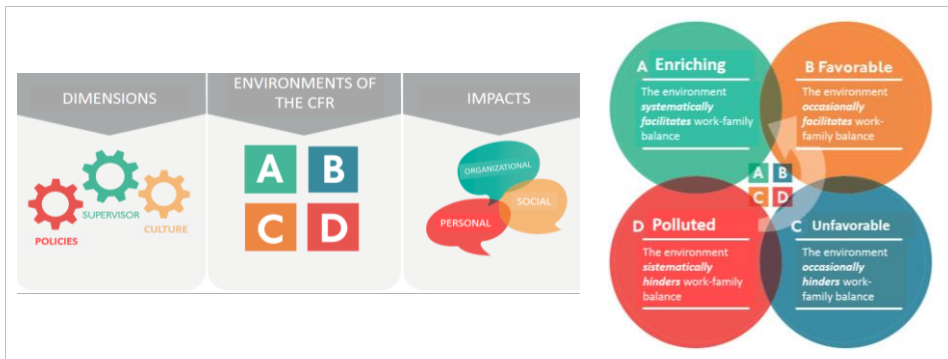
(<sup>13</sup>) M. LAS HERAS, N. CHINCHILLA, E. JIMENEZ, *op. cit.*

<sup>(14)</sup> IESE BUSINESS SCHOOL, *Índice de responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5*, 2018; N. CHINCHILLA, E. TORRES, *Why become a family-responsible employer?*, IESE Occasional Paper 2006, No. 06/3.



2. *supervisor*, referring to a management style that supports work-family balance. It involves decision-making aimed at helping employees develop skills and attitudes that enhance their competence. A managerial style that facilitates work-family integration considers employees' personal and family needs, encourages addressing them, listens to their work and personal issues, understands their needs, interacts to resolve conflicts, and organizes the department to benefit both employees and the company;
3. *culture*, that results from management's values in action, guiding their decision-making criteria. These values are evident in how employees are treated and the expectations set for them, including maternity/paternity, leave, flexibility, work hours, and dedication.

**Chart 6.** IESE Business School's CFR Model



**Source:** IESE BUSINESS SCHOOL, *Índice de responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5*, 2018; N. CHINCHILLA, E. TORRES, *Why become a family-responsible employer?*, IESE Occasional Paper 2006, No. 06/3

Level of the CFR development in organisation is evaluated in line with the following classification:

- Level A: the work environment is very positive and systematically promotes the integration between work, family and personal life. These areas enrich each other, achieving a high level of satisfaction and commitment;
- Level B: the work environment facilitates the integration between work, family and personal life. These areas are occasionally enriched, and conflicts may arise that the employees themselves have to face personally;
- Level C: the work environment often makes it difficult to integrate work, family and personal life. These regularly come into conflict, generating perception of lack of support from the organisation, stress and dissatisfaction;

- Level D: the work environment systematically makes it difficult to integrate work, family and personal life. These areas systematically come into conflict, generating dissatisfaction and a high degree of stress in employees, favouring demotivation and the desire to leave the company.

In other sources following CFR measures are listed: flexible working hours, smart working, facilities for working mothers, company nurseries, economic benefits, insurance and social security, personalized meeting times for employees <sup>(15)</sup>. In the Marco Vigorelli Foundation approach, family support obtains: work organisation, *e.g.* flexibility in time and place of work; culture of conciliation, *e.g.* in managers and employees; benefit and services, *e.g.* company nurseries, baby bonus.

By contrast in the Effective Workplace Index seven components are considered <sup>(16)</sup>: 1) Job Challenge and Job Opportunities; 2) Supervisor Support for Job Success; 3) Autonomy; 4) Culture of respect, Trust, and Belonging; 5) Work-Life Fit; 6) Satisfaction with Wages, Benefits, and Opportunities to Advance; 7) Co-worker Support for Job Success. In their next study authors proposed the Inclusive Workplace Index with four components <sup>(17)</sup>: 1) Workgroup Support and Belonging; 2) Culture of Trust and Respect; 3) Participatory Decision-Making; 4) Whole Employee Approach. The last one component including six statements, in which four are related to work-family fit.

In 2019, UNICEF said many governments and companies have already adopted family-friendly policies and procedures. Based on substantial evidence of the health, educational and economic benefits of family-friendly policies, it simultaneously recommends four workplace changes. Among them it is worth to stress: from ‘maternal’ to ‘parental’ leave, from ‘infrastructure’ to ‘people’, from ‘individual’ to ‘co-responsibility’, from ‘reducing parental stress’ to ‘enhancing family wellbeing’. From this perspective the four sets of policies are: 1) sufficient paid leave to all parents and guardians, in both the formal and informal economies, to meet the needs of their young children (paid maternity, paternity, and parental leave, and leave to care for sick young children); 2) supporting the ability of mothers to breastfeed exclusively for six months, as recommended by global endorsed standards, and to continue breastfeeding for as long as they choose; 3) ensuring that all children have

---

<sup>(15)</sup> G. TOMASELLI, *op. cit.*

<sup>(16)</sup> I. PAL, E. GALINSKY, S.S. KIM, [2020 Effective Workplace Index. Creating a Workplace that Works for Employees and Employers](#), Families and Work Institute, 2020.

<sup>(17)</sup> E. GALINSKY, S.S. KIM, I. PAL, [An Inclusive Workplace and Employee Engagement: Surviving and Thriving. A Series of Reports on Lessons from the Pandemic](#), Families and Work Institute, 2020; S.S. KIM, E. GALINSKY, I. PAL, [An Inclusive Workplace and Health: Risk and Renewal. A Series of Reports on Lessons from the Pandemic](#), Families and Work Institute, 2020.

access to affordable, quality childcare and early education; 4) providing child benefits and adequate wages to help families provide for young children. The essence of CFR stems directly from its definition and indirectly from practices that shape workplaces combining professional and family responsibilities. From the researchers' perspective, it is interesting to see how this issue is understood by trade union representatives.

## **2.2. Understanding CFR among Trade Unions**

CFR is perceived differently in particular partner countries. For example, in the Nordic countries this term is not popular, they use more often the term work-life balance or gender equality (R2). For Italian trade unionists, Corporate Family Responsibility falls within the dimension of corporate social responsibility and in the foundational values of the union, which focus on the individual with all their identities and the network of relationships that characterize them, particularly the family dimension (R3). On the other hand, for Greek interviewees, CFR is part of a broader approach to work-life balance and employee well-being, recognizing that employees' personal lives impact their work performance and overall job satisfaction:

Well in using CSR because we have made the several intervention about the notion itself we have we were saying that it is not something voluntary in our opinion and this is a notion that shows that banks are accountable to, to society in general and you if we are to use the CFR, we must accept that. The national family, in an extended in a broader sense, they are also stakeholders (R6).

Turkish trade unionists conclude that CFR means companies' responsibility towards their employees to take into consideration the family needs of employees, providing a better work-life balance, increasing employees' welfare and, as a result, their productivity (R5).

The essence of CFR is determined by the benefits of implementing policies. These can be viewed from the perspective of employees and their families as the main recipients, and from an organisational perspective.

Interviewees noted that Corporate Family Responsibility policies can benefit family well-being and relationships. They allow individuals to meet their needs and desires, express their talents, have greater flexibility and autonomy, be recognized and valued in their diversity, and invest in their emotional relationships. Additionally, these policies can strengthen the role of families as assets to the country and as subjects of care and education (R6). CFR

initiatives can contribute to reducing the gender and generational gaps in the financial sector through parental leave equality, appropriate work arrangements, and support for career breaks (R6). As Greek interviewee stressed, social partners are aware of many benefits associated with CFR policies, such as well-being benefits, enhance job satisfaction, increase productivity, and improved physical health.

CFR policies can also benefit competitiveness and development, thus leading to organisational benefits. They enable companies to retain and attract the best workers, capture market complexity and diversity, generate innovation and change, and contribute to the country's economic and social development (R3). However, it is difficult to quantify the impact of the CFR on financial results so directly, as this is a long-term perspective (R6). In Romania incentive tools have a function of stabilizing the workforce. Employees stay with the company, they appreciate the wage and non-wage package, because the organisation offers additional benefits that are more or less related to work-life balance. Unions act as negotiators, negotiating solutions and packages that are not mandatory by law. Moreover, these policies can promote social cohesion, environmental sustainability, and democratic participation (R3), and can serve as an element of employer branding (R9): "It's a benefit for the bank too, because the prestige of the bank is going up. And for example, when they try to find new persons for the bank" (R9).

### **3. CFR: Evolution and Possible Trajectories in the Financial Sector**

#### **3.1. Family Responsibility in the Context of the Transformation of the Financial Sector**

The financial sector is a key enabler of economies, as it facilitates the flow of capital, ensures the efficient allocation of resources, and thereby supports economic development <sup>(18)</sup>. With technological advancement, globalization has become more pronounced, customer needs have evolved, and the industry has undergone profound transformational changes. Consequently, responding to these developments has required effective reinforcement

---

(18) A.R. LATIFF, M.Z. ALQUDAH, H. SAMARA, N. ALSLAIBI, *Empowering the financial sector: the role of fintech research development trends*, in *Future Business Journal*, 2025, Vol. 11, No. 1, Article No. 92.

through various initiatives, regulatory frameworks, and advanced technologies <sup>(19)</sup>.

In recent years, the banking sector has been undergoing an intensive organisational transformation driven by digitalisation, new technologies, and changing labour market regulations. According to Di Tecco *et al.*, the digitalisation of financial services and the implementation of technologies such as automation, artificial intelligence, and electronic banking are recognized as key trends that will most strongly shape the financial industry over the coming decade <sup>(20)</sup>. Based on the findings of Mancuso *et al.*, these changes are leading to a redefinition of business models and employment structures within banks <sup>(21)</sup>. According to the ILO, technological progress results in the automation of processes and the reduction of traditional roles based on repetitive tasks, such as cashier services <sup>(22)</sup>. At the same time, the importance of digital competencies and skills related to customer relationship management is increasing. Technology is increasingly perceived as a tool that supports employees; however, it also generates new psychosocial challenges, including job insecurity, technostress, and pressure related to constant availability.

Another significant trend is the widespread adoption of remote and hybrid work, even within the highly regulated financial sector. According to Adekoya *et al.*, the urgent and unexpected shift to remote work during the coronavirus disease 2019 (Covid-19) pandemic demonstrated that this form of work organisation is not only feasible but also effective and desirable <sup>(23)</sup>. The experience gained during this period led to lasting changes in the way professional duties are performed, and remote work has continued to be applied in the post-pandemic era. For many financial institutions, it has become a permanent element of work models, supporting flexibility, operational continuity, and better alignment with employees' needs.

Digitalisation, including remote and hybrid work, promotes greater diversity and inclusion by enabling more active participation in the labour market,

---

<sup>(19)</sup> M.Z. ALQUDAH ET AL., *Financial technology's role in advancing social responsibility: a bibliometric review of research progress and future opportunities*, in *International Journal of Law and Management*, 2026, Vol. 68, No. 1.

<sup>(20)</sup> C. DI TECCO, B. PERSECHINO, S. IAVICOLI, [\*Psychosocial Risks in the Changing World of Work: Moving from the Risk Assessment Culture to the Management of Opportunities\*](#), in [\*La Medicina del Lavoro\*, 2023, Vol. 114, No. 2](#), e2023013.

<sup>(21)</sup> I. MANCUSO, A. MESSENI PETRUZZELLI, U. PANNIELLO, G. VAIA, *Business model innovation in the banking sector: How digital technologies transform innovation drivers in value mechanisms innovations*, in *Journal of Engineering and Technology Management*, 2025, Vol. 75, Article 101858.

<sup>(22)</sup> ILO, [\*Harnessing the potential of digital technologies to achieve decent work in the financial sector. Policies and practices on the impact of digitalization in the sector\*](#), 2024.

<sup>(23)</sup> O.D. ADEKOYA, T.A. ADISA, O. AIYENITAJU, *Going forward: Remote working in the post-COVID-19 era*, in *Employee Relations*, 2022, Vol. 44, No. 6.

particularly for caregivers and people with disabilities. At the same time, it requires significant investment in employee training and skills development, as the financial sector increasingly experiences shortages of IT specialists and digital experts.

The demographic structure of employment is also changing, with millennials becoming the dominant workforce group. For this generation, work-life balance, flexibility, and development opportunities are of key importance. Consequently, banks face the challenge of retaining talent by creating inclusive and healthy working environments and implementing policies that support work-life balance and family-work balance. The growing interest in family-friendly policies and employee well-being underscores the importance of human capital as a strategic resource in the financial sector. Banks present their CFR activities primarily through non-financial reporting <sup>(24)</sup>.

### **3.2. The Evolution of Corporate Family Responsibility in the Financial Sector in Light of the CFR Project Research**

The results of the surveys and interviews conducted as part of the project indicate that CFR in the financial sector is undergoing a dynamic evolution, shifting from fragmented social benefits towards increasingly systematic and strategic organisational solutions. A significant proportion of respondents confirmed the existence of instruments supporting work-family balance, and CFR is no longer perceived solely as an element of social policy; instead, it is increasingly becoming an integral part of work organisation, negotiated through social dialogue and collective agreements.

Digitalisation plays a significant and increasingly prominent role in shaping work-life-family balance in the financial sector. More than half of the respondents confirmed that new technologies have been introduced or used more intensively in their organisations to support flexible work arrangements and family-friendly solutions. The most frequently implemented measures primarily included flexible forms of work organisation (flexible working hours, remote work, part-time work), parental leave and support, as well as childcare and dependent care programmes (R1, R3, R4). These initiatives were complemented by corporate welfare solutions, such as health and psychological support (R7), financial benefits, time banks, and initiatives promoting integration and inclusion (R6). The overarching aim of these actions

---

<sup>(24)</sup> M. GUPTA, *Unveiling the impact of sustainability reporting on banking performance: Role of country-specific determinants*, in *Journal of Economics and Business*, 24 May 2025, Article 106246.

was to promote equal opportunities, shared caregiving responsibilities, and improved well-being for employees and their families.

There is a need for greater flexibility in work schedules and telework options, especially for employees with disabilities or caregiving responsibilities (R4).

Digitalisation is perceived as a factor that enhances flexibility, employee autonomy, and organisational efficiency, as well as an important driver of the development of modern family-friendly policies. As one interviewee noted:

I think it is very important because, as you probably know, there is a new generation of people, and they are very interested in it [...]. The younger generation does not even consider a job that is not at least hybrid (R7).

At the same time, the interviews reveal certain risks associated with the intensive use of technology. A significant proportion of employees report regularly working beyond standard working hours, which leads to a blurring of boundaries between work and private life. Although most respondents assess the impact of technology on work-life-family balance as positive, a substantial share points to negative consequences, such as excessive workload and pressure to remain constantly available. These findings highlight the need for the parallel development of regulations and protective mechanisms, including collective agreements and working time control rules, to ensure that digitalisation supports employee well-being rather than undermining it.

With regard to remote work, it was emphasised that if regulations protecting employees' rights and working conditions are not properly established, remote work becomes a significant challenge as it blurs the boundaries between work time and private life (R5).

The analysis also reveals a clear gap between formal solutions and organisational culture. While structural CFR instruments are relatively well developed, activities related to communication, leadership, and the building of organisational culture remain limited. More than half of the respondents indicate a lack of systematic information campaigns, training, or awareness-raising activities related to CFR. Consequently, the next stage of CFR development in the financial sector should involve strengthening the 'soft' aspects of management, particularly the role of leadership as ambassadors of family-friendly policies.

To promote broader application and the quality of CFR policies in the banking sector, it is crucial to ensure leadership engagement, develop comprehensive and inclusive policies, implement effective communication and awareness-raising initiatives, support managerial training, provide tailored solutions collectively agreed upon, and continuously monitor and evaluate the impact of these policies (R6).

The possible trajectories of CFR development in the financial sector indicate a gradual shift from *ad hoc* and reactive measures towards more integrated and long-term organisational strategies. The findings of the CFR Project show that CFR is increasingly less often treated solely as a permanent component of human resource management and work organisation. Future CFR development will therefore involve further institutionalisation, incorporation into collective agreements and formal organisational policies, and stronger linkage with social dialogue at both company and sectoral levels.

One of the key trajectories of CFR development is its deeper integration with digitalisation processes and new models of work. Remote and hybrid work, flexible working time arrangements, and digital tools supporting employee autonomy will play an increasingly important role in the implementation of family-friendly policies. This area is particularly important for Generation Z, who value smart working, offering great flexibility in terms of location, space, and technology. At the same time, research indicates that further development of CFR in this area requires the parallel strengthening of regulatory frameworks that protect employees from excessive workloads, the blurring of boundaries between work and private life, and pressure to remain constantly available. Future CFR trajectories will therefore combine technological innovation with protective mechanisms grounded in labour law and collective agreements.

Another important direction for CFR development is the expansion of the range of needs addressed, in response to demographic and social changes. CFR increasingly encompasses not only parenthood but also eldercare and dependent care, the needs of employees from the so-called 'sandwich generation', and issues related to gender equality and a more equitable distribution of caregiving responsibilities. In this context, the future of CFR in the financial sector is linked to the design of more individualised and inclusive solutions that take into account the diversity of family forms and employees' life-course stages.

The final, yet crucial, trajectory of CFR development involves strengthening its cultural and leadership dimensions. The results of the CFR Project reveal a clear gap between the existence of formal instruments and their actual embeddedness in organisational culture. Consequently, the future development



of CFR will depend on leadership engagement, systematic and open communication, managerial training, and the cultivation of an organisational culture that encourages the use of family-friendly solutions without fear of stigmatisation. In the longer term, CFR has the potential to become an integral component of sustainability strategies, ESG concept and tools and, enhancing the competitiveness of the financial sector through investment in employee well-being, engagement and retention.

To sum up, CFR is increasingly recognised as a source of competitive advantage in the financial sector, positively affecting employee engagement, retention, talent management and employer reputation. In long-term relevance is evident, leading towards greater institutionalisation, cultural integration, and alignment with sustainability strategies.

Chapter 3.

**Research on Regulatory Frameworks  
and Corporate Family Responsibility Policies  
with the Aim of Building the European Legislative  
and Regulatory Framework of Reference:  
from EU Guidelines to Comparative Analysis  
between Countries**

*by Salvador Ruiz de Maya, María León Millán, Francisco González-Díaz,  
María Belén Fernández Collados and Inés López-López*

In the evolving landscape of corporate responsibility, the focus on supporting work-life balance and employees' family well-being has emerged as a pivotal area of interest. This chapter analyses Corporate Family Responsibility (CFR) regulatory frameworks and policies across European Union (EU) member states.

This research has two main aims: 1) to analyse EU and Member States' frameworks to assess the enforceability of work-life balance and co-responsibility legislation and the scope for corporate action; 2) to examine national incentives encouraging companies to support employees' work-family reconciliation. It provides a cross-country analysis linking EU guidelines with best practices and areas for improvement in CFR.

The chapter begins with the regulatory framework for CFR, covering the evolution of directives and workers' rights on working time and paid leave. It then compares Member States' additional benefits, including leave, working hours, and welfare measures, reviews collective bargaining systems – particularly in the financial sector – and concludes with national incentives supporting work-life balance.

**1. European Legislative and Regulatory Framework of Work-Life Balance**

Policies promoting work-life balance (WLB) and CFR have evolved with societal changes, especially rising female workforce participation, highlighting

gender equality and family-friendly workplaces. CFR, defined as companies' commitment to workplace flexibility integrating work, family and personal life <sup>(1)</sup>, aligns with CSR principles. This paragraph summarizes EU WLB regulations, distinguishing working time from other paid leave, with emphasis on Directive (EU) 2019/1158, while maternity leave is discussed separately as it predates this Directive.

### 1.1. Maternity Leave

Maternity leave can be defined as “a job-protected period of leave for employed women prior to and after childbirth, and in some countries around adoption, with some type of public income support provided” <sup>(2)</sup>.

The main Directive regulating maternity leave is Council Directive 92/85/EEC of 19 October 1992 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding. Article 8 stipulates that Member States must take the necessary measures to ensure that workers can enjoy a continuous period of 14 weeks of leave, which may be taken before and/or after childbirth, in accordance with national legislation and/or practices. Within this period, there must be a mandatory maternity leave of at least two weeks, which can be distributed under the same conditions as those stipulated for the other 12 weeks.

Regarding maternity leave allowances, Article 11.2.b stipulates that remuneration or an adequate allowance must be provided for pregnant workers, new mothers, and breastfeeding employees. Meanwhile, letter a ensures that all employment rights remain guaranteed during leave. § 3 defines an adequate allowance as providing income at least equivalent to that received during health-related work interruptions, subject to national limits. § 4 allows Member States to set certain conditions for remuneration but cannot require more than twelve months of prior employment before childbirth.

Thus, the EU guarantees working mothers the right to maternity leave, though the specific terms vary across countries. Initially limited to mothers, leave provisions have been extended to fathers, especially through Directive (EU) 2019/1158. Key legislation includes Directive 92/85/EEC, Article 141.3 of the Treaty of Nice, Articles 153 and 157 TFEU and Article 33 of the

---

<sup>(1)</sup> N. CHINCHILLA, E. JIMÉNEZ, *Corporate Family Responsibility: The Core of Social Responsibility*, IESE Publishing, 2014.

<sup>(2)</sup> OECD, [PF2.1. Parental leave systems](#), OECD Family Database, 2024.

Charter of Fundamental Rights, all promoting equal treatment and opportunities between men and women in employment.

## 1.2. Directive (EU) 2019/1158

Directive (EU) 2019/1158, adopted on June 20, 2019, on work-life balance for parents and carers, modernized EU legislation by repealing Council Directive 2010/18/EU. It both updated existing rights and introduced new ones, covering all workers with employment contracts, including part-time, fixed-term, and temporary agency workers.

The Directive establishes individual rights to paternity leave, parental leave, carers' leave, and flexible working arrangements. Workers exercising these rights are entitled to payment or allowance, which may vary depending on the type of leave. This paragraph outlines the key provisions of each leave type under Directive (EU) 2019/1158.

*Paternity leave* is the period granted to fathers – or equivalent second parents, where recognized by national law – around the birth of a child, allowing them to care for both the newborn and the mother (Article 3, Directive (EU) 2019/1158). It is a key tool for promoting work-life balance and gender equality in the EU, encouraging men to take a more active role in early childcare and helping reduce traditional gender disparities in unpaid family work. Directive (EU) 2019/1158 establishes a minimum of 10 working days of paternity leave, to be taken around the birth. Member States may allow flexibility regarding timing (before or after birth) and part-time or alternating leave arrangements. The leave cannot be conditioned on length of service or marital/family status.

Paternity leave serves multiple purposes: it promotes gender equality by sharing childcare responsibilities, strengthens family bonds through early paternal involvement, and challenges traditional gender roles, enabling both parents to contribute more equally to paid and unpaid work.

*Parental leave* grants four calendar months to all parents, biological or adoptive, to care for a child under a certain age. This leave is taken after initial maternity or paternity leave and must be used before the child reaches an age set by each Member State, up to eight years. Van Belle <sup>(3)</sup> defines parental leave as a job-protected period often supplementing maternity or paternity leave, with income support levels varying by country.

---

<sup>(3)</sup> J. VAN BELLE, [\*Paternity and parental leave policies across the European Union\*](#), RAND Europe, 2016.

Parental leave was first established by Directive 96/34/EC, providing three months of unpaid leave transferable between parents. Directive 2010/18/EU extended this to four months, with one month non-transferable. The WLB Directive consolidated this four-month period and increased non-transferable leave to two months to encourage fathers to take it, as high take-up is observed only where a fathers' quota is combined with adequate benefits <sup>(4)</sup>. Member States must ensure that two months of parental leave are non-transferable, promoting fathers' involvement and supporting mothers' return to work. Some conditions, such as notice periods or work/length-of-service qualifications, may be set by Member States but cannot exceed one year. Flexibility measures and circumstances for postponing leave may also vary between countries to balance the needs of employers and workers.

*Carers' leave* is defined in Article 3.1.c of the WLB Directive as leave granted to workers to provide personal care or support to a relative or household member in need of significant care for a serious medical reason, as determined by each Member State. Article 3.1.d defines the carer as the worker providing such care or support.

The Directive grants workers five working days per year for carers' leave, while Member States determine the specific scope, conditions, and required documentation. They may also adjust the reference period, allowing leave to be allocated per person in need, per case, or over a period other than a year (Article 6).

In addition to carers' leave, workers retain the right to time off for urgent family reasons under *force majeure*, without losing employment rights, as established in Directive 2010/18/EU and regulated by Member States. This leave applies to situations requiring the worker's immediate presence due to a family member's illness or accident. While the Directive does not set a limit, Member States may restrict the duration per year, per case, or both. Article 7 of Directive (EU) 2019/1158 requires Member States to ensure this right while allowing them to define any such limits.

Article 9 of the WLB Directive grants workers with children up to at least eight years old, and carers, the right to request *flexible working arrangements* for caregiving purposes. Member States may set reasonable limits on the duration of such arrangements and are able to impose work or service qualifications of up to six months to request flexible arrangements.

---

<sup>(4)</sup> M. KARU, D.-G. TREMBLAY, *Fathers on parental leave: an analysis of rights and take-up in 29 countries*, in *Community, Work & Family*, 2018, Vol. 21, No. 3.

### 1.3. European Norms on Working Time

The daily, weekly, and monthly hours that workers spend at their jobs directly impact their ability to balance work, family, and personal life, as well as the shared responsibilities within the family. Recognizing this, the Working Time Directive 2003/88/EC establish minimum standards that Member States should enhance through their national legislation.

The EWTD sets out the minimum safety and health requirements for the organization of working time. It applies to all sectors of activity, both public and private, regulating essential aspects such as minimum periods of daily rest, weekly rest, and annual leave, as well as breaks and maximum weekly working time. The Directive also addresses certain elements of night work, shift work, and patterns of work.

One of the principal features of Directive 2003/88/EC is encapsulated in Article 6, which establishes a *maximum weekly working time*. The Directive mandates that the average working time for each seven-day period, including overtime, shall not exceed 48 hours.

However, a subsequent provision grants Member States the flexibility to not apply Article 6, provided they uphold the general principles of protecting the safety and health of workers. This flexibility is often referred to as the '*opt-out*' option. Under this provision, if there is a prior agreement between the employer and the employee, it is possible to opt out of the 48-hour working time limit. Nevertheless, not all Member States permit their employers to utilize this 'opt-out' option. Article 22 of the EWTD ensures the opt-out is voluntary, prohibits detriment for refusal, and requires employers to record agreements for authorities. Its use and implementation vary across countries, reflecting national labour practices.

The Directive also guarantees *paid annual leave*, ensuring that workers have dedicated periods to rest and recover from work, which is essential for their well-being and work-life balance. Rest periods are defined under Article 2 of Directive 2003/88/EC as any period that is not considered working time. Article 7 of the Directive mandates that Member States must enact measures to guarantee that every worker is entitled to paid annual leave of at least four weeks, with specific conditions set by national law or practice.

By providing adequate annual leave, employers contribute to the overall well-being and job satisfaction of their workforce, thereby enhancing productivity and fostering a positive work environment. The following paragraph examines how Directive 2003/88/EC regulates work patterns to ensure fair and equitable treatment across sectors.

Directive 2003/88/EC dedicates its third chapter to addressing night work, shift work, and various patterns of work prevalent across Member States.

Article 13 stipulates that Member States must implement measures to ensure that employers consider the general principle of adapting work to suit the worker. This includes mitigating monotonous tasks and work at predetermined rates, tailored to the specific nature of the industry, while adhering to safety and health regulations, particularly concerning breaks during working hours. Furthermore, Directive (EU) 2019/1158, on its third Article, defines flexible working arrangements as the ability for workers to modify their work schedules, which may include remote working options, flexible hours, or reduced working hours. This Directive grants specific rights to workers who are parents of children up to at least eight years old, as well as to carers, ensuring they have the flexibility needed to balance their professional and personal responsibilities.

The framework provided by Directive 2003/88/EC and Directive (EU) 2019/1158 underscores the EU's commitment to adapting to diverse work patterns while safeguarding worker well-being and productivity. In the subsequent paragraph, we will delve deeper into these regulations to explore their implementation and impact across EU Member States.

## **2. National Implementation and Collective Bargaining**

### **2.1. Working Time**

Working time patterns across the European Union reveal significant diversity in both legislation and collective bargaining practices. To better understand these differences, the 2023 EurWORK database, recently published by Eurofound on 2025, compiles extensive data on working time regulations across the 27 Member States between 2000 and 2021. This resource highlights the coexistence of two regulatory systems – statutory legislation and collective bargaining agreements – each shaping working time outcomes in distinct ways. While data gaps exist for some countries, the following analysis relies on the verified figures and findings reported by EurWORK.

One of the most striking variations among Member States concerns the ‘opt-out’ clause from the 48-hour maximum weekly working limit established by Directive 2003/88/EC. Although the Directive itself does not specify an upper limit, case law and the European Commission Staff Working Paper (2010) set a practical ceiling at 78 hours per week to protect workers’ health and safety. In 2015, the United Kingdom, Cyprus, Malta, Estonia, and Bulgaria applied the opt-out without restriction, whereas countries such as Italy, Portugal, Ireland, Austria, Croatia, Greece, Romania, Lithuania, Finland, Sweden, and Denmark prohibited it altogether. According to Eurofound (2025),

statutory normal working hours range from 35 hours per week in France, to 48 hours in countries like the Netherlands and Germany, to 40 hours in most other Member States, and 38 hours in Belgium. When overtime is included, the ceiling rises to 48 to 60 hours. Countries that reach 60 hours per week including overtime are Germany, Netherlands, Austria and Lithuania <sup>(5)</sup>

Collectively agreed working hours tend to align closely with statutory limits. However, notable contrasts exist between the countries that joined the European Union before 2004 and those that became members afterwards. In the older Member States, working hours are generally shorter, and collective bargaining has a stronger influence on how they are established. In many of the newer Member States, by contrast, working time regulations are mainly determined by law, with limited involvement of collective agreements <sup>(6)</sup>.

Across the EU, the average collectively agreed workweek stands near 40 hours in Malta, Croatia, and Greece, slightly lower in Portugal, Austria, Spain, Belgium, Cyprus, the Czech Republic, and Italy (around 38-39 hours), and significantly shorter in France, Denmark, the Netherlands, Finland, and Germany (between 36 and 38 hours). The banking sector follows a similar pattern, with the longest hours in Slovenia, Malta, Luxembourg, and Hungary (40 hours), and the shortest in Portugal, France, and Belgium (35 hours). Finally, regarding paid annual leave, most Member States guarantee a minimum of 20 days per year, though Luxembourg leads with 26 days, followed by France, Denmark, and Austria (25), Malta (24), Portugal and Spain (22), and Norway (21), reflecting broader disparities in how EU countries interpret and implement rest entitlements <sup>(7)</sup>.

## 2.2. Paid Leaves

This paragraph refers to leave entitlements across the Member States, differentiating between maternity leave, paternity leave, parental leave, care leave and force majeure. Many countries do not distinguish among maternity, paternity and parental leave and simply offer a pre-natal and post-natal period leave. On the contrary, other countries differentiate periods of time that can be consumed only by mothers and only by fathers leading to the so-called

---

<sup>(5)</sup> J. CABRITA, *Balancing the clock: How Europe works and rests*, in [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 6 October 2025.

<sup>(6)</sup> *Ibidem*.

<sup>(7)</sup> EUROFOUND, *Database of wages, working time and collective disputes*, in [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu), 20 September 2023.



‘mother’s and father’s-quota’. Given this heterogeneity, we aim to shed some light on the similarities and dissimilarities across European countries.

Despite European efforts to ensure fathers exercise their right to paternity leave, mothers take up 40% of the transferable leave, while fathers barely utilize 2% <sup>(8)</sup>. Studies demonstrate that several factors contribute to fathers’ lower uptake of paternity leave, such as gender norms, cultural practices in the country, the level of compensation received during leave, or the cost of childcare services <sup>(9)</sup>.

In addition to maternity, paternity, and parental leave, paid annual leave also plays a key role in determining total yearly working hours. The EU Working Time Directive guarantees a minimum of four weeks (20 days) of paid leave, which cannot be substituted with pay. While most countries meet this minimum, several provide longer periods: Austria, Denmark, France, and Sweden have 25 days; Portugal and Spain 22; Luxembourg 26; and in 2024, Malta offered 30 days. In many cases, collective agreements add further leave, with countries such as Bulgaria, Cyprus, Romania, Greece, Czechia, Finland, Italy, the Netherlands, Denmark, France, and Germany granting additional days beyond the statutory minimum, sometimes reaching 30 days per year <sup>(10)</sup>.

Regarding maternity leave, the Directive 92/85/EEC guarantees the right to at least 14 continuous weeks of maternity leave. However, the social and economic factors of the country mean that the realities vary greatly from one state to another. While Germany and Switzerland offer a minimum of 14 weeks of maternity leave, Poland and Luxembourg extend it to 20 weeks, in contrast to Bulgaria, which offers 58 weeks.

The duration and payment of maternity leave vary significantly across EU Member States. According to European Parliament data (2023), Bulgaria offers the longest period – 58 weeks (6 prenatal and 52 postnatal). In contrast, many countries provide only the mandatory 14 weeks, distributed differently between prenatal and postnatal stages. For example, in Spain, 6 postnatal weeks are compulsory while the rest can be used flexibly, whereas in Denmark, mothers must take 6 weeks before and 8 weeks after childbirth.

Payment levels also differ widely. The Czech Republic and Hungary provide the lowest compensation, despite offering 28 and 24 weeks of leave, respectively. In most other Member States, maternity leave is paid at 100% of the salary, though typically shorter in duration when fully compensated. Some

---

<sup>(8)</sup> K. RUGGERI, C.E. BIRD, *Single parents and employment in Europe*, RAND Europe Short statistical report, 2014, No. 3.

<sup>(9)</sup> EUROSTAT, *How much time per week do Europeans usually work?*, in [ec.europa.eu/eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat), 20 September 2023.

<sup>(10)</sup> J. CABRITA, *op. cit.*

countries do not distinguish maternity from parental leave – Portugal, for instance, offers 120 to 150 days of parental leave, compensated at 100% or 80%, respectively.

According to the European Parliament <sup>(11)</sup>, leave policies aim to improve parents' and children's health, boost women's employment, address demographic change, and promote work-life balance and gender equality. Across Member States, the average paternity leave is 12.5 days, exceeding the 10-day minimum set by Directive (EU) 2019/1158, yet still far shorter than maternity leave. Payment levels vary widely and show no correlation with duration. For instance, Bulgaria and Hungary offer only two weeks, despite long maternity leaves, while Portugal, Spain, and Finland provide 9, 16, and 19 weeks, respectively.

Turning to parental leave, Article 3 of Directive (EU) 2019/1158 defines parental leave as leave for parents after the birth or adoption of a child, available to either or both parents, typically following maternity or paternity leave. Across EU Member States, mothers' combined maternity and parental leave is generally much longer than fathers' paternity and parental leave. Only in the Czech Republic does the combined length for fathers match that of mothers; in all other states, it is shorter.

### 2.3. Welfare Initiatives and Services

In this paragraph, care services, long-term care and childcare are discussed. Care services are essential to achieve effective work-life balance. Traditionally, women have been the primary caregivers, but as they increasingly participate in the labour market, accessible care services are critical for gender equality. In the EU, 92% of women are regular carers (81% daily), compared to 68% of men (48% daily). Nearly 8 million women are unable to work due to unpaid care responsibilities, versus 450,000 men, which contributes to the gender employment, pay, and pension gaps <sup>(12)</sup>. The 9th principle of the European Pillar of Social Rights guarantees suitable leave, flexible working arrangements, and access to care services. Directive (EU) 2019/1158 further emphasizes that equal uptake of family-related leave depends on accessible and affordable childcare and long-term care, which also encourages secondary earners, mainly women, to participate in the labour market.

---

<sup>(11)</sup> E. SCHULZE, M. GERGORIC, [\*Maternity, paternity and parental leave: Data related to duration and compensation rates in the European Union. Study for the FEMM Committee\*](#), European Parliament, 2015.

<sup>(12)</sup> EIGE, [\*Gender inequalities in care and pay in the EU\*](#), 2020.

The European Care Strategy, launched on 7 September 2022, aims to promote accessible, high-quality, and affordable care services across the EU. By 2023, implementation progressed through the adoption of Council Recommendations, including one updating the Barcelona targets on early childhood education and care and another addressing long-term care, as well as investments supported by the Recovery and Resilience Facility in several Member States. Efforts also contribute to advancing gender equality by challenging stereotypes and supporting the implementation of non-transferable paternity and parental leave rights under Directive (EU) 2019/1158.

Long-term care refers to services for individuals with physical or mental frailty or disabilities needing daily assistance or permanent nursing care. The 18th principle of the European Pillar of Social Rights and the European Charter of Fundamental Rights guarantee affordable, quality care and dignified participation for the elderly. However, integrated European action is limited, with responsibility shared among national, regional, and local authorities. Nearly half of Europeans over 65 with care needs cannot access services, while over 100 million people live with disabilities <sup>(13)</sup>. The sector faces low wages, poor working conditions, and a strong gender imbalance, with 90% of workers being women. Maintaining current coverage requires over 1.6 million additional workers in the next 25 years <sup>(14)</sup>. Only 29% of those over 65 with care needs currently use long-term care services, while public expenditure averages 1.7% of EU GDP, far below the unpaid care provided mainly by women. These factors highlight the importance of affordable long-term care in Corporate Family Responsibility (CFR) policies.

Childcare is also critical for work-life balance and reducing gender gaps in employment. Access to childcare directly affects mothers' participation, particularly during the first three years of a child's life. The 11th principle of the European Pillar of Social Rights guarantees children's access to affordable, high-quality early education and care. Yet, in 2019, only 35% of children under three attended formal childcare services, while nearly half were cared for exclusively by parents. Costs and limited availability disproportionately affect mothers, especially single mothers, who typically earn less than fathers <sup>(15)</sup>.

---

<sup>(13)</sup> See [commission.europa.eu](https://commission.europa.eu), section [Long-term care](#).

<sup>(14)</sup> EUROPEAN COMMISSION, [European care strategy – One year after the adoption](#), in [commission.europa.eu](https://commission.europa.eu), 7 September 2023.

<sup>(15)</sup> EUROSTAT, [Childcare arrangements in the EU](#), in [ec.europa.eu/eurostat](https://ec.europa.eu/eurostat), 4 May 2022.

## 2.4. Collective Bargaining

The regulatory framework for collective bargaining in Europe is diverse, with factors such as culture, traditional practices, social consensus, economic conditions, and political decisions influencing labour systems and negotiation practices. Economic and social realities can also prompt significant changes, as seen in Germany, where some companies prioritize internal agreements; in Poland, with its early decentralization attempts post-1980s; in Belgium, where federal and community differences affect labour relations; and in the UK, where historical context complicates comparisons <sup>(16)</sup>.

Labour relations and social dialogue are essential for work-life balance, with collective bargaining representing a fundamental source of worker rights. Article 28 of the EU Charter of Fundamental Rights guarantees the right to collective bargaining and action, including strikes, as a key element of trade union activity. Many Member States, including Portugal, Italy, Greece, Spain, Belgium and Poland, have enshrined collective bargaining in their constitutions. Others, such as Germany, interpret coalition freedom as encompassing it <sup>(17)</sup>. Social partners play a vital role in ensuring fair treatment and stable frameworks, promoting efficiency-based competition. Nevertheless, societal and labour market shifts challenge the capacity of key actors, and European social dialogue has yielded limited agreements, with monitoring programs like Eurofound (2021-2024) supporting dialogue, particularly post-Covid-19.

Collective agreements in the private sector generally fall into three types: sectoral, company-level, and enterprise agreements. Some countries, such as Spain, France, Croatia, Italy, and Romania, clearly distinguish sectoral and company agreements. Others, including Germany, Austria, Denmark, Belgium, Finland, Greece, Hungary, the Netherlands, Luxembourg, Slovakia, and Slovenia, give secondary importance to company-level agreements. In countries like Ireland, Bulgaria, Estonia, Latvia, Lithuania, and Poland, company-level agreements dominate.

Coverage of collective agreements is crucial, as it determines the reach of negotiated rights and protections. Across the EU, about 60% of workers are covered, though this varies by country. Sweden, Finland, and Denmark combine high coverage with high union density, while Austria, Belgium, France, Italy, the Netherlands, and Portugal rely on legal structures and government

---

<sup>(16)</sup> J. CRUZ VILLALÓN, *Caracterización de la Negociación Colectiva en Europa*, in *Derecho & Sociedad*, 2019, No. 53.

<sup>(17)</sup> COMISIÓN CONSULTIVA NACIONAL DE CONVENIOS COLECTIVOS (ed.), *Collective bargaining in Europe*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

interventions to maintain high coverage <sup>(18)</sup>. Norway, Spain, Slovenia, Croatia, Malta, Luxembourg, Germany, and Cyprus have 50-75% coverage, often through industry-level bargaining. Greece, Romania, and Slovenia have seen dramatic declines due to legal changes, while Portugal and Spain face potential future reductions <sup>(19)</sup>.

Bargaining levels also vary. National-level agreements, seen in Belgium, Norway, and Spain, establish frameworks for lower-level negotiations. Industry-level agreements dominate in Austria, Germany, and Portugal. Italy uses a hybrid system, and France relies on minimum terms at the industry level with company-level improvements. Sweden and Denmark allow local adjustments, while Croatia and the Netherlands have coexisting industry and company-level agreements. Greece and Romania are dominated by company-level bargaining following legal reforms. These differences influence corporate social responsibility actions and the implementation of work-life balance policies. The financial sector presents unique work-life balance challenges, with high demands, long hours, performance-driven culture, and stress as drivers of burnout. Collective bargaining can enhance work-life balance rights beyond legal mandates, especially regarding flexible work and telework.

Despite progress, challenges persist. The sector often resists change, maintaining expectations of constant availability, particularly in client-facing roles. Global operations require irregular hours, and technological dependence fosters an 'always-on' culture, complicating disconnection. European and national regulatory frameworks, combined with collective bargaining and union activity, are essential to implement innovative solutions that meet the sector's unique demands.

### 3. Incentives and Future Challenges

Beyond legislation and collective agreements, Member States offer incentives to promote work-life balance (WLB) from a gender and co-responsibility perspective. These measures encourage companies to implement WLB policies without harming their economic performance. Unlike rights established by EU Directives and national laws, incentives vary by country and sometimes by region, as in Spain.

Fiscal Incentives are the most common, including tax deductions, exemptions, and credits for measures like flexible working hours, childcare services,

---

<sup>(18)</sup> S. RISO, *Employee monitoring and surveillance: The challenges of digitalisation*, Eurofound Research Report, 2020.

<sup>(19)</sup> J. CRUZ VILLALÓN, *op. cit.*

telework, lactation rooms, family spaces, employee wellness programs, and training. Another type of incentive relates to hiring. For example, Spain offers a work-life balance bonus linked to hiring, involving a monthly payment for the duration of the replacement of a worker in cases of risk during pregnancy, risk during natural breastfeeding, birth and care of the child, or shared responsibility in childcare.

European funds, particularly the European Social Fund (ESF), co-finance WLB initiatives to promote gender-balanced labour participation. From 2021-2027, € 85 million is planned, including € 4.3 million from ESF. Austria's *100 Percent* project advises companies on eliminating gender gaps, and Denmark's 'Entrepreneur Denmark' supports citizens starting businesses. Italy offers grants for telework programs via its Telework Utilization Plan, sometimes co-financed by EU funds <sup>(20)</sup>.

Although progress has been made, there are still some challenges to overcome. Accessing fiscal benefits often requires meeting complex criteria, which can be difficult for small and medium-sized enterprises. Upfront costs, lack of awareness, bureaucratic barriers, and corporate culture also limit adoption. Despite progress, uneven implementation shows the need for continued promotion of WLB policies, with fiscal incentives crucial for advancing Corporate Family Responsibility across the EU.

---

<sup>(20)</sup> EUROPEAN COMMISSION, [ESF+ invests nearly €85 billion to promote gender equality](https://ec.europa.eu/economy_finance/european-social-fund-plus.ec.europa.eu), in [european-social-fund-plus.ec.europa.eu](https://ec.europa.eu/economy_finance/european-social-fund-plus.ec.europa.eu), 8 March 2023.

Chapter 4.  
**Needs and Responses Arising  
from Corporate Family Responsibility Practices  
in the Financial Sector. The Italian Case  
from an Industrial Relations Perspective**

*by Chiara Altilio and Margherita Roiatti*

**1. Introduction**

This chapter follows on from the theoretical and conceptual framework outlined in Chapter 2 of this volume, which is dedicated to the evolution of Corporate Family Responsibility (CFR) and its place within corporate social responsibility policies and industrial relations. Starting from this framework, the analysis aims to explore how the need to reconcile life, work and care commitments is translated into collective bargaining practices, with specific reference to the financial sector.

The contribution originates from research carried out as part of the European project *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*, which involved trade unions and research institutions from various European countries with the aim of analysing the role of industrial relations in the development and dissemination of CFR policies. However, despite the supranational scope of the project, this chapter makes a targeted analytical choice, focusing on the Italian case in order to offer an original and contextualised insight into the contractual dynamics that characterise the national financial sector.

In this perspective, the analysis combines an empirical reading of the results of field research conducted at European level (§ 2) with a systematic review of CFR policies developed through national and company collective bargaining in Italy (§ 3). This approach allows, on the one hand, to establish a dialogue between the theoretical framework and the perceptions and assessments of operators in the sector; on the other hand, to highlight the role played by the different levels of bargaining in responding to the needs of workers and their families.

The chapter therefore aims to contribute to the debate on the development of integrated occupational welfare systems, highlighting the potential and

critical issues of CFR policies in the Italian financial sector and concluding with a reflection on the prospects for strengthening coordination between public strategies and collective autonomy instruments (§ 4).

## **2. From Theory to Practice: the Perspective of Operators in the Financial Sector. Evidence from the CFR Project Survey**

In order to complement the theoretical analysis with an empirical reading of CFR practices, this paragraph presents some summary results from the quantitative survey conducted as part of the European project *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR* <sup>(1)</sup>. The aim is not to present the survey results in an exhaustive manner, but rather to isolate some evidence useful for framing the main needs, critical issues and lines of development of CFR policies in the financial sector.

A first important element concerns the widespread awareness of the strategic value attributed to CFR policies. The responses place these policies within an organisational context deeply marked by digitalisation and technological innovation processes, which have affected not only the organisation of work but also the permeability of the boundaries between work time and personal time. In this context, CFR is seen as a potentially important lever for supporting the well-being of workers and, at the same time, strengthening the sustainability of organisations, especially in a sector characterised by highly competitive pressures.

With regard to areas of intervention, there is a greater diffusion and enhancement of structural measures, in particular flexible working time and location tools and leave related to parenting and caregiving, as well as corporate welfare benefits. These tools are generally perceived as functional to work-life balance, especially where they complement or improve the protections provided by law. At the same time, the responses highlight a significant gap between the formal availability and actual use of the measures, indicating that the presence of tools does not automatically guarantee their widespread and non-stigmatising access.

In this perspective, the local variable emerges as a relevant explanatory factor. The degree of diffusion and institutionalisation of CFR policies appears to be

---

<sup>(1)</sup> The survey collected 76 valid responses from trade union representatives and financial sector operators active in various European countries, including – in order of size – the Czech Republic, Italy, Romania, Spain and France, as well as other contexts in Northern, Central and Mediterranean Europe. For a complete analysis of the methodology and results, please refer to UNIVERSITY OF LODZ, FONDAZIONE ADAPT, [\*DELIVERABLE D2.6. Report on survey and interview results\*](#), CFR Project, 31 January 2025, specifically Chap. 4.



strongly influenced by the national contexts of reference and, in particular, by industrial relations traditions and labour regulation models. In systems characterised by more structured collective bargaining, CFR policies are more integrated into organisational practices and perceived as part of a framework of shared protections; conversely, in less regulated contexts, they tend to be fragmented initiatives or left to the discretion of companies. This reinforces the idea that CFR cannot be seen exclusively as an organisational choice, but as a phenomenon deeply intertwined with institutional and contractual systems.

Alongside the structural aspects, a number of cultural and organisational issues clearly emerge. In particular, the responses indicate that poorly structured internal communication, limited knowledge of the measures available and fear of possible negative effects on career trajectories can constitute significant obstacles to the use of CFR policies. These critical issues are particularly relevant in a sector oriented towards performance and time availability, where the use of work-life balance tools may be perceived as potentially incompatible with organisational expectations.

Another interesting aspect concerns the gender dimension in access to and use of CFR policies. The responses show that the use of work-life balance tools continues to be strongly associated with women, reflecting a still asymmetrical distribution of care responsibilities. This dynamic contributes to reinforcing mechanisms of self-selection and stigmatisation, whereby the use of work-life balance measures tends to be perceived as more legitimate for female workers – particularly in relation to maternity – and more problematic for male workers. In this sense, work-life balance policies risk reproducing, rather than reducing, gender gaps, indirectly affecting career trajectories and opportunities.

The issue of organisational stigma also emerges across the board with regard to professional profiles that are most exposed to performance and time availability logic. In such contexts, the use of CFR tools may be associated with a perception of lower reliability or reduced work commitment, regardless of the formal neutrality of the measures. This element appears to be particularly relevant in the financial sector, where the work culture continues to value models of high attendance and work intensity. The responses therefore suggest that the effectiveness of CFR policies depends not only on their formal provision, but also on the ability to normalise their use within organisations. In this context, a cross-cutting element that emerges concerns the role attributed to industrial relations. Collective bargaining is identified as a potentially decisive tool not only for expanding and standardising protections, but also for reducing the symbolic and reputational costs associated with the use

of reconciliation measures. The inclusion of CFR policies in shared contractual frameworks can help to strengthen their legitimacy, promoting more equitable and less selective access and encouraging an approach to conciliation that is not implicitly based on traditional gender roles.

Overall, the picture that emerges is of a financial sector in which CFR is recognised as an important factor, but whose development is still uneven and strongly influenced by the relevant territorial and institutional context. It is in light of these elements that the following paragraph analyses the role played by national and company collective bargaining in the Italian financial sector.

### **3. CFR policies in the financial and insurance sector. A focus on collective bargaining in Italy**

In light of the above, this paragraph focuses on the CFR policies developed by national and company collective bargaining in Italy in the credit and insurance sector.

The aim of this analysis is, on the one hand, to take stock of what already exists at the collective bargaining level; on the other hand, to understand the areas of intervention in which greater investment can be made in the future, so that the sector and the companies operating within it can lead the way in the development of participatory welfare policies that are attentive to the needs of workers and their families and capable of creating deep connections between public and private strategies.

#### **3.1. Methodological note**

The selection of national collective agreements considered was drawn up on the basis of data from the national archive of collective labour agreements established at the Cnel (National Council for Economics and Labour) pursuant to Article 17 of Act No. 936/1986. The Cnel archive is the official source of information on national collective bargaining in Italy, providing *open-access* consultation of the texts of National Collective Labour Agreements (NCLAs) signed and filed by the signatory organisations.

After selecting only the collective agreements signed in the contractual sector identified by the Cnel as 'J – Credit and Insurance' and the contractual sub-sector 'J01 – Credit and Insurance', for a total of 9 NCLAs, in order to narrow down the scope of the investigation, 3 NCLAs were selected (Table 1), which apply to 25% of companies and 89% of employees in the sector based on

Uniemens (Unified Monthly Employment and Contribution Reporting System) 2024 flow data <sup>(2)</sup> (Chart 1).

With regard to company agreements, the texts were selected from the ADAPT Farecontrattazione database <sup>(3)</sup>, choosing a total of six companies that apply the three NCLAs considered, two for each NCLA (Table 2). The analysis of the contractual provisions contained therein sheds light on the CFR measures made available to 34% of the employees to whom the three national collective bargaining agreements considered apply, *i.e.* 30% of the employees in the sector under review. Therefore, the company-level survey will focus on Corporate Family Responsibility measures developed at company level, through the signing of a collective agreement, for employees of: Unicredit, Intesa Sanpaolo, Generali Italia, Unipol Assicurazioni, Iccrea and Cassa Centrale Banca.

**Table 1.** Information on the NCLAs analysed

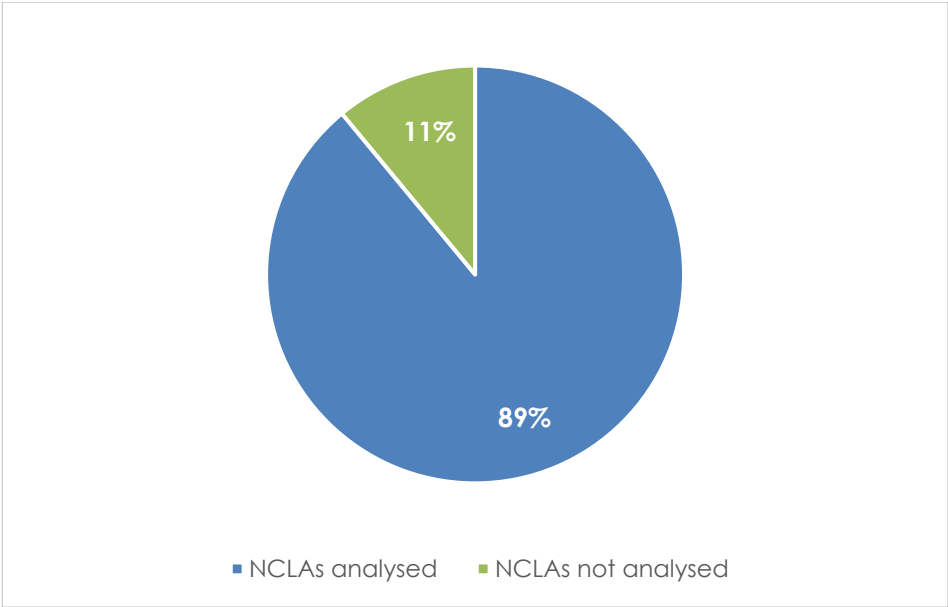
NCLA	Signatory parties	No. companies	No. workers
NCLA for managers and professional staff employed by credit, financial and instrumental companies (Credit NCLA, J241), 14 July 2025	Abi, Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Uilca, Unisin Falcri Silcea Sinfub	921	277,935
NCLA for non-executive employees of insurance companies (Insurance NCLA, J121), 16 November 2022	Ania, First Cisl, Fisac Cgil, Fna, Snfia, Uilca	1,897	51,362
NCLA for managerial staff and professional staff of cooperative credit banks, rural banks and artisan banks (Cooperative Credit NCLA, J271), 9 July 2024	Federcasse, Fabi, First Cisl, Fisac Cgil, Ugl Credito, Uilca Uil	292	36,951

**Source:** authors' elaboration on data extracted from the Cnel archive, updated on 31 October 2025

<sup>(2)</sup> The data are those processed by Inps (Italian National Social Security Institute) for Cnel using the monthly Uniemens communications from employers to Inps in the most recent year available and represent the average of the 12 monthly surveys for the reference year.

<sup>(3)</sup> This is one of the most comprehensive databases of collective agreement texts in Italy. For further information, please visit [farecontrattazione.adapt.it](https://farecontrattazione.adapt.it). With regard to the measures envisaged at Unicredit, the authors would like to thank Mr. Luciano Malvoti and Ms. Roberta Scarpellini for making the collective agreement material available and supporting the work of identifying the CFR measures adopted, by contract, in the corporate context.

**Chart 1.** Subjective scope of application of selected NCLAs compared with non-selected NCLAs belonging to the ‘J – Credit and Insurance’ contractual sector and ‘J01 – Credit and Insurance’ contractual sub-sector (%) (2024)



**Source:** authors’ elaboration on data extracted from the Cnel archive, updated on 31 October 2025

**Table 2.** Information on the company contracts considered

Company	No. employees
Intesa Sanpaolo (J241)	67,739
Unicredit (J241)	36,615
Generali Italia (J121)	9,845
Unipol Assicurazioni (J121)	7,325
Iccrea Banca (J271)	2,164
Cassa Centrale Banca (J271)	864

**Source:** authors’ elaboration on Chamber of Commerce data through the business services portal (2025)

The measures specifically analysed are those identified through desk research <sup>(4)</sup> and can be grouped into two macro-categories:

- policies that act along the structural dimension, *i.e.* the set of measures concerning flexibility in the place and hours of work, the integration of suspensive cases and support tools for employees and their families, even in specific situations, including corporate welfare tools (flexible working hours, agile working, more favourable conditions for leave and time off, contributions and corporate welfare services, etc.);
- policies that act along the cultural/relational dimension, *i.e.* the set of measures concerning the development of actions that impact organisations' sensitivity to CFR issues (employee participation in strategy development, including through their representatives; training and/or information activities; guidelines on internal and external communication; procedures to make management visibly involved in the issues; enhancement of employee roles through career development paths, etc.).

This survey will cite, by way of example and without limitation, good collective bargaining practices, *i.e.* those measures that represent, overall, an improvement in legal regulations – through integration and/or modification – or measures recognised by collective bargaining agreements *ex novo*.

### 3.2. CFR policies in national collective bargaining

With regard to the first macro-category of measures, *i.e.* the set of measures that structurally affect the organisation of work and the employment relationship, the NCLAs provide for various interventions; the most relevant ones concern the recognition of leave, time off and sabbaticals related to family needs, particularly for parents and *carers*.

With regard to the measures falling within the second macro-category, *i.e.* those relating to the development of tools that can influence the dissemination of a culture attentive to CFR issues, the NCLA measures follow two main lines. On the one hand, there are consultative and information participation tools; on the other hand, there are training activities to support the professional development of employees with reconciliation needs.

In general, many CFR measures are often delegated to the company level, highlighting how proximity is crucial for defining policies that respond to the specific needs of employees, which may differ depending on the organisational context and the territory of reference.

---

<sup>(4)</sup> For further information, please refer to Chap. 2 and 3 in this volume.

*CFR Policies that Impact the Employment Relationship and Work Organisation*

In the category of cases of suspension from work, there are several provisions in the NCLAs analysed. The NCLA for Credit and the NCLA for Cooperative Credit provide for the possibility of granting short periods of paid leave for justified personal reasons, which are not counted towards the total number of annual holiday hours, as well as the possibility of granting periods of leave at company level for family reasons and serious personal reasons, the duration and possible financial coverage of which is determined at company level. With regard to such leave, the NCLA for Cooperative Credit specifies that it must be granted according to uniform criteria at company level, such as the birth of a child, the death of a close family member and proven specialist medical appointments. The NCLA for Insurance also recognises the possibility of granting short periods of leave for justified personal or family reasons; however, the financial coverage of such leave is not established at national level, which instead establishes the company's right to pay financial compensation.

The NCLAs analysed also recognise periods of unpaid leave. Employees covered by the NCLA for Insurance and who have at least three years' effective seniority are entitled to unpaid leave of up to two months, which can also be taken in two periods, each of which cannot be less than 15 days. The period of leave, granted with 15 days' notice, may be requested again by the same beneficiary if at least five years have elapsed since the previous request. The same NCLA also provides that leave may be granted for justified personal or family reasons, for a maximum duration of one year. In the latter case, it is established that the company has the right to pay the first month's salary, provided that the first four months are counted towards seniority and for the purposes of severance pay. A further period of unpaid leave, available for study, family and personal reasons and for voluntary work, lasting up to one year, which can be divided into a maximum of two periods, is provided for in the NCLAs for Credit and Cooperative Credit. With regard to requests, the two NCLAs specify that priority is given to those from employees who need to care for a child between the ages of three and eight (as well as for particularly serious and duly certified health reasons).

Also in support of the family are the more favourable measures concerning absences provided for by law for parenting, which represent part of the provisions that emphasise the importance of the family dimension in collective bargaining agreements. The NCLA for Credit and the NCLA for Cooperative Credit, for example, clarify that the assessment of the granting of the aforementioned suspensive cases (leave, unpaid leave, unpaid leave of absence)

must take into account family situations that require the care of children in difficult circumstances (e.g. bullying, drug addiction, anorexia/bulimia). The two NCLAs mentioned above also recognise paid leave for the care of children with learning disabilities during the school year, equal to five days per year, which can be taken with a minimum of 10 days' notice. On the other hand, the Insurance NCLA does not provide for leave for this reason, but refers to the relevant legislation (Act No. 170/2010), recommending that companies allow flexible working hours for family members of students with specific learning disorders (SLD) or special educational needs (SEN) in order to assist them with their schoolwork.

As for the parental leave provided for by law, the NCLAs for Credit and Cooperative Credit refer to the integration, at the company's expense, of the Inps allowance paid during compulsory maternity leave, up to the level of the remuneration enjoyed while in service, even for periods of early leave. The Insurance NCLA recognises several provisions that are more favourable than those established by law. Among these, in addition to supplementing the Inps allowance paid for maternity leave, the NCLA establishes: a) that the period of parental leave is considered for the purposes of severance pay (*trattamento di fine rapporto* – TFR, i.e., end-of-employment severance allowance under Italian law); b) that arrears due for the renewal of the NCLA must be paid in all cases of pregnancy or post-natal leave, including optional leave. In addition, the signatory parties invite companies to extend, as a more favourable rule, sick leave for children up to the age of three to include illnesses of the child up to the age of ten. In the platform for the renewal of the NCLA for Insurance presented in 2025, the trade unions proposed, on the one hand, to supplement parental leave allowance, also with a view to encouraging its use by fathers; on the other hand, to invest in measures of better favour with regard to leave for carers.

Additional leave for employees with serious and verified personal/family situations is then indirectly recognised through the establishment of a time bank or solidarity hour bank. The NCLAs for Credit and Cooperative Credit define the guidelines for the regulation of the solidarity time bank at company level. On this point, the parties identify the transferable hours pursuant to Article 24 of Legislative Decree No. 151/2015, the procedures for donating, requesting and using leave, as well as the criteria for priority access to the allocation of transferred leave, taking into account the relevance of personal and/or family situations, without prejudice to compliance with the provisions of company and group agreements. The NCLA for Cooperative Credit also stipulates that, in addition to donations by staff, companies shall also pay a

contribution to the Solidarity Time Bank equal to at least 30% of the total hours donated by workers.

As for flexible working arrangements, the collective bargaining agreement provides for a number of measures, including flexible daily working hours or working locations, special provisions for the temporary conversion of full-time to part-time employment, teleworking, agile working and the short working week. With regard to flexible working hours, the NCLA for Insurance refers to discussions between companies and trade union representatives to identify emerging needs in organisational contexts, with the aim of identifying the most suitable solutions, such as “for example, different distribution of working hours, extension of flexibility in starting/finishing times, provision for the operation of certain company services with time recovery, use of smart working, shift work, etc.)”, also establishing “the related implementation methods that also take into account the need to reconcile employees’ work and family life”. Indeed, flexibility is often a matter delegated to the company level. Again in the NCLA for Insurance, the parties refer to this level to recognise measures to reconcile family time and responsibilities, particularly with regard to the needs of family carers. On this point, the parties invite companies to consider flexible working arrangements (such as agile working or part-time work) for family carers, including parents of children up to the age of 12, and for staff with disabilities or who assist persons with disabilities, even if the condition of severe disability is not recognised under Act No. 104/1992. Looking at the NCLA for the Credit Sector, it already presents more specific solutions at the first level. With regard to flexible daily working hours, the NCLA for the Credit Sector establishes that companies, compatibly with service requirements, may grant employees who request it forms of flexibility in their start/finish times: a structural postponement of the start time by 15 minutes, with a consequent shift in the finish time; 30 minutes of flexibility in daily working hours for those who do not work in direct contact with the public or, specifically for the latter category of employees, a non-occasional shift in the start time of 30 minutes.

With regard to organisational flexibility tools, all three NCLAs refer to the potential of teleworking to respond to social needs, including improving quality of life and work-time management, also with a view to more effective integration of people with disabilities. This potential is also recognised in the use of agile working, a topic addressed by the three NCLAs analysed, as a useful tool for the dissemination of work organisation models designed to promote a better work-life balance. With regard to agile working, the signatories to the NCLA for Insurance refer to the adoption of specific company agreements in order to establish uniform rules to be referred to through the



signing of individual agreements. Given that flexible working is often used in particular by those who need to care for family members, especially women, the provisions of the NCLA for Cooperative Credit are particularly significant, as they establish that meal vouchers are also recognised on days when work is carried out in a flexible manner. Conversely, the NCLA for Credit clarifies that meal vouchers are only recognised when agile working is carried out at another location or company hub.

In light of the pervasiveness of technology in the organisation of work, the NCLA for the Credit Sector also emphasises the importance of ensuring, through common rules, a disconnection from work, in order to guarantee ‘an appropriate balance between the operational needs of the company and the private life’ of employees, referring in general to the use of technological tools and not only to agile working. The reference to disconnection, also present in the NCLA for Cooperative Credit, is one of the issues addressed in the trade union platform for the renewal of the NCLA for Insurance, which proposes the establishment of a right to disconnect from work communications outside working hours.

With regard to the temporary conversion of employment relationships from full-time to part-time, the NCLA for Credit, for example, supplements the provisions of the law by recognising the right – and not the priority in the assessment of requests – of employees with a disabled child living with them to request the conversion of their employment relationship, with the possibility of re-conversion. In addition, as a condition more favourable than the criteria laid down by law, the parties establish that companies must give priority to requests from workers whose spouse, daughter or parent is a victim of gender-based harassment and violence, thus highlighting particular attention to employees with particularly complex and delicate family situations who need to rearrange their working hours, even if this has consequences in terms of income and social security.

Among the most recent trends in bargaining and working hours is the gradual reduction in weekly working hours. This was also provided for in the latest renewal of the NCLA for the Credit Sector, which, from 1 July 2024, established a reduction in weekly working hours of 30 minutes, bringing them to 37 hours spread over the working week. On this point, the trade union platform presented for the renewal of the NCLA for Insurance in 2025 also refers to the possibility of considering a reduction of one hour in the working week, without prejudice to the five-day working week, leaving it to company bargaining to define the details.

Moving on to the corporate welfare measures recognised by the NCLA, supplementary health insurance and long-term care (LTC) policies play a key role.

With regard to supplementary healthcare, the NCLA for the Credit Sector stipulates that for 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> level managers, the company finances coverage of expenses related to illness or injury amounting to € 361.52 for each person concerned in service and for their family unit (spouse and dependent children). The same NCLA provides for the stipulation of LTC insurance coverage, guaranteed through the National Health Care Fund for employees in the credit sector through an annual contribution set at € 100 per capita paid by the company. The NCLA for Insurance also invests in healthcare welfare, both by providing healthcare coverage financed by a company contribution equal to 0.5% of workers' salaries and an LTC policy, financed by an annual contribution equal to 0.5% of each employee's annual salary. The NCLA for Cooperative Credit recognises a health insurance policy through the National Mutual Aid Fund; insurance against the risks of death and permanent disability due to accidents; and a long-term care policy, financed by a contribution paid by both the company (0.15%) and the workers (0.5%), calculated on the basis of the remuneration used to calculate the severance pay.

With the exception of healthcare welfare, there are some examples in the financial sector of how first-level bargaining can recognise additional welfare instruments. One example is provided by the NCLA for Insurance, which, with its renewal in 2022, recognised, limited to the year 2023, a one-off welfare credit, the value of which is modulated according to the level of employment, seniority and service provided in 2022, ranging from a minimum of € 689.68 to € 1,139.84. The amount thus recognised, which can be used by the employee and their family members – under the conditions and within the limits set out in Articles 12 and 51, §§ 2 and 3, last sentence, TUIR (Consolidated Income Tax Act) – can only be used in the reference year (2023). However, the welfare credit mentioned above is additional to any welfare instruments made available at company level, regardless of the source of recognition (unilateral regulation, collective agreement, individual agreement). As regards the allocation of the credit, with a view to developing a welfare system that has an impact on the local area, from both a social and economic point of view, the signatory parties delegate companies to identify welfare goods and services, taking into account the needs of workers, the organisation and the relationship with the local area, with the aim of 'improving the quality of their personal and family life'.

With regard to other types of corporate welfare measures, emphasising the particular focus on children and inclusion, the NCLAs for Credit and Cooperative Credit provide for the payment of scholarships for children (or equivalent persons, including children dependent on the spouse) of employees, differentiating the amount paid each year according to school cycles and

providing for an increase in the amounts for children living away from home. Both NCLAs also provide for the payment of an annual contribution for employees with children or family members with disabilities. the NCLA for Credit establishes that the contribution is paid to employees for each child (or equivalent person) with a learning disability up to the age of 26; the NCLA for Cooperative Credit, on the other hand, pays the contribution for each dependent family member with a disability pursuant to Act No. 104/1992.

#### *CFR Policies in the Cultural/Relational Dimension*

With regard to the second macro-category of measures (§ 3.1), the identification of instruments specifically aimed at influencing the cultural and relational framework is a competence generally assigned from the national level to the company level. In fact, there are references to company bargaining for the definition of specific guarantees to strengthen the links between regulatory and economic protections, which can also promote the satisfaction of the individual and family needs of employees.

As anticipated, a first line of action concerns participation tools, in which a leading role is played by joint committees set up by the parties at national and company level. The NCLA for the Credit Sector refers to the active role played by the signatory parties in the formulation of instruments; in the promotion of well-being in the workplace, for the dissemination of a culture aimed at valuing diversity, inclusion and gender equality. Indeed, there are several instruments identified as functional to actively promoting the achievement of the above objectives, through the establishment and work of joint committees; the inclusion of indicators relating to ‘human resource quality’ connected with the development of CFR policies among those covered by trade union reporting and the annual meeting; and the specification of matters delegated to company bargaining. In the NCLA for Cooperative Credit, the objectives assigned to the National Commission for Equal Opportunities include: a) “stimulating a culture of equal opportunities in the sector, including by acquiring the most significant experiences gained at company level”; b) “developing and disseminating good practices”. In this way, the parties emphasise the importance of the role between contractual levels and cooperation between the signatory parties in developing CFR policies, given that at local/group level a half-yearly meeting is scheduled to examine “policies for reconciling work and family life, including through the use of funding provided for by law” and “training plans for female workers”. Also important is the development of “positive actions aimed at removing anything that hinders the culture of diversity or prevents the establishment of equal

opportunities” in the cooperative credit sector, a task specifically entrusted to the Inclusion Policy Commission provided for in the NCLA for Cooperative Credit. The NCLA for Insurance also makes several references to the important role that social partners can play, both at national and company level, in creating policies that enhance the social dimension of the development of the sector and companies. In addition to the tasks entrusted to the company equal opportunities committees, which also aim to ‘identify the professional and organisational areas that can offer qualified opportunities to women compared to what is offered to men’, an important reference is provided by the Protocol on Corporate Social Responsibility signed by the signatories to the NCLA for Insurance. In fact, the Protocol attached to the NCLA also explicitly refers to the importance of procedures for informing and consulting workers, including through EWCs, in order to develop social dialogue in its various forms. On this point, the importance of the cultural dimension is also emphasised, referring to the need to promote the dissemination of the culture, principles and values associated with corporate social responsibility and to enhance existing good practices in the sector.

The cultural dimension appears to be an element of focus in the NCLA, especially with regard to the impact it can have on the organisation and well-being of employees, referring to the importance of communication, discussion and training.

In this regard, the guidelines for companies relating to the organisation of work in the NCLA for the Credit Sector are interesting, as they refer to the relationship between the sustainability of the sector and corporate culture that focuses on human resources and their enhancement in the definition of commercial actions through ‘solutions and working methods aimed at promoting a positive corporate climate’. In this sense, reference is made to investment, at company level, in training activities and practices involving employee participation in company life, including the provision of specific opportunities for internal communication, with ‘active listening’, including through internal reporting. These are, therefore, indirect references to the development of occupational welfare policies that can promote an improvement in the well-being of employees in the workplace and which, therefore, also include the development of tools aimed at meeting the needs associated with the family sphere. These references are explicitly set out by the signatory parties at national level, specifically in the identification of contractual provisions falling within the area of equal opportunities and inclusion, to which specific corporate welfare tools are associated (suspensive cases, flexibility tools, protection of professional career development, time banking, healthcare, etc.).

Various training and information activities provided for in the NCLA may be linked to the use of structural CFR policies, in the knowledge that access to these policies can have an impact on people's well-being and professional career development.

In the first instance, the Cooperative Credit NCLA highlights the potential consequences of agile working on the personal well-being of employees and, to this end, establishes that companies must promote the development of good organisational practices for the psychological and physical well-being of workers in agile working, including through specific training activities.

In the second case, on the other hand, an example is provided by the NCLAs for Cooperative Credit and Credit, given that, in the knowledge that long periods of absence – such as in the case of parental leave – can have an impact on the professional development of beneficiaries, it is established that the latter will be admitted to professional refresher courses to facilitate their return to work.

### **3.3. CFR policies in company collective bargaining**

In light of the framework described by national collective bargaining, the provisions at company level are outlined below. However, in many cases, there is no coordinated company agreement summarising all the measures related to CFR practices, as these are provided for in numerous agreements, sometimes even thematic ones. Furthermore, as this is not the place to give an account of all the CFR measures existing in the six company contexts considered and in all the collective agreements relating to them, we will refer to some of them, namely those that represent examples of particular interest and innovation with respect to the provisions of the applicable NCLA.

#### *The Credit Sector: Intesa Sanpaolo and Unicredit*

Intesa Sanpaolo has implemented various measures to support its employees in achieving a better balance between family and professional responsibilities. Flexible working hours and organisational flexibility play an important role in this regard. Among the measures falling within this category, with the agreement of 26 May 2023, the parties have innovated the agile working arrangements provided for in previous agreements, allowing for a maximum of 120 days per year working from home, subject to a limit of 30 consecutive calendar days and adequate alternation with working in the office. The same agreement introduced the 'short week', *i.e.* a reorganisation of working hours to nine hours per day over four days per week, on a voluntary basis. Both

measures were subsequently extended to more branches and offices with the agreement of 13 June 2024, which also provided for a monitoring phase through the creation of focus groups, the results of which are analysed by the Welfare Committee to identify further new positive actions to promote an ever-better work-life balance. Several provisions are aimed at supporting parenthood (agreements of 21 February 2023; 10 October 2023; 4 July 2024). The aim is to encourage fathers to take leave, allowing mothers a more equitable distribution of childcare responsibilities and more effective coverage of their work role. For this reason, in addition to six days of additional paternity leave, there is also a 10% supplement to the statutory parental leave allowance if the father takes the leave. In addition, a further 10 days of parental leave, to be taken before the child reaches the age of 12, even if not consecutive, are granted to the father once the leave paid by the Inps has been exhausted, with a financial supplement of 30% of the daily wage (agreement of 21 February 2023). Particularly interesting and complex is the regulation of the time bank, which makes available to those who, in order to cope with serious and proven family or personal situations, need to use additional leave and time off in addition to that to which they are individually entitled. Here, it should be noted that the number of hours donated by employees is increased annually at the company's expense, with specific categories of employees being identified as eligible for this tool (agreement of 21 February 2023). Company welfare goods, benefits and services are then made available through the voluntary conversion of performance bonuses (agreements of 6 March 2023 and 7 March 2024), including measures for the education and training of children and support for the care of elderly/dependent family members. Finally, of particular interest is the childbirth bonus, *i.e.* the payment by the company, for each child at birth, adoption or foster care, of a one-off amount of € 1,000, subject to the parent opening a commission-free account linked to the child at a Group branch, with the option of requesting, alternatively, a one-off contribution to the individual supplementary pension scheme with the ISP Fund set up by the employee for their dependent child (agreement of 21 February 2023).

As regards Unicredit, particular importance is also attached to the issue of work-life balance in this context, through flexibility tools that allow employees, in accordance with organisational needs, to manage family needs more easily, with the aim of improving well-being and quality of work in the company (agreement of 17 October 2024).

In terms of structural CFR measures, paternity leave (including in the case of adoption/affiliation) is extended by a further three days, compared to the provisions of the law (agreement of 2 April 2020). There are also specific

cases of suspension, such as two days of paid leave – in addition to those provided for in the NCLA for the Credit Sector – for the care of children with learning disabilities (agreement of 13 April 2018) and 10 days of unpaid leave per child when starting nursery and/or kindergarten. In addition to these, there is paid leave for ‘key life events’, *i.e.* one day for specific events (children’s weddings, moving house, death of relatives up to the second degree, children’s graduations, signing a mortgage for a first home) (agreement of 13 April 2018). The agreement of 28 June 2024 also confirmed the possibility of taking unpaid leave once during one’s working life for a maximum period of four months. This leave, which must be requested six months in advance, does not require any supporting justification.

Also of particular interest is the possibility of converting the productivity bonus into days off (‘welfare days’) (agreement of 12 April 2018, 11 February 2025, 17 October 2024) – also made available with reference to the one-off productivity bonus paid for 2023 (agreement of 11 March 2023) as well as access to the solidarity time bank, guaranteed to multiple categories of employees and, in particular, to those who need to care for family members and/or children who are disabled, non-self-sufficient or have specific learning disorders (agreement of 13 April 2018), the duration of which is extended until 2026 (agreement of 17 October 2024).

#### *The Cooperative Credit Sector: Iccrea Banca and Cassa Centrale Banca*

The supplementary agreement of Banca Iccrea (19 April 2024) supplements the provisions of the NCLA for Cooperative Credit on corporate welfare, investing in particular in health and social security welfare. In addition to the provisions of the NCLA on Risk Insurance Policies (*see above*), the agreement provides for the payment of an annual contribution for each employee and an increase, starting from 1 January 2025, in the sums insured against the risk of death and permanent disability. Particularly interesting from a CFR perspective is the provision on supplementary pensions, as the agreement stipulates that companies/BCCs must pay a contribution of € 50 for each child who is a dependent of the employee enrolled in the pension fund. It is also stipulated that, for the following two years, the annual amount paid by the company will be € 25 if the employee decides to pay a contribution of the same amount independently. Still on the subject of corporate welfare, the parties have also focused on supplementary healthcare, providing for a contribution of € 300 for each employee enrolled in the National Mutual Aid Fund, valid for dental services, as well as a contribution of € 167 for each employee, intended to finance, every two years and alternatively, prevention

packages or, alternatively, to request additional services to those already provided by the National Mutual Aid Fund.

Also of particular interest is the introduction of two joint committees dedicated, respectively, to identifying work-life balance measures or measures to support parenting and caregiving and the development of issues of inclusion, equal opportunities and sustainability, whose tasks include identifying “family support measures aimed at promoting gender equality (such as, for example, leave for working fathers when their child is ill, an increase in paternity leave and/or parental leave, etc.)”.

A chapter of the supplementary agreement of the cooperative banking group Cassa Centrale Banca (25 March 2024) is dedicated to work-life balance, supplementary assistance and well-being measures. On this point, the signatory parties clarify that ‘the quality of the working environment and well-being at work are a priority as an integral part of the Group’s mission’ and, to this end, identify flexible working hours and organisation as an essential tool for balancing personal and organisational needs. To this end, in addition to the provisions of the NCLA, the agreement provides for the assessment of intra-day working time flexibility to meet specific personal/family needs that cannot be managed in any other way, as well as enhanced healthcare welfare, with an additional contribution from the company and extended insurance coverage in the event of death and permanent disability. Further CFR measures can be found throughout the text, for example in the reference to employee training after periods of absence exceeding five months (two additional days mandatory in addition to the established number of hours) or in the recognition of a welfare credit (€ 225 per year) through which expenses related to the education and training of children and family members can be reimbursed.

### *The Insurance Sector: Generali Italia and Unipol*

Generali Italia also invests in CFR measures, as recently highlighted in the agreement governing the company’s equal opportunities committee, which is also tasked with “promoting initiatives that encourage a work-life balance, supporting a culture that is attentive to the equal distribution of family responsibilities between the sexes”.

Particular attention is paid to flexibility in working hours and organisation. In terms of flexible working hours, the agreement of 11 July 2024 introduces, on an experimental basis, a working model (“Time Management”) on a trial basis, applicable to days worked on site at company premises, which provides for 12 months of flexible start times (7:45-10:30) and finish times (16:00-18:30), as well as new methods for recording attendance and absence.



With regard to agile working ('Smart Working Next Normal'), administrative staff are given the option of working remotely up to three days a week (or 13 days a month), while contact centre staff can choose between three or four days of smart working per week (agreements of 27 July 2021 and 31 March 2025). In this regard, it is established that particular attention will be paid by the company to individual situations that justify an exception to the general rules on agile working. Specifically, where possible, solutions aimed at facilitating workers who are parents of children with disabilities and workers who are carers of persons with disabilities, in both cases in situations of proven seriousness, will be assessed on a case-by-case basis. To support family income, which has been severely tested by inflation, a one-off contribution of € 350 for 2023 may be provided to offset expenses related to remote working, in addition to the annual allowance of € 300 already paid (agreements of 21 July 2021 and 20 April 2023). Corporate welfare measures are made available with the possibility of converting the performance bonus into *flexible benefits*, through the allocation of a credit in the specific portal, through which access to reimbursements and services is possible in accordance with the provisions of Articles 51 and 100 TUIR (agreement of 11 July 2024).

Unipol has also implemented various initiatives aimed at improving employee wellbeing and work-life balance, investing in particular in flexible working hours and organisational arrangements. With the signing of an agreement on agile working (agreement of 6 April 2023), a 12-month trial period was launched, allowing access to a maximum of four days of agile working per month, with some areas allowing up to eight days. However, the experimentation did not result in the introduction of flexible working as a structural measure, as it is no longer operational as provided for in the agreement signed on 6 April 2023.

Particular emphasis is placed on the right to disconnect, so that agile working does not have a negative impact on employees' wellbeing and professional development. In terms of work organisation, an agreement relating to the UnipolSai Contact Centre (27 March 2024) provided for a review of work shifts and work group structures to improve the work-life balance of employees. This included a 10-week rotation for part-time staff and alternating weekly shifts for full-time employees, with an average of one Saturday every six weeks. In terms of flexibility, there is also a flexible daily arrival time of 20 minutes and a departure time of 10 minutes.

With regard to welfare, a one-off welfare credit of € 200 has been provided for 2024 only, in addition to the possibility for employees to apply for personal loans of up to € 40,000 for the purchase of their first home, with extended terms for contact centre operators and part-time staff.

Additional corporate welfare measures are available, including at Unipol, with the welfare conversion of performance bonuses, given that – as an alternative to monetary payments – there is the possibility of converting the sums into welfare instruments, in particular those provided for in Article 51, §§ 2, letters *d-bis*, *f*, *f-bis* and *f-ter*, and 3 TUIR (Consolidated Income Tax Act).

#### 4. Concluding Remarks

In conclusion, the analysis presented here highlights certain dynamics with regard to the role played by each contractual level and the importance of co-ordination between the different contractual levels. With regard to the first aspect, the survey shows that, at national level, considerable space is devoted to CFR measures relating to absences from work. In this case, the signatory parties supplement the provisions of the law and recognise additional provisions, some of which are particularly innovative. Other issues are largely delegated to company bargaining (company welfare), sometimes even providing ‘guiding’ criteria for the development of tools (solidarity bank, agile/smart working). An exploration of the CFR measures developed at this latter level shows that organisations, in agreement with workers’ representatives, have over time been attentive to the issue of reconciling family, personal and professional responsibilities, investing particularly in corporate welfare tools (insurance policies, health insurance, welfare credits, including through the conversion of performance bonuses) but also in organisational work-life balance measures (additional leave and/or increased financial coverage, flexible working hours and organisational flexibility).

However, a review of collective bargaining agreements reveals little attention to the development of strategies that could impact corporate culture. It is also true that corporate responsibility and diversity, equity and inclusion policies are often developed and adopted by corporate management and can therefore be developed unilaterally by the company. Nevertheless, it would be advisable to invest more in tools that can directly and indirectly involve workers. As highlighted in the project within which this contribution is also being developed, the dissemination of information measures, internal and external communication tools, and the development of training and information activities dedicated to promoting Corporate Family Responsibility is strengthened, also in terms of impact and effectiveness, if it originates through collective bargaining. This is an aspect that *stakeholders* should exploit more effectively, precisely because the presence of a culture that is attentive to CFR issues represents a competitive advantage for organisations, both in terms of staff *retention* and attracting new talent, thanks to the positive implications that the

adoption of socially responsible corporate policies has in terms of reputation (see Chapter 1).

In the coming years, in light of demographic trends and their impact on welfare systems and the labour market, companies (and bargaining at this level) will play a crucial role in developing family policies, with the aim of creating integrated welfare systems that respond both to the needs of employees and their families and to the objectives of productivity, competitiveness and sustainability of companies in a world undergoing digital and ecological transitions.

## Chapter 5.

# Designing and Operationalising the Corporate Family Responsibility Indicator

by Syed Ali Adnan Rizvi and Giulio Bucini

### 1. Introduction

This chapter presents the methodological contribution of the CFR Project and explains how the Corporate Family Responsibility indicator was designed, tested, and refined during the European Commission co-funded initiative *Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations – CFR*. The project was coordinated by First Cisl and brought together fifteen trade union organisations across twelve EU countries, along with partners from Turkey, Norway and Iceland. The purpose of this project is relatively straightforward. It is to develop a tool that can capture the qualitative experience of Corporate Family Responsibility policies as they are experienced by employees and the workforce, and to translate these practices and experiences into a measurable and comparable indicator. Doing this required a deep understanding of how organisations support workers in balancing professional and family responsibilities, and how these forms of support are implemented and perceived across different national contexts. It is important to note that the tool we have developed will serve as a pilot instrument. The purpose at this stage is to test conceptual validity and practical feasibility. The goal is not to produce a final or ready-for-market indicator yet, but only to get as close as possible in a first iteration, and to identify where further refinement will be required.

Corporate Family Responsibility draws its conceptual and etymological inspiration from a long tradition of research on Corporate Social Responsibility and work-life balance. CSR scholarship has consistently emphasised employee welfare as a core element of responsible business conduct <sup>(1)</sup>. Work-life balance studies have similarly documented the organisational and

---

<sup>(1)</sup> Cf. A.B. CARROLL, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, in *Business Horizons*, 1991, Vol. 34, No. 4; B.L. PARMAR ET AL., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, in *Academy of Management Annals*, 2010, Vol. 4, No. 1.

personal consequences of policies that support family life <sup>(2)</sup>. More recently, the Covid-19 pandemic forced organisations worldwide to adopt and rely on digital infrastructures, reshaping how flexibility and work-family boundaries are managed, even in the aftermath of the pandemic <sup>(3)</sup>. It is these shifts that have prompted an overhaul of earlier CFR frameworks and renewed evaluation of whether they capture the realities of contemporary workplaces.

The conceptual groundwork for this chapter also aligns with insights synthesised in Deliverable D2.1 <sup>(4)</sup>, which reviewed CSR and work-family scholarship to establish a theoretical basis for the revised CFR framework. Together with subsequent deliverables, this ensures that the chapter's methodological contribution is firmly grounded in the project's overall research trajectory. The first structured attempt to measure CFR was undertaken in Italy in 2018 as part of the *Fabbrica x l'eccellenza* initiative <sup>(5)</sup>. That model introduced a useful distinction between structural supports and cultural or managerial attitudes. It also demonstrated the value of an index-based approach, even though its scope was limited to a specific national and sectoral context. Building on this earlier work, the new CFR Project set out to expand the conceptual framework and test it across a broader European sample.

As part of the 2023 co-funded initiative, field interviews and the online survey were carried out in 2024 across eleven European countries. Trade union respondents provided seventy-six completed questionnaires. After screening for completeness and coherence, fifty-four were suitable for quantitative analysis. These responses represent a diverse group of financial and banking institutions as reported by trade union representatives, ranging from small regional banks to large multinational corporations. The purpose of this chapter is therefore to explain how the revised CFR framework was developed and how the pilot indicator was constructed using the survey data. It describes the steps involved in screening, scoring, and aggregating the responses, and

---

<sup>(2)</sup> Cf. C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNES, *When Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict*, in *Journal of Vocational Behavior*, 1999, Vol. 54, No. 3; L.B. HAMMER ET AL., *Development and Validation of a Multidimensional Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*, in *Journal of Management*, 2009, Vol. 35, No. 4; E.E. KOSSEK, S. LEWIS, L.B. HAMMER, *Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream*, in *Human Relations*, 2010, Vol. 63, No. 1.

<sup>(3)</sup> Cf. C.R. HININGS, T. GEGENHUBER, R. GREENWOOD, *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*, in *Information and Organization*, 2018, Vol. 28, No. 1; ILO, *Working Time and Work-Life Balance Around the World*, 2022.

<sup>(4)</sup> UNIVERSITY OF LODZ, D2.1. *Research to Test the Starting Hypothesis: Companies' Adoption of the CFR Approach as a Competitive Advantage*, CFR Project, 1 October 2024.

<sup>(5)</sup> G. BUCIUNI, M. BRUMANA, G. CAMPOPIANO, *Corporate Family Responsibility Survey and Index Development for "Fabbrica x l'eccellenza"*, unpublished report, 2018.

presents the results at firm, country, and European levels. It also outlines the limitations of this pilot exercise and identifies the areas where the indicator can be strengthened in future stages of the project. In doing so, it complements Deliverables D2.5 and D2.6 <sup>(6)</sup>, which documented the conceptual foundations and field evidence on which the indicator is built.

## 2. Background: From Early CFR Approaches to the Revised Framework

The ideas that underpin Corporate Family Responsibility have developed gradually over time, drawing together strands from research on Corporate Social Responsibility, work-life balance, employee well-being, and organisational practice. The broader CSR tradition has always emphasised that companies carry responsibilities toward stakeholders beyond shareholders alone, including their employees. Inside that tradition, work-life balance scholarship contributed <sup>(7)</sup> the evidence base for a more specific understanding of how organisational policies and norms influence the everyday experience of balancing work and family life. Studies in this area have consistently shown that formal supports such as parental leave, flexible schedules, or dependent-care arrangements can reduce conflict between work and family roles, improve employee well-being, and support retention <sup>(8)</sup>. These insights are well documented in the literature review developed for this project by the University of Lodz <sup>(9)</sup>, which traced how employee-related responsibilities became an integral part of CSR and how work-family practices were gradually recognised as areas where firms could demonstrate responsibility and strengthen organisational performance.

Alongside these academic developments, policymakers and institutions also explored ways to measure or benchmark family-related corporate practices. One of the earliest institutional efforts was undertaken by IESE Business

---

<sup>(6)</sup> TRINITY COLLEGE DUBLIN, *D2.5. Research on the Fundamentals of the Corporate Family Responsibility (CFR) Index and Possible Enhancements*, CFR Project, 12 November 2024; UNIVERSITY OF LODZ, FONDAZIONE ADAPT, [DELIVERABLE D2.6. Report on survey and interview results](#), CFR Project, 31 January 2025.

<sup>(7)</sup> A.B. CARROLL, *op. cit.*; B.L. PARMAR ET AL., *op. cit.*

<sup>(8)</sup> Cf. P. VOYDANOFF, *Incorporating Community into Work-Family Research: A Review of Basic Relationships*, in *Human Relations*, 2001, Vol. 54, No. 12; C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNES, *op. cit.*; L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*; E.E. KOSSEK, S. LEWIS, L.B. HAMMER, *op. cit.*

<sup>(9)</sup> UNIVERSITY OF LODZ, *op. cit.*

School in 2014 <sup>(10)</sup>, when the university developed a conceptual attempt to structure a CFR-style indicator for comparative purposes. A different approach was offered by the Marco Vigorelli Foundation, which in 2019 published a relational framework for CFR, proposing an indicator that linked family-supportive practices to the quality of relationships between companies and workers' families. This contribution provides an important institutional precursor to the present project.

Despite these advances, the field lacked a coherent and widely applicable indicator. Existing tools tended to address related but distinct areas. The Effective Workplace Index focuses on flexibility and supportive supervision as core components of organisational effectiveness <sup>(11)</sup>. The Inclusive Workplace Index assesses organisational support for diversity and inclusion across demographic categories, with family support treated as only one component among many <sup>(12)</sup>. The Working Families Index <sup>(13)</sup>, produced annually in the United Kingdom, relies primarily on employee perceptions to evaluate family-friendly practices, and while it provides valuable insights within a national context, it lacks the theoretical grounding and cross-national design required for a broader European comparison.

It was against this backdrop that the first Italian CFR index was developed in 2018 by Buciuni, Brumana, and Campopiano as part of the *Fabbrica x l'eccellenza* initiative. That index represented an important step because it translated the idea of Corporate Family Responsibility into a measurable form by distinguishing between structural supports and cultural or managerial attitudes. As illustrated in Figure 1, the original Italian model was structured around two core dimensions: structural supports and cultural or managerial attitudes.

---

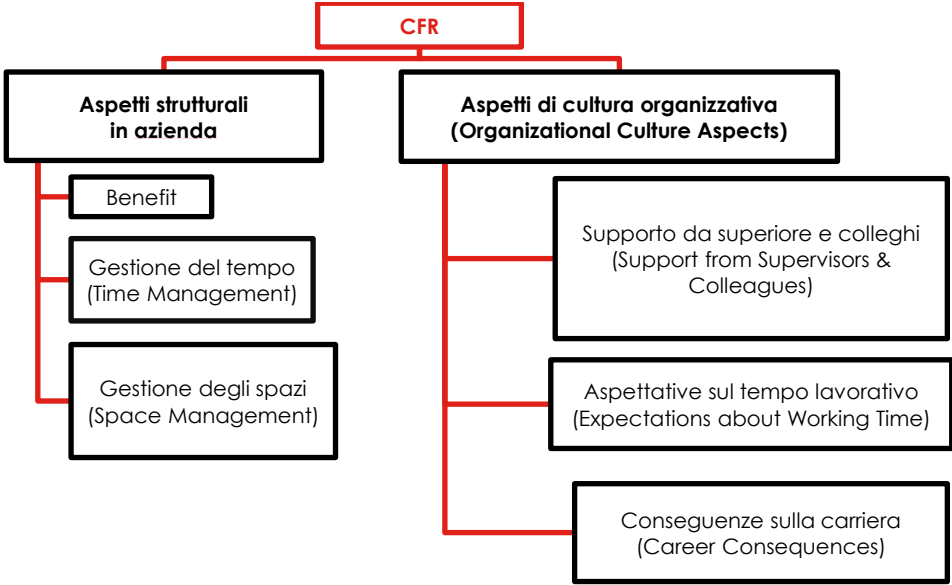
<sup>(10)</sup> IESE BUSINESS SCHOOL, [Índice de responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5](#), 2018.

<sup>(11)</sup> Cf. L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*; E.E. KOSSEK, L.B. HAMMER, R.J. THOMPSON, L.B. BURKE, *Leveraging workplace flexibility for engagement and productivity*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010.

<sup>(12)</sup> T.D. ALLEN, R.C. JOHNSON, K.M. KIBURZ, K.M. SHOCKLEY, *Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*, in *Personnel Psychology*, 2013, Vol. 66, No. 2.

<sup>(13)</sup> WORKING FAMILIES, [The Working Families Index 2023. Spotlight on lower income families](#), 2023.

**Figure 1.** Original Italian CFR Model (2018)



**Source:** author’s elaboration based on G. BUCIUNI, M. BRUMANA, G. CAMPOPIANO, *Corporate Family Responsibility Survey and Index Development for “Fabbrica x l’eccellenza”*, unpublished, 2018

Structural elements included formal policies such as parental leave provisions, flexible working arrangements, or dependent-care programmes. Cultural elements reflected the norms and expectations within organisations and the extent to which supervisors recognised and supported employees’ family obligations. Although this index was limited to small and medium-sized firms in the Italian manufacturing sector and was not disseminated academically, it gained traction among managers and practitioners. Its simple structure made it useful for internal comparisons and sparked further discussion about how organisations could be assessed on their family-related responsibilities. The Italian pilot also revealed several limitations that would need to be addressed before any attempt at a cross-national indicator could be made. The most obvious one was its narrow scope. It applied to a single sector and country, which meant it could not capture the diversity of organisational structures and resources found across Europe. A second limitation, which became particularly clear after the pandemic, was the absence of technological considerations. Digital infrastructures, remote-working systems, and HR platforms now play a crucial role in enabling or hindering work-family



reconciliation <sup>(14)</sup>, and these factors were not part of the earlier model. The Italian index also did not account for the role of firm size. Larger firms, especially in the financial sector, operate with levels of institutionalisation and resources that simply do not exist in smaller firms <sup>(15)</sup>. They often use complex HR systems with formalised processes, whereas smaller firms rely more on managerial discretion and informal arrangements. These differences, which were reinforced by the evidence collected during this project, showed that any credible CFR indicator must take firm size into account. This insight also aligns with recommendations in Deliverable D2.4 <sup>(16)</sup>, which highlighted firm-size variation as a driver of organisational capacity to implement CFR practices.

The work carried out through the earlier First Cisl project *Defining a Company Welfare System through the Joint Action of EWCs and Trade Unions in the Metal and Finance Sectors* <sup>(17)</sup> was also an important precursor. The survey instrument used in the current project evolved directly from the one employed in that earlier initiative. Several refinements were made, but the core logic of assessing organisational provisions, managerial attitudes, and the availability of family supports was preserved. This continuity ensured a degree of methodological stability across the two projects and provided a foundation for the more ambitious cross-national application pursued in the newer study.

The project deliverables produced up to this point also informed the development of the revised conceptual model. Deliverables D2.1 to D2.5 covered literature, good practices, regulatory frameworks, and the theoretical basis for CFR indicators, while Deliverable D2.6 presented the results of the survey and interview analysis. Only the final report (D2.6) is publicly available. The remaining deliverables are accessible through the EU Funding and Tenders Portal under the project's Grant Management page. Together, these documents created a comprehensive foundation for updating and extending the original CFR model.

The evidence gathered during the project, together with insights from earlier academic and institutional contributions, pointed toward the need for a more comprehensive conceptual framework. This led to the development of the revised CFR model presented in the next paragraph, which adds a third dimension that incorporates infrastructure, digital capability, and firm size, and

---

<sup>(14)</sup> Cf. ILO, *op. cit.*; C.R. HININGS, T. GEGENHUBER, R. GREENWOOD, *op. cit.*

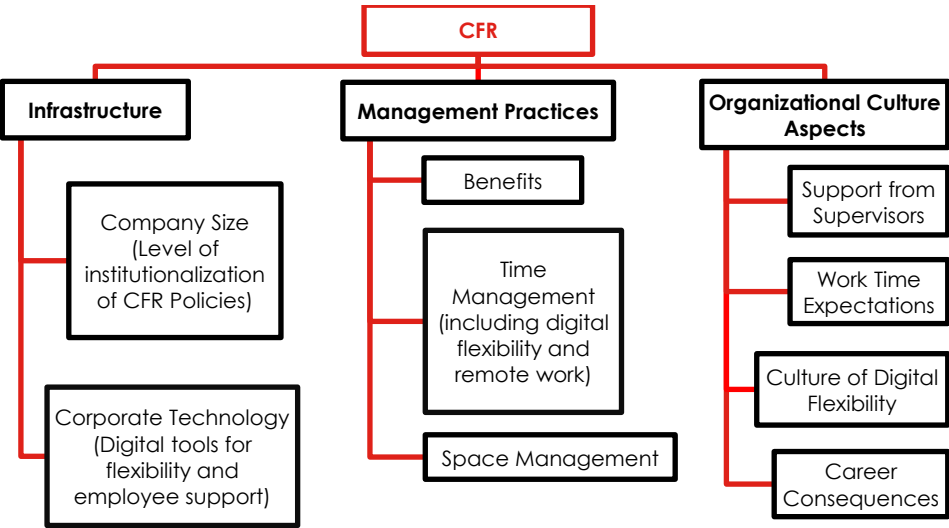
<sup>(15)</sup> L. DONALDSON, *The Contingency Theory of Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2001).

<sup>(16)</sup> FONDAZIONE ADAPT, ADAPT, D2.4. *Research on the Effect of CFR Practice*, CFR Project, 4 September 2024.

<sup>(17)</sup> FIRST CISL, *Defining a Company Welfare System through the Joint Action of EWCs and Trade Unions in the Metal and Finance Sectors*, European Commission co-funded project (VS/2018/0037), 2018.

better reflects the organisational realities encountered across Europe. The updated framework is presented in Figure 2, which depicts the three interacting dimensions – Infrastructure, Management Practices, and Organisational Culture – that form the basis of the revised indicator.

**Figure 2.** Revised Three-Dimensional CFR Model (2024)



**Source:** author’s elaboration based on CFR Project deliverables

### 3. The Revised Conceptual Model for Measuring Corporate Family Responsibility

The earlier Italian CFR model provided an important conceptual starting point by distinguishing between structural and cultural elements of family-supportive practice. However, the evidence collected across eleven European countries made it clear that this distinction alone was not adequate for the realities of modern organisations. As described in Deliverables D2.1 and D2.6, firms do not simply ‘apply’ family-supportive policies in abstract. Their ability to adopt, institutionalise, and maintain such practices is shaped by their size, the technologies they use, the systems available to them, and the managerial routines through which those systems are enacted. These conditions vary significantly across Europe, and they cannot be captured within a two-dimensional structure.

The cross-national data revealed that larger firms tend to formalise family-related commitments through digital HR systems, codified procedures, automated leave-management platforms, and standardised internal communications. These organisations generally have resources that allow them to develop and institutionalise such practices, which makes family-supportive measures part of their established workflow. Smaller firms, by contrast, operate with fewer layers of administration. Their approaches to family responsibility rely heavily on managerial discretion, interpersonal trust, and informal agreements. Both approaches can be effective, but they represent different organisational realities. This variation is consistent with contingency theory, which emphasises how organisational size and structure shape the way firms manage work arrangements and employee supports <sup>(18)</sup>.

The second major insight came from the role of technology. Over the last decade, and especially since the pandemic, digital infrastructures have become central to the way organisations support work-family balance. Tools such as teleworking platforms, digital scheduling systems, and HR self-service portals enable flexibility and make it possible for firms to standardise family-related practices across diverse teams. The literature reviewed by the University of Lodz <sup>(19)</sup> highlighted how the expansion of remote work, digital coordination, and flexible scheduling has changed the way companies understand the relationship between work and family responsibilities <sup>(20)</sup>. Without these technological infrastructures, many family-supportive measures remain symbolic or underutilised.

These insights led to a necessary expansion of the conceptual model. Rather than viewing CFR as the interplay of only structural benefits and organisational culture, the revised model recognises three interconnected dimensions. The first is infrastructure, which includes formal policies, technological systems, and the structural features associated with firm size. The second is management practices, which refer to the concrete routines that organisations use to put policies into action, including the planning of working hours, the administration of leave, and the use of digital tools to support flexibility. The third dimension is organisational culture, which shapes the climate in which employees decide whether they can safely make use of family-supportive arrangements.

This three-dimensional model is grounded not only in theory but also in the lived experiences reflected in the survey responses. The 2024 dataset showed that although many firms had adopted the language of family responsibility,

---

<sup>(18)</sup> L. DONALDSON, *op. cit.*

<sup>(19)</sup> UNIVERSITY OF LODZ, *op. cit.*

<sup>(20)</sup> Cf. C.R. HININGS, T. GEGENHUBER, R. GREENWOOD, *op. cit.*; ILO, [op. cit.](#)

the practical conditions for using these measures varied significantly. A formal policy on flexible working, for example, had very different implications in a firm with a digital coordination system than in one where the provision relied entirely on managerial goodwill. Similarly, organisational culture could either enhance or undermine the value of formal supports. Employees often assess whether using family-related benefits will hinder their careers, and those perceptions influence the actual impact of any policy <sup>(21)</sup>.

The conceptual revision also builds on existing organisational theories. The infrastructural dimension reflects core ideas from sociotechnical systems theory <sup>(22)</sup>, which views technological tools and organisational structures as interconnected components that shape workplace outcomes <sup>(23)</sup>. Management practices are consistent with the resource-based view of the firm <sup>(24)</sup>, where flexible work arrangements and well-designed HR systems can serve as strategic assets. Cultural dynamics draw on organisational climate and social exchange theories, which show how relationships between employees and supervisors condition perceptions of support <sup>(25)</sup>. By bringing these strands together, the revised framework integrates established theory with empirical findings from across Europe.

In practical terms, this expanded model offers a more accurate and nuanced way of understanding Corporate Family Responsibility. It acknowledges that CFR is not only about what firms promise but also about the systems they build, the routines they follow, and the cultures they cultivate. It also provides a structure capable of supporting the methodological work described later in the chapter, where survey items are screened, converted into numerical scores, and aggregated across firms and countries to construct a European-level indicator.

In this sense, the revised conceptual model represents a natural evolution of the earlier Italian work and a response to the demands of cross-national application. It aligns with the broader objectives of the project as outlined in its deliverables and funding documents, where the goal is not only to identify

---

<sup>(21)</sup> Cf. C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNESS, *op. cit.*; L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*

<sup>(22)</sup> E.L. TRIST, K.W. BAMFORTH, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System*, in *Human Relations*, 1951, Vol. 4, No. 1.

<sup>(23)</sup> *Ibidem*.

<sup>(24)</sup> J.B. BARNEY, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, in *Management Science*, 1986, Vol. 32, No. 10.

<sup>(25)</sup> Cf. P.M. BLAU, *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, 1964; R. EISENBERGER, R. HUNTINGTON, S. HUTCHISON, D. SOWA, *Perceived organizational support*, in *Journal of Applied Psychology*, 1986, Vol. 71, No. 3.

good practices but also to create a tool that can be used by policymakers, trade unions, and firms across Europe. The next paragraph explains how this updated model was translated into a systematic methodology capable of supporting such comparisons.

#### **4. How the CFR Indicator Was Built: Methods, Choices, and Practical Decisions**

Developing an indicator that could be used across Europe required more than simply gathering survey responses and running descriptive statistics. The challenge was always twofold. First, the tool needed to remain faithful to the revised conceptual model introduced earlier, where infrastructure, management practices, and organisational culture work together as three dimensions of Corporate Family Responsibility. Second, it had to cope with a dataset that was unevenly distributed, varied in response styles, and collected across eleven different national contexts. Turning that material into a coherent and comparable measurement instrument meant moving through several stages, each designed to preserve meaning while making cross-national comparison possible. This methodological pathway also reflects the choices documented in Deliverable D2.5, which laid out the conceptual basis for the indicator before empirical testing began.

The methodological approach that guided this process followed four major steps. These steps were also aligned with the structure and spirit of the project deliverables, especially D2.5 from Trinity College and D2.6 from the University of Lodz and ADAPT, which together documented both the conceptual foundation and the raw field results from interviews and surveys <sup>(26)</sup>. The indicators that appear later in this chapter are built precisely from that combination of conceptual and empirical work.

##### **4.1. Screening for Conceptual Relevance**

The survey that First Cisl and its partners deployed in 2024 was intentionally broad. It was used in eleven countries and designed to capture a range of organisational practices and perceptions. Not all of it, however, was directly connected to Corporate Family Responsibility. Before any scoring or aggregation could take place, it was essential to identify which items genuinely

---

<sup>(26)</sup> TRINITY COLLEGE DUBLIN, *op. cit.*; UNIVERSITY OF LODZ, FONDAZIONE ADAPT, [\*op. cit.\*](#)

measured CFR. Three criteria guided this relevance screening. These criteria are summarised in Table 1, which presents the conceptual filters used to determine whether a survey item was relevant to CFR. First, the question needed to address a structural, managerial, cultural, technological, or size-related factor connected to work-family reconciliation. Second, the response had to reflect something that the firm was doing at present time, not a planned initiative or aspirational statement. Third, the question needed to be clear and scalable, meaning it had to make sense across different countries and be convertible into a numerical format without distortions. These criteria are summarised in Table 1.

**Table 1.** Criteria for screening survey questions for CFR relevance

Criterion	Guiding question
CFR relevance	Does the question directly measure policies, practices, or cultural norms linked to work-family balance?
Present-state focus	Does the question capture practices currently in operation rather than hypothetical commitments?
Scalability and clarity	Is the item unambiguous, interpretable cross-nationally, and suitable for numerical scoring?

**Source:** author's elaboration based on CFR survey instrument

Applying these filters meant excluding items that dealt with general job satisfaction or workplace atmosphere unless they touched directly upon family-related issues. It also meant retaining items on telework technologies, flexible hours, or managerial support, since these mapped clearly onto the three dimensions of the revised model. The final list of questions that passed this screening became the foundation for constructing the indicator.

## 4.2. Cleaning and Preparing the Data

With the relevant items selected, the next step was to prepare the dataset for analysis. The full field research, documented in D2.6, contained 76 responses collected across all participating countries, but only 54 of those questionnaires could be used for quantitative analysis. The remaining 22 responses contained incomplete or inconsistent data, which meant they could not be used for scoring. Including this clarification within the chapter was essential, as the project partners had specifically highlighted the discrepancy between

the full number of respondents and the numerically usable cases. The 54 usable cases were not modified or removed beyond necessary corrections. For partially missing answers, the approach was conservative, imputations were used sparingly and only in ways that would not distort national results. The guiding principle was to preserve the authenticity of the dataset without artificially inflating a firm's performance.

Normalisation was also needed. The survey responses came in many shapes, binary yes or no items, Likert scales, multi-select lists, and frequency-based measures. To make them comparable, each item was converted into a 0 to 1 range. This allowed all items, regardless of their original format, to contribute proportionally to the final index. Normalisation ensured, for example, that a response of '4 out of 5' on managerial support became 0.8, and a multi-select item with three chosen options out of six became 0.5. Multi-select items were capped at 0.8 to prevent 'perfect' scores from being created simply because many items were available. This capping approach was an important methodological safeguard, given the data distribution.

### **4.3. Converting Survey Responses into Scores**

Once the dataset was cleaned and normalised, the next step was to translate survey responses into numerical scores that captured the intensity of each firm's CFR practices. The scoring rules differed depending on the type of question. The scoring procedures applied to each item type are shown in Table 2.

**Table 2.** Scoring rules for converting survey responses into CFR indicator values

Item type	Example	Scoring rule
Binary (yes/no)	Does your company provide parental leave?	Yes = 1 No = 0
Frequency-based	How often are flexible hours used?	Rarely = 0.25 Sometimes = 0.5 Often = 1
Likert-type (1-5/7)	Rate agreement: my supervisor supports work-family balance	Normalised to 0-1 by dividing score by maximum scale value
Multi-select	Which family supports are offered?	Number of selected options ÷ total available options

**Source:** author's scoring procedures for CFR indicator construction

These scoring transformations allowed the data to retain nuance without sacrificing comparability. They also aligned directly with the revised conceptual model. For example, teleworking technologies fell under infrastructure, while supervisory behaviours fell under organisational culture. Without a scoring system tied to the conceptual structure, the final indicator would lack coherence.

#### 4.4. From Firms to Countries, to Europe

The final step was aggregation. The goal was to build a tool that could tell three stories at once, what each firm looks like, how countries differ, and what the broader European picture reveals. This multi-level structure was essential because the CFR Project, as stated in its grant documentation and deliverables, was designed to inform both national systems of industrial relations and European-level social dialogue. The aggregation process began with firm-level scoring. For every firm, the item-level scores were grouped into the three conceptual dimensions, infrastructure, management practices, and organisational culture. Each firm therefore had a three-part profile.

These firm profiles were then averaged within each country. Countries like Italy and Romania, with twelve usable responses each, contributed more stable averages. Countries represented by one or two firms, such as Denmark or Sweden, produced profiles that required cautious interpretation. Once the national averages were established, they were combined into a European aggregate. This required a weighted procedure, because it would not make sense for a country with a single firm to have the same influence as a country with twelve. The Europe-wide score for each dimension was calculated as follows:

$$CFR_{\{Europe, d\}} = [\sum_{\{i = 1..n\}} (Score_{\{i, d\}} \times Firms_i)] / [\sum_{\{i = 1..n\}} Firms_i]$$

where  $d$  denotes the dimension,  $i$  indexes the countries,  $Score_{\{i, d\}}$  is the average score for country  $i$  on dimension  $d$  and  $Firms_i$  represents the number of surveyed organisations in that country.

This weighting ensured that each country contributed in proportion to its empirical representation, thereby reducing distortions arising from sparse national samples. For example, Denmark, represented by a single firm, did not exert the same influence on the continental indicator as Italy or Romania, each of which contributed twelve firms. The distribution of survey responses by country is summarised in Table 3.



**Table 3.** Number of usable survey responses by country

Italy	Romania	Spain	France	Hungary	Greece	Sweden	Albania	Denmark	Luxembourg	Turkey	Total
12	12	10	7	5	2	2	1	1	1	1	54

**Source:** CFR survey dataset, 2024 (Deliverable D2.6)

Conservative adjustments were applied where necessary. For example, when Sweden returned two responses but only one was complete enough for scoring, an imputed cultural score ensured that the profile remained consistent with the conceptual model. Capping rules also prevented extreme results from skewing the indicator. Once all these adjustments were made, the national and European scores became stable enough to interpret. The plots and results that follow in the next paragraph were built directly from this aggregated dataset.

## **5. What the Data Reveals: National Profiles, Cross-National Patterns, and a European Benchmark**

Once the indicator had been constructed and validated, the next step was to translate the numerical results into a set of interpretable profiles. This paragraph presents what the data shows at three levels, the country level, the cross-national level, and the European aggregate. The aim here is not only to display scores but to help the reader understand the patterns behind them, why they matter, and how they reflect the organisational realities captured by the revised CFR model.

### **5.1. National Profiles: How Each Country Looks in Practice**

The first set of outputs involved converting firm-level indicators into national profiles. These profiles were presented visually using radar diagrams built around the three revised dimensions, infrastructure, management practices, and organisational culture. Because the dataset was unevenly distributed, the interpretability of each profile varied. Countries like Italy, Spain, and Romania had large enough samples to show meaningful patterns, while others, such as Albania or Denmark, were represented by a single organisation and therefore required careful contextual reading.

**Figure 3.** Radar plots for Italy, Spain, and Romania



**Source:** author's elaboration based on CFR survey dataset 2024

As shown in Figure 3, these plots illustrate several noteworthy differences. Italy shows one of the most balanced profiles, infrastructure is relatively strong and supported by a long tradition of institutional frameworks in banking, managerial practices are well formalised, and cultural indicators remain positive although slightly below the managerial dimension. Spain presents a far more uneven profile, management practices score relatively high but organisational culture is markedly weaker, producing a sharply asymmetrical radar shape that suggests that while Spanish firms may adopt formal accommodations, these are not always matched by cultural acceptance or norms that support use. Romania reveals a moderate pattern across all three dimensions, management practices sit at a middle level, infrastructure is underdeveloped compared to Italy or Luxembourg, and cultural supports vary, likely reflecting differences between local institutions and multinational subsidiaries.

These national cases demonstrate that there is no single European pattern. Instead, each country displays its own configuration of structural investment, managerial routines, and cultural climates. While some countries focus heavily on infrastructure, others prioritise flexibility or cultural acceptance. This diversity underscores why a composite indicator, rather than a single descriptive measure, is necessary to understand Corporate Family Responsibility across borders.

## 5.2. Cross-National Comparisons: Patterns that Cut Across Countries

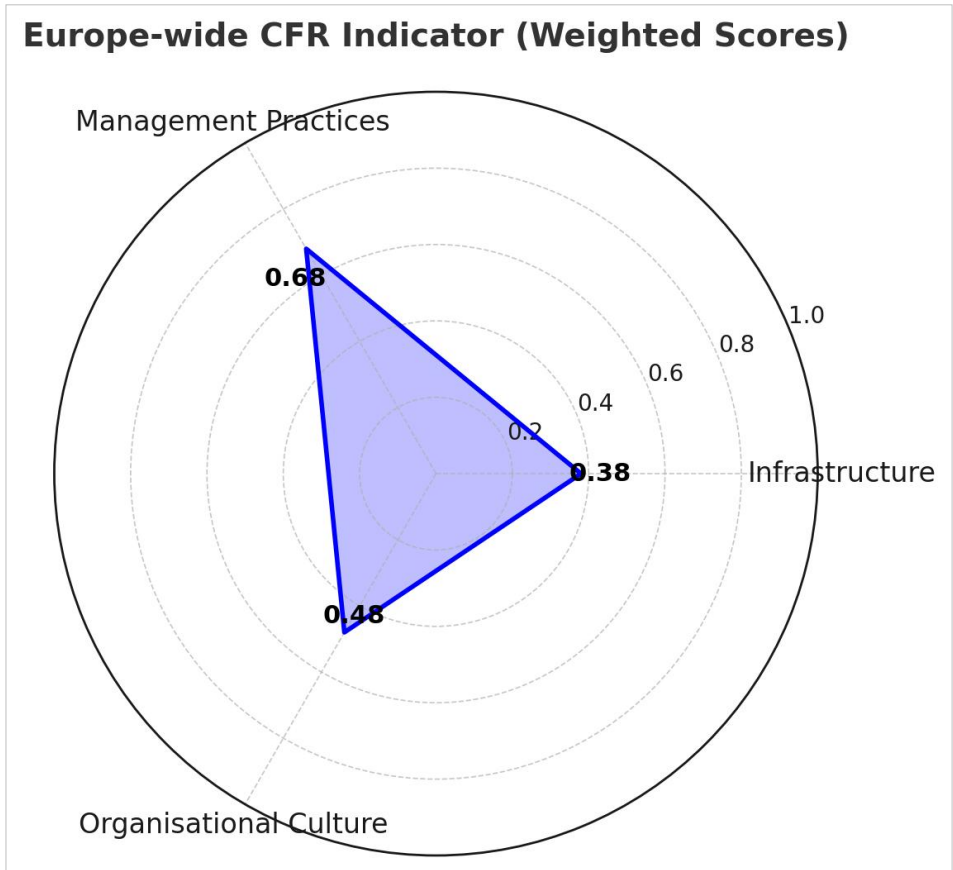
When the national plots are brought together, clearer themes begin to emerge. One broad pattern is the strength of managerial practices across most

countries. Even in contexts where infrastructure is limited or cultural norms lag behind, supervisors and HR departments seem to offer at least some level of support for reconciling work and family life. For example, Southern and Eastern European countries such as Greece and Romania tend to score higher on managerial or cultural practices than on infrastructure, Italy and Luxembourg display more balanced profiles combining stronger infrastructural investment with stable managerial practices, Sweden appears as a low-scoring outlier although this result is heavily shaped by its extremely small sample size, and Denmark receives a near-perfect management practices score due to the single firm surveyed which cannot be interpreted as representative. These irregularities demonstrate why weighting and cautious imputation were necessary. They also highlight that differences in sample size create interpretive limits that must be acknowledged openly in any cross-national analysis. Nonetheless, when taken together, the national patterns show that European companies are more adept at implementing managerial accommodations than at investing in infrastructure or transforming cultural expectations. This echoes longstanding findings in work-family research, changing internal routines is often easier than investing in costly supports or addressing deeply embedded norms.

### **5.3. The European CFR Indicator: What the Average European Firm Looks Like**

The final step was to aggregate all national scores into a single European profile using the weighting procedure described in § 4. As shown in Figure 4, this profile summarises the average position of the surveyed European firms across the three dimensions of the CFR model. A weighted aggregation scheme ensured that countries represented by only one or two firms did not exert an outsized influence on the continental average. The resulting radar plot provides the first Europe-wide representation of Corporate Family Responsibility in the banking and financial sector.

**Figure 4.** Europe-wide CFR radar plot



**Source:** author’s elaboration based on CFR survey dataset 2024

The profile reveals three key insights. First, management practices lead the way. With a continental score of 0.68, managerial provisions are the strongest dimension. Firms across Europe appear more willing to offer supervisory flexibility, procedural accommodations, and day-to-day support than to invest in physical or financial infrastructures. Second, infrastructure lags behind. Scoring 0.38, infrastructural commitments remain limited. This includes childcare supports, paid leave extensions, welfare initiatives, and HR-integrated systems. Infrastructure is the most resource intensive dimension and therefore the least evenly adopted. Third, organisational culture sits in the middle. With a score of 0.48, cultural norms are inconsistent. Some firms create environments where taking leave or using flexibility is socially accepted, while others still implicitly penalise these behaviours.

Taken together, these findings show that while managerial adaptation is increasingly common in Europe, structural investments and cultural normalisation remain weak points. The European CFR indicator therefore highlights where progress has been made and where policy attention may be needed, particularly regarding infrastructural supports and workplace norms. As this is a pilot indicator, these patterns should be interpreted as the beginning of a broader benchmarking effort rather than a definitive ranking of national systems. This assessment lays the foundation for the discussion that follows, where we reflect on what these results mean for scholarship, for policy, and for future measurement efforts.

## 6. Reflections on What the Indicator Shows

Building the CFR indicator across eleven European countries has been a revealing exercise. It forced us to move beyond abstract discussions about work-family reconciliation and look more closely at how organisations behave when these responsibilities meet the practical realities of size, structure, and technology. Now that the indicator has been applied and the profiles have been compared, several insights become clearer, not as isolated findings but as part of a broader picture of how Corporate Family Responsibility is taking shape in Europe. One of the first things that stands out is how consistently firms rely on managerial practices to support employees. Across countries, it is often supervisors, HR teams, and everyday routines that carry the weight of family support, since these practices are easier to implement than infrastructure and quicker to adapt to changing expectations. They also reflect the long line of work-family scholarship emphasising the importance of supervisory support and local norms in shaping behaviour<sup>(27)</sup>. This pattern shows up strongly in our Europe-wide indicator, companies have begun shifting their day-to-day operations to acknowledge family responsibilities even when more formal investments remain limited.

Infrastructure, by comparison, remains a challenge. It is the most resource intensive dimension and the scores reflect that. Paid leave extensions, child-care supports, welfare initiatives, and integrated HR systems are unevenly developed and, in many cases, underdeveloped. This is not entirely surprising, infrastructure requires financial commitments, institutional systems, and long-term planning, and these conditions vary widely across the European banking and financial landscape. Some countries and firms are clearly further ahead, often those with established welfare traditions or larger organisational

---

(27) Cf. C.A. THOMPSON, L.L. BEAUVAIS, K.S. LYNESS, *op. cit.*; L.B. HAMMER ET AL., *op. cit.*

structures. Others are beginning to explore possibilities but lack the resources to fully embed them.

Cultural indicators fall somewhere in between. The survey responses show that employees still interpret family responsibility differently depending on their environment. Some organisations have cultures where flexibility and leave taking are normal and even respected, others, despite offering certain supports, still communicate subtle signals that discourage their use. This reinforces a point long emphasised in organisational research, a policy on paper does not always translate to a lived practice <sup>(28)</sup>. Culture is where policy and behaviour meet, and the indicator helps show where those alignments or mis-alignments occur.

Firm size also emerges as an important interpretive lens. Large companies tend to score higher on both infrastructure and management practices, likely because they have the administrative capacity, HR systems, and digital tools needed to formalise support. Smaller organisations often depend more on discretionary actions and informal understandings. This does not make their efforts less meaningful, but it does show how scale shapes what is possible. It also reinforces what contingency theory argues, organisations behave differently because their resources, technologies, and external pressures differ <sup>(29)</sup>. This point was highlighted as an important refinement by project partners and has therefore been made more explicit in this chapter.

From a European perspective, the aggregated indicator provides a first, cautious benchmark of where the financial and banking sector currently stands. It is not meant to be definitive, nor should it be used to rank countries in any simplistic way. Instead, it functions as a starting point. It creates a common language for discussing what Corporate Family Responsibility looks like and where gaps appear to be most persistent. This interpretive positioning aligns with the broader project documentation and with Deliverables D2.1 and D2.6, which emphasise that the current tool is exploratory and intended to guide future development <sup>(30)</sup>.

For policymakers and social partners, these insights offer a way to engage in more concrete dialogue. For researchers, they begin to map the territory on which future comparative studies can build. Of course, the project also revealed its own limits. The sector covered here is only one part of the European labour market. The number of firms per country was uneven and, in some cases, too small to draw firm conclusions. And, as with any survey, self-reporting comes with its own set of interpretive challenges. These limitations

---

<sup>(28)</sup> E.E. KOSSEK, S. LEWIS, L.B. HAMMER, *op. cit.*

<sup>(29)</sup> L. DONALDSON, *op. cit.*

<sup>(30)</sup> UNIVERSITY OF LODZ, *op. cit.*; UNIVERSITY OF LODZ, FONDAZIONE ADAPT, *op. cit.*

reinforce that the indicator is a pilot and should be expanded, validated, and tested more rigorously in subsequent project phases. They do not undermine the value of the indicator, but they remind us that this is a first step rather than a final measurement tool.

Despite these constraints, the project demonstrates that CFR can be measured in a way that is systematic and meaningful. The revised framework, grounded in three dimensions, is capable of capturing the organisational realities that define modern work-family reconciliation. The indicator translates those realities into a structure that is usable, comparable, and transparent. It takes what has historically been a diffuse idea and gives it a methodological foundation that can grow over time. As the project moves toward its next phases, the indicator will likely evolve further. More countries and sectors can be added, the weighting system can be adjusted, and the conceptual model itself may expand as the nature of work continues to change. This anticipated evolution is consistent with the role of the indicator within the full set of project deliverables, particularly Deliverable D2.5, which identified the need for ongoing refinement and broader testing. But the essential point remains, Europe now has a pilot foundation for thinking about Corporate Family Responsibility in a more consistent and evidence-based way. The insights generated here should make it easier for unions, organisations, and policymakers to recognise what is working, what is missing, and where collaboration might lead to better outcomes for workers and their families.

This chapter has focused on the methodological side of that journey, showing how the indicator was constructed and what it reveals. Other chapters in this volume will explore the historical, institutional, and conceptual dimensions of CFR in more detail. Together, they form a broader narrative about how family responsibility is becoming a more central part of corporate responsibility in Europe and how measurement tools like this one can support that transition.

## Chapter 6.

# **The Strategic Communication Plan: Enhancing the Impact and Visibility of the Project's Activities**

*by Anna Masiello*

The strategic communication and dissemination plan of the CFR Project aimed to promote its objectives, activities, and results in order to maximise its impact not only on the groups directly involved in the project activities, but also on relevant stakeholders, policymakers, and the general public. First Cisl coordinated the plan, developed in collaboration with the other project partners, who actively contributed to its implementation by promoting the dissemination of results within their organisations and workplaces.

The communication and dissemination activities, designed according to a strategic and integrated approach, included information, research, and training actions aimed at raising awareness among trade union representatives on the topic of Corporate Family Responsibility (CFR). These initiatives were intended to provide tools for analysis and intervention to strengthen collective bargaining at both national and transnational levels.

### **1. Objectives and Strategy of the Communication Plan**

The objectives of the communication and dissemination plan were to: increase the visibility of the project among the public and relevant actors; disseminate the results of scientific and empirical research at national and international levels; engage stakeholders to encourage interaction and debate on the project's central themes; and ensure the sustainability and replicability of results beyond the project's conclusion. The integrated communication strategy was designed to effectively reach different target groups through coordinated actions:

- audience analysis: identification of the main target groups (trade unionists, workers, citizens, institutions, media, and other stakeholders) and their characteristics, in order to tailor messages to the specific informational needs of each group;
- definition of key messages: preparation of clear, coherent, and relevant content, highlighting the project's tangible impact and benefits;



- production of diversified communication materials: creation of formats and materials suitable for different audiences and dissemination contexts;
- planning communication channels: selection of effective tools – including the project website, social media, workshops, conferences, roundtables, training courses, and traditional media – to ensure broad dissemination of messages;
- scheduling activities: definition of a precise timeline to guarantee continuous communication and sustained visibility throughout all phases of the project.

## 2. Dissemination

The dissemination activities were diverse and aimed to make the project results accessible to a wider audience beyond the directly involved participants. *Logo.* A coordinated project identity was established through the creation of a logo and a complete set of graphic templates to strengthen branding and visual identity. These tools allowed consistent communication among partners, facilitating the dissemination of results while ensuring coherence and recognisability.

*Virtual Agora.* A digital space was created with a dual purpose: as a collaborative workspace for scientific and social partners, and as a public dissemination platform for final results. Initially hosted on the First Cisl website, the Virtual Agora served as a platform for sharing documents, research materials, and project updates. In the final phase, it was transformed into a fully open website, containing all project materials, discussion outcomes, and final guidelines.

*Dissemination materials.* Press releases and informational articles were published ahead of each event on the First Cisl website to promote events, disseminate content, and highlight achievements. Articles were shared via the organisation's social media channels (Facebook, Instagram, LinkedIn, X.com, and WhatsApp), while press releases were also published on external news portals. Similar dissemination activities were undertaken by European trade union and scientific partners, who shared project results through their institutional and academic channels, further enhancing international visibility.

*Guidelines.* Coordinated by First Cisl, the scientific partners collaborated on a final policy recommendations document, gathering the main results and best practices identified during the project. The Guidelines, officially presented at the Final Conference, serve as a reference tool for European worker representatives beyond the project's duration.

*Dissemination tool.* A PowerPoint presentation, featuring text and infographics, summarised key results, the Guidelines, and main negotiation tools. Designed to be practical, concise, and visually appealing, it was distributed to partner trade unions to facilitate the organisation of dissemination events, extending the reach of the project's outputs. The presentation was prepared in English, translated into the other partners' official languages, uploaded to the Virtual Agora, and shared with participating companies and countries.

*Publication.* At the conclusion of the project, a volume is planned that collects the main results, the Guidelines, and the innovative negotiation tools developed to strengthen the role of trade unions and EWCs in European social dialogue. The book will be distributed to partner trade unions and published in both print and electronic formats in Italian and English, and digitally in French.

*Dissemination events.* Activities included a roundtable, a workshop, and a training course aimed at promoting direct sharing and dialogue among stakeholders. The workshop was held in Dublin and included a transnational roundtable, aiming to present initial project results and gather feedback for the subsequent development of activities. Key social dialogue actors participated, engaging with European experts on social policy, equality, and inclusion. The final conference took place in Bergamo (venue: Centro Congressi Giovanni XXIII), aiming to share and promote the project's results among various stakeholders. To maximise impact, the event was integrated into ADAPT's prestigious International Conference (XV Edition), *Work and Non-Work Today: Reframing the Issue through an Interdisciplinary Perspective*, which brought together industrial relations experts and scholars from around the world. The Conference officially presented the project's policy recommendations and the dissemination tool.

*Training activities.* A strategic component of dissemination, the training course involved EWC members and union negotiators from partner organisations. The aim was to create a network of trained trade unionists capable of negotiating CFR issues at company, national, European, and EWC levels, using new operational methods and tools.

### **3. Monitoring and Evaluation**

To ensure the effectiveness of the communication and dissemination strategy, a continuous monitoring system was implemented to measure the impact of different actions through three main instruments:

- digital metrics: analysis of website traffic on First Cisl, monitoring activity on the Virtual Agora, assessment of social media engagement, and tracking content views and shares;
- participant feedback: collection of opinions and suggestions through questionnaires and surveys administered during events and online, to evaluate interest and perceived quality of initiatives;
- interim and final evaluation: periodic reviews of communication and dissemination results to identify adjustments and optimise the strategy during implementation.

#### **4. Conclusions**

The communication and dissemination plan of the CFR Project had a positive impact, contributing to the dissemination and enhancement of project results and objectives. Active involvement of partners, scientific institutions, and social actors fostered constructive dialogue and sharing of results. Training activities strengthened the skills of those who will negotiate on Corporate Family Responsibility issues. The multichannel approach, integrating digital tools and traditional media, ensured broad visibility for the project and its outcomes.

## Chapter 7.

# From Awareness to Action: Training as a Leverage for Participation and Contractual Innovation

by Paola Vinciguerra

### 1. Methodological Framework and Objectives of the Training Programme

The actions carried out within the CFR Project have focused on the development, among social partners, of both awareness and the competence to act, recognised as key factors in organisational and personal change.

The entire project – not just its training component – was therefore conceived to build a network of trade unionists and members of EWCs capable of strategically addressing the issue of family-friendly policies. The training action was thus oriented towards two main objectives:

1. *knowledge-based objectives*, related to the understanding of the principles, practices, and European regulations on Corporate Family Responsibility (CFR);
2. *change-oriented objectives*, aimed at developing in participants the ability to translate this knowledge into effective negotiation and organisational practices, promoting an advanced and inclusive social dialogue.

Within this framework, the pedagogical approach was designed to encourage greater responsibility and strengthen the sense of self-efficacy among the individuals involved. In doing so, the aim was to foster a culture of ‘agency’ <sup>(1)</sup> – understood as the competence to act – enabling trade union partners to become drivers of change within their own contexts and in their relations with employers.

The training programme, held in Siena on 2-3 October 2025, was structured into two conceptual blocks, each with specific objectives.

The first block aimed to raise awareness and provide knowledge on corporate policies that support a better work-life balance. The findings from desk and field research conducted by the scientific partners, alongside best practices

---

<sup>(1)</sup> The concept of human agency – a central tenet of the social-cognitive theory of which Canadian psychologist Albert Bandura is the primary proponent – can be defined as the capacity to act actively and transformatively within the context in which one is situated.

collected from social partners, formed the foundation for reflection and discussion.

The second block focused on the acquisition of operational and negotiation skills required to integrate the CFR dimension into collective bargaining at the company, national, and European levels.

The target group was identified as trade union negotiators and members of EWCs from the partner countries of the project, selected based on their capacity to transfer the knowledge and skills acquired during the programme to their respective bargaining contexts.

#### *Knowledge-Based Objectives*

- To raise awareness that CFR policies, in addition to improving the well-being and work-life balance of individuals, represent a significant competitive advantage for businesses.
- To refine the ability to understand the needs and expectations of workers in the European financial sector.
- To acquire knowledge of the regulatory framework of the European Union and its member states, understanding their impact on corporate policies.
- To deepen knowledge of national regulations and collective agreements related to CFR in partner countries, with a focus on best practices within the European financial sector.
- To understand the potential of a measurement index for corporate commitment to CFR, examining its structure, composition, and objectives.

#### *Change-Oriented Objectives*

- To enhance the skills required to promote, through participation and collective bargaining at both company and transnational levels, innovative policies and services that meet the needs of individuals and their families.
- To strengthen participants' awareness of their role as agents of change, providing them with tools and innovative approaches for social dialogue.

The methodology adopted was active, inductive, and participatory, aimed at fostering experiential and collective learning. The direct involvement of participants, through group work, discussions, and analysis of real cases, enabled the consolidation of knowledge and reinforced the motivation to translate it into concrete practices.

The choice of a participatory approach, combined with the presence of experienced union negotiators, allowed for a truly transformative learning process, capable of impacting professionalism and the capacity to intervene in their respective workplaces.

Rather than adopting a top-down approach, the training staff assumed the role of learning facilitators, promoting, in close collaboration with content experts, critical reflection, the sharing of experiences, and the collective construction of knowledge.

## **2. The Evaluation System of the Training Programme**

### **2.1. The Methodological Framework**

The evaluation of the training's effectiveness accompanied the entire process, with the aim of measuring the evolution of knowledge, skills, and both individual and collective performance. From the design stage, an integrated system of evaluative tools – formal, non-formal, and informal – was defined to ensure consistency between objectives, strategies, and outcomes.

The primary methodological reference was Donald Kirkpatrick's model, one of the most established frameworks for evaluating training. The model, structured across four hierarchical levels, enables progressive analysis of the quality and impact of the training process.

L1 – Reaction (Satisfaction) assesses the participants' satisfaction with the pedagogical, organisational, and motivational aspects of the course.

L2 – Learning measures the educational effectiveness in terms of the knowledge gained and skills developed.

L3 – Transfer evaluates the practical application of the knowledge and skills acquired within the workplace context.

L4 – Results analyses the overall impact of the training programme on the organisation and the work relationship system.

To measure participants' satisfaction with the training course and to gather their perceptions of what they have learned and their further training needs, a perceived quality questionnaire was administered at the end of the course. The questionnaire was complemented by more 'qualitative' methods for assessing satisfaction and learning, such as self-assessment at the conclusion of the module and a final roundtable discussion where participants declared what they would transfer from the training to their work once back in their organisational context. This is related to the so-called summative evaluation, *i.e.*, at the end of the course.

For the ongoing evaluations – aimed at measuring the participants’ level of engagement on the one hand, and their learning process on the other – various formal, but primarily non-formal and informal, tools were used. This involved assessing the work that participants completed both outside the classroom (such as the analysis and collection of best practices, the number of survey questionnaires completed in the various partner countries, the spirit of collaboration and initiative at various stages before and after the training events) and in the classroom (group work, observations, interventions/questions in plenary sessions, attention and listening levels demonstrated). The results of these activities allowed the evaluation of both content acquisition and the participants’ commitment and motivation to learn.

Levels L3 and L4, which are more complex to measure in short-duration programmes, will be investigated through the verification of the operational transfer of knowledge and the analysis of early evidence of innovation in industrial relations a few months after the conclusion of the project. This includes, in addition to social dialogue initiatives, actions to promote and disseminate the project’s outcomes through the so-called Dissemination Tool – an English-language presentation provided to the trade union partners, enabling them to translate and adapt it to the national context. This presentation, prepared by the training staff, includes the main results of the scientific research and some useful guidelines for innovative collective bargaining on CFR topics.

## **2.2. Outcomes of the Evaluation System**

The findings highlighted a significant increase in the awareness and sensitivity of participants regarding the topics addressed in the project. A high level of sharing of experiences and best practices emerged, which many participants considered to be the main added value of the programme.

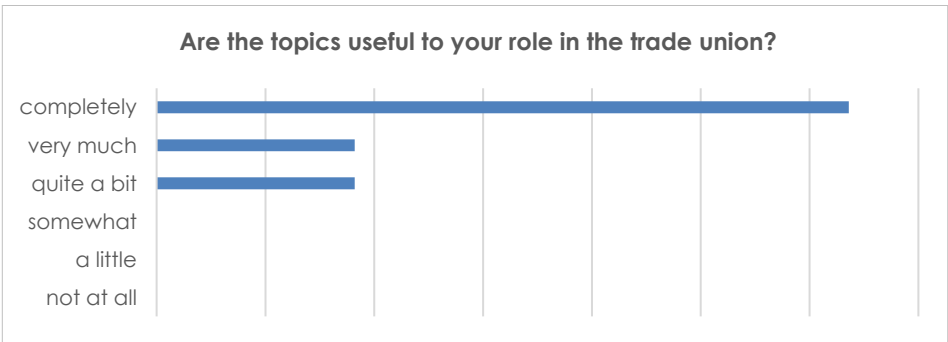
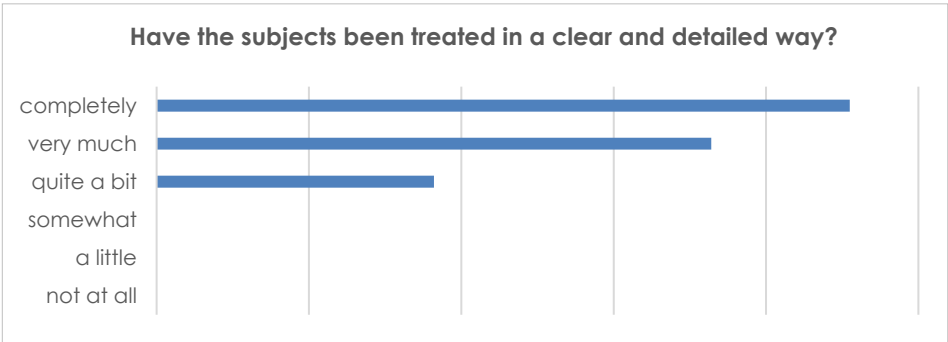
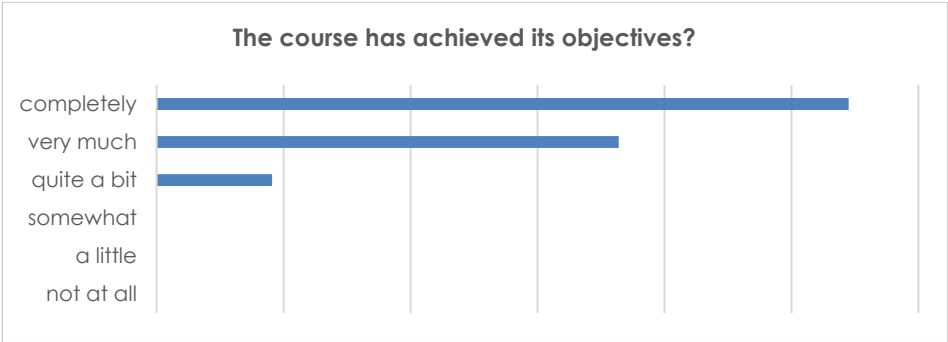
In particular, the data and observations collected showed an improvement in the participants’ negotiation skills:

- in their ability to identify avenues for participatory dialogue and contractual action that align with the needs identified in the survey;
- in the construction of trade union platforms based on real context analysis, at the company, sectoral, or transnational level;
- in the formulation of innovative bargaining strategies aimed at supporting effective family-friendly policies.

Qualitative evaluations also revealed an increased awareness of the role of trade unions as agents of cultural change, capable of promoting participation, bipartite cooperation, and social innovation. The most frequent keywords in

self-assessments – trust, enthusiasm, personal growth, empowerment, sharing, participation – reflect the transformative impact of the programme. The average satisfaction level expressed by participants exceeded 90%, confirming the methodological validity and experiential value of the training process.

Below are the responses from participants to the most relevant questions in the perceived quality questionnaire administered at the end of the training programme.





### **3. Conclusions**

The training programme of the CFR Project represented a significant experience of collective learning and professional growth. The integration of participatory approaches, shared reflection, and continuous evaluation will support the translation of knowledge into real change and the construction of a new model of trade union action – one that is more aware, inclusive and focused on participation and social innovation.

## Chapter 8.

# **Policy Recommendations for the EU Legislator and Social Partners**

*by Domenico Iodice*

The theoretical and systematic considerations developed in the preceding chapters find their natural continuation in this chapter at the level of concrete proposals. If CFR is to be understood as a new frontier of social responsibility and employee participation, it necessarily requires practical instruments of implementation capable of influencing public policies and collective bargaining practices.

The recommendations set out here are not merely programmatic in nature; rather, they seek to identify realistic and workable lines of action for both the EU legislator and the social partners, taking into account the current absence of a European regulatory framework for Corporate Family Responsibility and the fragmentation of national welfare systems and fiscal incentive schemes. From this perspective, collective bargaining assumes a central role as the primary forum for regulating Corporate Family Responsibility, while the European Union is called upon to outline a coherent framework of guidance consistent with the principles of sustainability, social inclusion and participation. The recommendations that follow are structured around several key thematic axes – work-life balance, solidarity-based welfare and fiscal policy – with the aim of supporting the evolution of Corporate Family Responsibility from a voluntary practice into a structural component of the European social model. The conclusion of collective agreements on Corporate Family Responsibility (CFR) should not be seen as an end in itself, but as a means: necessary not only to fill the current EU regulatory vacuum, but also to structure pathways for worker engagement, generating social value and organisational well-being through shared forms of work organisation and the (indirect) redistribution of generated wealth.

Pending the legislative recognition of CFR as a specific form of corporate social responsibility at the EU level, negotiation activities – whether at company, national sector, group, or EU sectoral level – should follow two thematic directions: work-life balance and solidarity-based welfare.

*First Thematic Direction: Work-Life Balance*

Work-life balance should guarantee the effective exercise of individual rights within the employment relationship, primarily through the establishment of ‘climate agreements’ <sup>(1)</sup>. These are contractual instruments designed to create a healthy and positive working environment via regulatory and organisational codes, binding companies to strategic choices and practices consistent with the principles and commitments laid out in the agreements themselves.

Such agreements also aim to translate good organisational well-being practices into structured and generalised commitments. They should include operational protocols that assign responsibility for overseeing the agreements to bodies in which employee representatives participate – ideally under a bilateral governance model – so as to manage implementation and interpretative challenges.

A climate agreement should not merely recognise general ethical or legal principles, nor simply recite rights (of the individual) or responsibilities (of the legal entity) already enshrined in existing legislation. Instead, climate agreements should focus on principles of effectiveness: it is the employer’s responsibility to ensure the expected benefits arising from the implementation of organisational measures.

They are termed ‘climate agreements’ because they are intended to ensure, through the adaptation of the company’s organisational model to contractual provisions, the exercise of individual rights as a condition of collective organisational well-being. Ultimately, climate agreements are instruments for fulfilling the employer’s duty to ‘adapt work to the individual’, in accordance with Article 6.2.d of Directive 89/391/EEC.

However, it would be mistaken to consider the workplace climate solely as a matter of health and safety. “Responsible harmonisation” <sup>(2)</sup> of life and work

---

(1) See D. IODICE, *Accordi di clima. Pressioni commerciali e salvaguardia dell'identità personale in azienda*, Edizioni Lavoro, Roma, 2009, pp. 107-139.

(2) The expression is attributed to S. ZAMAGNI, *Famiglia e lavoro: è tutto da rifare. In azienda e a casa*, in [www.avvenire.it](http://www.avvenire.it), 27 July 2017. He argues that the advent of the Industrial Revolution brought about the separation between family life spaces and work life spaces, alongside the logic of the division of labour, which “requires each individual to specialise in the task in which they enjoy a comparative advantage over others, so that the productivity of the system as a whole can be maximised”. This principle of separation, he continues, “ultimately reinforced the idea that the family is the sphere of consumption, while the enterprise is the sphere of production. With the transition from industrial to post-industrial society, this worldview has been irreversibly challenged. The dismantling of the Taylorist system, on one hand, and the emancipatory movements of women, on the other, have brought the long-standing issue of work-life balance back to the centre of debate”. But what path has been followed so far to meet these new challenges? The approach has been policies aimed at reconciling family

within the places and times of work goes beyond the (essential) health responsibilities of the employer and becomes a catalyst for the expansion of individual and social rights, affecting the entire organisation of work as a necessary expression of the social utility of the enterprise.

The establishment of operational protocols, placing the oversight of the climate agreement in the hands of a joint/bilateral committee, can certify employer compliance with regulations and provide a documentary basis both for ESG sustainability reporting and for claiming any applicable fiscal benefits.

Beyond the work of social partners, there is a potential area for EU Commission intervention in the field of work-life balance.

Community policies are needed to provide fiscal incentives to enterprises that open spaces for managerial participation. At present, fiscal levers are deployed almost entirely independently by each European country; instead, it would be necessary to coordinate national legislative policies, with the aim of creating a uniform and consistent framework for incentives to managerial participation across the European Union. The current European legal framework is founded on the recognition of each Member State's tax legislative authority<sup>(3)</sup>; nonetheless, the objective of regulatory harmonisation must also be pursued in the field of CFR, including through European social dialogue, to promote intelligent, sustainable, and inclusive growth in line with ESG objectives.

It is necessary to introduce reward-based policies to achieve not only the redistribution of productivity, but also collective bargaining measures that

---

and work life. Yet this is, Zamagni observes, an unfortunate expression. The term *reconciliation* presupposes the existence of a conflict – at least potentially – between these two fundamental spheres of life. While it is true that work is also a form of life, it is equally true that family life encompasses specific productive activities, even if these do not pass through the market. Thus, on one hand, it is necessary to move beyond a purely instrumentalist conception of work, according to which work is merely penalty and alienation; and, on the other hand, to stop regarding the family solely as a place of consumption, rather than as a productive subject par excellence, generating especially immaterial goods – trust, reciprocity, relational assets, and gratuitous gifts – without which a society cannot envision a future. For this reason, Zamagni suggests that the term *reconciliation* should be replaced – as Pope Benedict XVI aptly clarified – with the concept of responsible harmonisation. In ancient Greek, harmony denoted the gap that must be interposed between two metal bodies so that, when rubbing against each other, they do not produce friction and dangerous sparks. Consequently, he argues, “it is necessary to provoke a radical rethinking of the way work is organised in today's enterprises [...]. From this follows that the distinction between ‘work as a non-family space’ and ‘family as a non-work space’ is no longer acceptable”.

<sup>(3)</sup> The European Union possesses only limited powers in this area. Fiscal measures must be adopted unanimously by the Member States. The European Parliament holds advisory powers in relation to taxation, except in respect of budgetary matters, in which it acts as a co-legislator.

foster organisational participation within enterprises, oriented towards workplace climate and employee well-being. The right of workers to participate in enterprise management should be explicitly recognised and regulated by European legislation, through the establishment of a legal framework guiding national legislators to ensure its effective implementation and the promotion of collective bargaining <sup>(4)</sup>.

Furthermore, a dedicated EU Directive should be introduced, following consultation with the European social partners – or preferably, by agreement between them – that establishes, through a reward-based norm (*i.e.*, not creating obligations but rather legal duties), the creation of working groups including employees, aimed at improving enterprise efficiency, workplace climate, and organisational well-being. The legal duty could be formulated explicitly using the ‘comply or explain’ principle of EU legislative policy, requiring enterprises to justify any decision not to establish joint or at least bilateral committees.

Regarding the CSRD and CSDDD, even though they were recently weakened by the so-called ‘Omnibus Package’, it would be necessary to reclassify the information that enterprises are required to report, setting regulatory indicators (‘standards’) to measure the degree of worker participation – organisational, financial and managerial. The key concept to be promoted is union ‘diversity’, understood here as the representation of interests distinct from financial capital, generating a constructive dialogue capable of countering the phenomenon of so-called ‘groupthink’ <sup>(5)</sup>.

Within this envisaged regulatory framework, which would complement the current ESRS, the union relations system and the workplace climate

---

<sup>(4)</sup> In Italy, Act No. 76/2025, a popular initiative promoted by the Cisl, was enacted, regulating the active participation of workers in the management, capital, and profits of enterprises, in implementation of Art. 46 of the Italian Constitution. The law encourages the adoption, through collective bargaining, of four forms of participation: organisational, managerial, economic-financial, and consultative.

<sup>(5)</sup> Recital 18 NFRD recognises that “Diversity of competences and views of the members of administrative, management and supervisory bodies of undertakings facilitates a good understanding of the business organisation and affairs of the undertaking concerned. It enables members of those bodies to constructively challenge the management decisions and to be more open to innovative ideas, addressing the similarity of views of members, also known as the ‘group-think’ phenomenon. It contributes thus to effective oversight of the management and to successful governance of the undertaking. It is therefore important to enhance transparency regarding the diversity policy applied. This would inform the market of corporate governance practices and thus put indirect pressure on undertakings to have more diversified boards”. Complementing this, Recital 49 CSRD provides that “sustainability reporting standards that address participation of workers should specify, amongst other things, information to be disclosed about the participation of workers in administrative and supervisory boards”, thereby reinforcing the link between governance, transparency, and inclusive decision-making.

guaranteed to employees by the enterprise would also become measurable in sustainability reporting. In practice, an enterprise could decide not to invest in workplace well-being and social harmony, but it would be obliged to provide full and transparent disclosure to the markets, explaining its reasons (comply or explain). Conversely, if it chooses to make such investments, it should be able to demonstrate the fulfilment of its commitments.

Information provided to employee representatives, as required by European sustainability reporting legislation, must allow substantive discussion regarding the relevance, accuracy, and completeness of the information. Unions must also be provided with the means to obtain and verify such information. Therefore, information necessary for the construction of sustainability indicators should ideally be embedded in structured and contractualised union consultation procedures throughout the year, to be reported. Moreover, it is essential to promote and encourage the submission of a union opinion to the management and supervisory bodies (as foreseen by Italian legislation), including regarding CFR measures.

### *Second Thematic Direction: Welfare*

Inclusive solidarity is the key that can enable private, enterprise-based welfare to escape the conceptual prison of exclusivity, typical of corporate ‘clubs’, and establish itself as a possible integrated response to the growing demand for social security expressed by European citizens. Social well-being has long been recognised as a fundamental right of the European Union and is grounded in the Framework Directive 89/391 EEC, which obliges employers to ‘adapt work to the individual’. Today, however, it requires more decisive interventions, in light of, on the one hand, general trends of employment reduction – exemplified by the European banking sector – and, on the other, the limited financial capacity of national public flexicurity systems, which are insufficient to meet growing needs. It is therefore necessary to adopt a European policy direction regarding the type of welfare to promote through incentive-based regulation.

This entails a choice between two alternative paths: a consumerist approach, providing a ‘consumption-based’ welfare system founded on legal and financial rules designed to maximise costs and benefits for the individual, or a solidaristic approach, which seeks to protect the relevant community, particularly against uncertain events, thereby framing welfare – both public and private – as an integral part of the social network and of the overall flexicurity system guaranteed to every European citizen. These paths are different, if not antithetical. Trade unions represent individuals as members of communities

rather than as mere *uti singuli*: work is not only an individual right but also a social phenomenon, as are all intermediary bodies between the individual and the State. Individuals express relational needs both within the workplace and the broader social structure, starting from the family ‘cell’ in which they live and develop; they are therefore simultaneously workers, family members, and citizens. Industrial relations must, accordingly, address this multidimensionality of personal relational needs, promoting an evolved concept of enterprise management and work organisation through inclusive and bilateral participation structures. This approach also benefits the territorial community in which the worker’s personal needs – relating to employment, consumption, health and well-being, family life, and citizenship – are realised.

The ‘welfare mix’ represents the dimension of negotiated welfare that explicitly intersects public and private systems. The former is an essential component of health and safety systems due to its universal application; the latter must provide supplementary services (not substitutes), thereby ensuring broader flexicurity across the individual’s life cycle and addressing complex health and safety needs, including with an intergenerational perspective <sup>(6)</sup>.

European Treaties (TEU and TFEU) do not provide a prescriptive framework for EU fiscal policy, simply because the Union has not been conferred sufficient ‘sovereignty’ by Member States. The consequence is that, where fiscal incentives exist, they are applied differently by each State, creating scope for entrepreneurial autarchy in the form of social dumping, exploiting competitive advantages derived from reductions in labour costs. The temptation for enterprises to consider themselves ‘happy islands’ providing exclusive mutual services to their active workers represents a defensive shortcut, if not a social virus, and can foster narrow, chauvinistic, or even corporatist visions of welfare. Taken to extremes, this culture disaggregates the social network by rejecting responsibility for the wider ‘community of communities’ of which the enterprise is part.

Especially in times of limited public resources, fiscal incentives should be directed to ‘open up’ corporate welfare agreements not only to workers’ families (including those who have ceased active employment) but also to broader populations and additional social needs indirectly affecting the wider community, even if statistically impacting only a small portion. The perspective of so-called ‘long-term care’ provides a clear example: individuals forced to leave work due to oncological or progressively debilitating conditions risk social impairment linked to the ‘atrophy’ of relational life. Work communities form one of the anchors of social life; the loss of this reference (time and

---

<sup>(6)</sup> See D. IODICE (ed.), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell’era digitale*, ADAPT University Press, 2020, pp. 3-14 e 82-89.

place of work) can exacerbate psycho-physical deterioration and erode a person's perception of social usefulness. Inclusive welfare must therefore be strengthened, primarily by countering mechanisms of automatic and total exit (even if temporary) from the labour market through the provision of voluntary alternative options. Enterprises should be receptive to these options not only for ethical reasons but also for economic ones: premature withdrawal from work, often permanent, for health-related events increases pressure on public health and welfare systems and, given declining active populations, ultimately increases tax burdens on enterprises and workers alike. By contrast, socially inclusive measures – flexible, voluntary partial employment options for older workers, those with temporary or progressive impairments, or those experiencing age-related declines in capacity – represent not only social responsibility but also economic prudence for all stakeholders, including private enterprises. Public subsidies that simply certify the permanent exclusion of individuals from work risk perpetuating social exclusion, as the mechanism effectively prevents beneficiaries from working while receiving support. Danish flexi-jobs <sup>(7)</sup>, for instance, exemplify not only labour optimisation but also recognition that the enterprise can act as a social agent. Enterprises should therefore be fiscally rewarded for 'recovering' the labour value of individuals who would otherwise be excluded due to illness, proposing a model of intra-enterprise social agency that surpasses the inclusivity of Danish flexi-jobs, which are publicly funded. Today, work is often conceived purely as a *synallagma*, a contractual exchange of time for remuneration. Digital transformation in banking and finance has not altered this assumption, being primarily deployed to optimise performance rather than to support labour and individuals. Within a solidaristic and inclusive welfare mix, work should incorporate insurance-like content and harmonise with life-cycle needs: functions, tasks, and duties should be regulated to maximise productive potential at every life stage, including residual capacity, thereby safeguarding stable employment and employability within the work community. This approach secures the 'possible task' as both social promotion and fulfilment of an individual's duty of solidarity towards society. Additional welfare instruments may include fiscal incentives for enterprises that retain or re-employ individuals, alongside functional mobility and synchronous telework guaranteed through collective bargaining. Contractual *synallagma* must therefore

---

(7) In Denmark, flexible employment (*fleksjob*) is available to individuals of any profession, up to retirement age, who are unable to obtain or maintain work under normal conditions due to a significant and permanent reduction in their work capacity to less than 50%. The individual's municipality of residence and the employment centre play a key role in verifying the eligibility criteria. *Fleksjob* is incompatible with early retirement benefits.



accommodate risk (*alea*), ensuring continuity of the work performance through insurance-like and fiscal mechanisms. What an enterprise offers in immediate contractual remuneration should also be guaranteed prospectively in terms of indirect compensation, *i.e.*, solidaristic and inclusive welfare.

It may be useful to establish networks integrating private welfare provisions for small and medium-sized enterprises, as exemplified by the French OCIRP model, which combines insurance and social assistance <sup>(8)</sup>. For a welfare mix to be truly inclusive, stable investment and engagement are required from both public and private actors <sup>(9)</sup>.

### *Third Thematic Direction: a European Fiscal Policy on Corporate Family Responsibility*

The process of banking consolidation, driven by the continuous pursuit of economies of scale and characterised by repeated mergers, acquisitions, and incorporations, projects economic activity into a quasi-transnational sphere, and thus also into a transnational physical space. This is not merely the

---

<sup>(8)</sup> OCIRP is a union of social security organisations governed by the Social Security Code, working to protect families. It constitutes a dedicated private negotiated welfare system, supporting not only income replacement but also professional training. The initiative is particularly noteworthy because it provides workers' representatives with spaces for managerial participation, influencing both collective bargaining – which determines the rules for engaging OCIRP's service network – and the governance structures, whose parity represents the most advanced form of bilateral management. The negotiated framework applies at both the enterprise and sectoral levels. Access to these welfare services is entirely regulated through collective bargaining and may include, in addition to healthcare, parental leave, support for disability, vocational training, and even collective savings schemes. Legally, OCIRP is a parity-based private social security institution with collective representation. It complements and integrates mandatory state social security, enabling workers and their families to access private welfare benefits identified through enterprise-level or sectoral-level collective bargaining (*des branches professionnelles*) within the range of services and benefits managed and provided by OCIRP. Individual enrolment in OCIRP is not possible without a corresponding collective bargaining provision. The system of guaranteed benefits serves solidaristic objectives and is managed according to insurance-based principles, grounded in risk sustainability.

<sup>(9)</sup> It is useful to recall three Italian collective bargaining experiences. In the collective agreement for the credit sector, measures are provided for leave, parental and care-related absences, and periods of authorised absence to address family needs, as well as a 'time bank' (a solidarity pool of paid leave hours for serious circumstances) and contractual extensions of job protection periods for certain illnesses, particularly oncological conditions. In the collective agreement for the energy sector, a legal principle is explicitly incorporated – thus becoming a contractual obligation – requiring the employer to take into account therapeutic or medical indications when readjusting an employee's tasks and duties. The collective agreement in the construction sector specifies that, in the event of employee relocation, if the worker can demonstrate an inability to transfer for health reasons, the enterprise must ensure their objective reassignment rather than resorting to dismissal.

sovereign territory of another state or an extra-legal domain; at least within the European context, it is subject to regulation under EU law. Public flexicurity systems are structured and financed according to each Member State's national legislative framework, and are therefore ill-suited to address the challenges of social security at the European level, which are instead based on the principles of common standards and the subsidiarity-based authority of the Union.

The European Commission, in its 2004 White Paper – COM(2004)374, 12 May 2004 –, emphasised that it is in the general interest, grounded in the principle of solidarity, to guarantee that citizens can enjoy fundamental rights in a context of high social protection and cohesion, including in their mobility within the Union. Another key principle is that of subsidiarity: the Union must oversee citizens' social welfare needs with due regard to territorial proximity. Workers face limitations in achieving social protection objectives related to the exercise of their rights, as standards differ – and are often insufficient – between Member States. For this reason, a significant level of Corporate Family Responsibility (CFR) services and benefits should be ensured not only territorially but also through collective bargaining within the citizen-worker's affiliated community: the workplace. Trade unions operating within that community constitute the primary proximity actors and the principal intermediary bodies for collective representation between citizen-workers and the European Union.

At this critical nexus of collective representation – where European social dialogue meets enterprise-level collective bargaining – social welfare actors encounter the greatest operational challenges. While nationally concluded collective agreements tend to acquire '*erga omnes*' effectiveness, albeit through varying mechanisms across states, transnational agreements do not enjoy comparable normative recognition, and operate instead within the looser framework of the 'European social dialogue', which lacks a clearly defined institutional forum. Overcoming national boundaries in collective bargaining is, however, a historical necessity, as workers increasingly demand adequate levels of social services and benefits, exercising their full status as European citizens.

Accordingly, European multinational enterprises should: a) adopt cooperative methods between EWCs, where they exist, and national enterprise-level trade unions; b) involve national unions, European federations, and EU institutions in matters relating to CFR. Achieving both objectives requires, or at least benefits from, intervention by the European legislator.

An innovative method of negotiated cooperation is therefore proposed between national unions, EWCs and European federations. The current EU

regulatory framework is based on rights to negotiation in the form of information and consultation: the Directive on EWCs (Directive 2009/38/EC of 6 May 2009), recently revised <sup>(10)</sup>; the Directives on worker participation in European Companies and Cooperative Societies (Directive 2001/86/EC of 8 October 2001 and Directive 2003/72/EC of 22 July 2003), to be read together with the European Company Statute containing corporate law provisions; the Directive on national-level information and consultation (2002/14/EC of 11 March 2002).

The outcome of this partial and incomplete regulatory landscape is that European multinationals must operate in unprecedented negotiating spaces in the absence of binding and uniform norms. Agreements reached generally do not constitute collective labour contracts, as they are constrained by limits of representational authority (dictated by national law), material scope (covering only specifically negotiated issues rather than the full spectrum of contractual relations), and subjective scope (binding only the signatory parties).

Currently, there is no EU framework for transnational collective bargaining. A European Parliament resolution of 12 September 2013 proposed an “optional legal framework for agreements within European transnational undertakings” (2012/2292 INI), but this produced no tangible results: firstly, because it is formally a recommendation and does not impose legislative obligations on the EU; secondly, because an optional framework is not truly normative, as it lacks autonomous enforceability.

It is therefore necessary to plan a different system of rules and agreements: agreements concluded by European multinationals should simultaneously involve, on a basis of equal legitimacy, national trade unions (which do not conclude collective agreements outside their home state), EWCs (which only hold information and consultation rights), and European sectoral federations. The signing of ‘joint texts’ represents a practical device capable of binding the parent company and its subsidiaries through commitments to negotiate uniform standards across all operational sites of the multinational.

The European legislator should address this situation by replacing the current heterogeneous regime with a new Directive – potentially developed through social dialogue – to establish a clear legal framework for transnational

---

<sup>(10)</sup> On 24 January 2024, the Commission presented a proposal for a Directive amending Directive 2009/38/EC in order to improve the effectiveness of the framework for the information and consultation of workers at the transnational level. The Council approved its negotiating mandate with the Parliament on 20 June 2024. Negotiations commenced on 6 February 2025, and a provisional agreement between the Council and the Parliament was reached on 21 May 2025. Formal validation is still pending.

collective bargaining, starting at the enterprise level and encompassing all relevant sectoral and cross-sectoral levels within the Union.

A tripartite dialogue is proposed for the creation of a European ‘fiscal incentive reserve’ for contracted welfare. The normative concept of social dialogue encompasses: first, consultation by the Commission with representative European workers’ and employers’ organisations and the adoption of measures “to facilitate dialogue, providing balanced support to the parties” (Article 154.1 TFEU); second, the involvement of collective actors in EU legislative processes; and third, trilateral social concertation involving public institutions, trade unions, and employers’ organisations. This forms the framework for negotiating the homogeneous use of fiscal incentives in European welfare mix policies.

National fiscal policies should be harmonised, but EU legal constraints permit only voluntary action by Member States, or unanimity for legal harmonisation. In its absence, EU legislative action in taxation is extremely limited. The proposal instead envisages the creation of a European ‘free zone’ in which, respecting current competences between the EU and Member States, the EU legislator can harmonise fiscal incentive policies for private welfare. Eligible welfare must be: a) negotiated between collective actors; b) open and solidaristic with external stakeholders, including workers’ families and civil society; c) inclusive of workers throughout their life cycle. The aim is to create favourable conditions for transnational enterprises with operations in multiple Member States to invest in negotiated, solidaristic, and inclusive welfare on a level fiscal footing.

Existing instruments under the TFEU allow social dialogue to operate in a negotiating capacity even in areas beyond EU competence (Article 153.5, covering pay, association rights, and strike action). Article 155 TFEU allows agreements concluded by social partners at EU level to be incorporated into Council decisions in respect of specific matters, recognising agreements on remuneration, collective action rules, and procedures for social partner representativeness “according to the procedures and practices of the social partners and Member States”. This effectively establishes a legal ‘bypass’ enabling normative harmonisation across Member States, allowing private welfare incentives to be unified via negotiated remuneration, which is a lever controlled by European social partners. Negotiated welfare in European multinationals constitutes, without doubt, indirect remuneration: as ‘remuneration’, it falls within social dialogue; as ‘indirect’, it escapes exclusive Member State competence and is an appropriate subject for EU legislation.

A clear legislative clarification is therefore proposed, potentially based on the European Pillar of Social Rights (signed 17 November 2017 by the

Commission, Council, and Parliament), confirming that harmonisation of fiscal incentives for negotiated welfare falls within the EU's direct competence. This would involve, among other measures, the Directive on work-life balance for parents and carers; the Directive on transparent and predictable working conditions; and the establishment of a European Labour Authority to ensure fair mobility within the internal market.

These proposals, summarised here as part of the final reporting of the concluded project, neither replace nor exhaust the negotiating role of social partners, who continue to address gaps in EU regulation. Social partners have long anticipated and implemented innovations and sustainable development within their autonomous bargaining framework, ensuring more inclusive and effective collective protection for citizen-workers.

While there is currently no EU regulatory framework on CFR, the welfare and work-life balance domains, both linked to the European Pillar of Social Rights, provide a solid basis for inclusive, solidaristic, and potentially harmonised collective bargaining. The introduction of sustainability reporting and 'due diligence' obligations under the CSRD and CSDDD further motivates both parties to bargaining. Worker representatives are explicitly involved in ESG reporting, as well as in planning and monitoring corrective actions ('chronograms') under due diligence. In particular, ensuring the social ('S') dimension of ESG, including Corporate Family Responsibility, requires trade union participation in setting objectives and participatory methods, constituting a *conditio sine qua non* for companies' regulatory compliance. For companies, this is not merely formal compliance but also a reputational asset, signalling social sustainability and trustworthiness to markets. Reputation is paramount, especially for multinational financial institutions. Trade unions must therefore seize the opportunities offered by new EU regulations to actively shape and monitor ESG commitments, inaugurating a new phase of collective negotiation, which could be conceptually termed 'reputational bargaining'.



## Notizie sugli autori/ *About the Authors*

### **Chiara Altilio**

Ricercatrice senior presso Fondazione ADAPT. Esperta in diritto del lavoro, relazioni industriali e sistemi di welfare, è ricercatrice presso Fondazione ADAPT dove si occupa di relazioni industriali, contrattazione collettiva, welfare occupazionale e aziendale e parità di genere. Ha conseguito nel 2025 il titolo di Dottore di Ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università di Siena, con un progetto di ricerca dedicato alle misure contrattuali di welfare volte a sostenere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei lavoratori nel settore privato in Italia.

Senior Researcher at Fondazione ADAPT. Expert in labour law, industrial relations, and welfare systems, she is senior researcher at the Fondazione ADAPT, where she deals with industrial relations, collective bargaining, corporate and occupational welfare, and gender equality. In 2025, she obtained a PhD in Learning and Innovation in Social and Work Contexts from the University of Siena with a research project dedicated to contractual welfare measures aimed to sustain workers' work-life balance in the private sector in Italy.

### **Giulio Buciuni**

Il dottor Giulio Buciuni è professore associato di Imprenditorialità e Innovazione al Trinity College di Dublino. Prima di entrare a far parte della Trinity Business School, ha lavorato come ricercatore presso l'Università di Toronto e l'Università Ca' Foscari di Venezia. Gli interessi di ricerca del professor Buciuni si concentrano sugli ecosistemi imprenditoriali, sulle strategie di internazionalizzazione delle PMI e sull'innovazione nelle catene globali del valore. In particolare, recentemente si è occupato dell'evoluzione dei cluster industriali e degli ecosistemi imprenditoriali nell'economia globale. I risultati dei suoi lavori sono stati pubblicati su importanti riviste accademiche come *Industrial and Corporate Change*, *Regional Studies*, *Journal of World Business* e *Journal of Economic Geography* e sono apparsi su Forbes e sul sito web della Harvard Business School.

Dr. Giulio Buciuni is an Associate Professor in Entrepreneurship and Innovation at Trinity College Dublin. Prior to joining Trinity Business School, he worked as a research fellow at the University of Toronto and at Cà Foscari University of Venice. Professor Buciuni's research interest focuses on entrepreneurial ecosystems, SMEs' internationalization strategies and innovation in Global Value Chains. In particular, his most recent research analyses the evolution of industrial clusters and entrepreneurial ecosystems in the global economy. The results of his works have been published in leading academic journals such as *Industrial and Corporate Change*, *Regional Studies*, *Journal of World Business* and *Journal of Economic Geography* and have appeared on Forbes and the website of Harvard Business School.

### **María Belén Fernández Collados**

Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro e previdenza sociale, Università di Murcia (Spagna). I suoi lavori sono pubblicati sulle principali riviste di diritto del lavoro e previdenza sociale e dalle più importanti case editrici SPI. I suoi interessi includono l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, la protezione sociale, la contrattazione collettiva, la migrazione, la tecnologia e la sicurezza e la salute sul lavoro.

Full Professor of Labor Law and Social Security, University of Murcia (Spain). Her work appears in leading Labor Law and Social Security journals and major SPI publishers. Her interests include work-life balance, social protection, collective bargaining, migration, technology, and OSH.

### **Francisco González-Díaz**

Professore ordinario di diritto del lavoro e previdenza sociale, Università di Murcia (Spagna). I suoi lavori sono pubblicati sulle principali riviste di diritto del lavoro e previdenza sociale e dalle più importanti case editrici SPI. I suoi interessi includono l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, la protezione sociale, la contrattazione collettiva, la migrazione, la tecnologia e la salute e sicurezza sul lavoro.

Full Professor of Labor Law and Social Security, University of Murcia (Spain). His work appears in leading Labor Law and Social Security journals and major SPI publishers. His interests include work-life balance, social protection, collective bargaining, migration, technology, and OSH.



### **Domenico Iodice**

Giuslavorista, si occupa di relazioni industriali. Abilitato all'esercizio della professione forense, è segretario nazionale First Cisl con delega alla contrattazione collettiva di settore. È responsabile del Comitato scientifico del Dipartimento giuridico della Fondazione Fiba e direttore scientifico della progettazione europea di First Cisl.

Labour lawyer, specialising in industrial relations. Qualified to practise law, he is national secretary of First Cisl with responsibility for collective bargaining in the sector. He is head of the Scientific Committee of Legal Department of the Fiba Foundation and scientific director of First Cisl's European projects.

### **María León Millán**

Ricercatrice junior, Università di Murcia (Spagna). Il suo lavoro si concentra sui diritti umani, l'inclusione e l'uguaglianza di genere. I suoi interessi accademici esplorano come le politiche pubbliche e le iniziative di innovazione sociale migliorino il benessere, l'autonomia e la partecipazione.

Junior Researcher, University of Murcia (Spain). Her work focuses on human rights, inclusion and gender equality. Her academic interests explore how public policies and social innovation initiatives enhance wellbeing, autonomy and participation.

### **Inés López-López**

Professoressa ordinaria di Marketing, Università di Murcia (Spagna). Le sue ricerche sono state pubblicate su importanti riviste di economia. I suoi interessi si concentrano sul ruolo delle emozioni nel processo decisionale dei consumatori e su come le iniziative di sostenibilità influenzano le risposte dei consumatori.

Full Professor of Marketing, University of Murcia (Spain). Her research has been published in leading business journals. Her interests focus on the role of emotions in consumer decision-making and on how sustainability initiatives influence consumers responses.

### **Anna Masiello**

Responsabile Comunicazione Progettazione europea, APF First Cisl. Componente Redazione Comunicazione interna First Cisl Nazionale, Formatrice europea certificata ETUI, Formatrice nazionale First Cisl.

European Project Communication Manager, APF First Cisl. Member of Internal Communication Editorial Board First Cisl, ETUI-certified European trainer, First Cisl national trainer.

### **Andrea Pastacaldi**

Esperienze lavorative: 1985-2009 Dirigente Responsabile, Pianificazione e Controllo di Gestione in Banca Toscana (Gruppo MPS); 2009-2011 Dirigente Servizio Pianificazione in Monte dei Paschi di Siena. Principali pubblicazioni: A. PASTACALDI, L. VITALI, *La segmentazione del mercato bancario*, Bancaria, 1990; *Permanent Monitoring of Banking Services: A methodology for Evaluating Quality as Perceived and Awaited by the Customer*, in Atti della Conferenza Internazionale *Bankers to Bankers*, Digital Equipment Corporation, Istanbul, 1994; *Multidimensional Scaling: An application of the methodology to research on the relationship between banks and small and medium-sized enterprises in Tuscany*, in Atti del Congresso di Eurobanking, Roma, 1995; C. CORVO, A. PASTACALDI, *Geomarketing: la case history Banca Toscana*, in MK – *La Rivista ABI di Marketing e Comunicazione in Banca*, 2003, n. 1; *Il mercato del lavoro in Europa fra cambiamenti demografici e digitalizzazione*, in D. IODICE (a cura di), [\*Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale\*](#), ADAPT University Press, 2020.

Work experience: 1985-2009 Head of Research, Planning and Management Control at Banca Toscana (MPS Group); 2009-2011 Planning Service at Monte dei Paschi Siena. Main publications: A. PASTACALDI, L. VITALI, *La segmentazione del mercato bancario*, Bancaria, 1990; *Permanent Monitoring of Banking Services: A methodology for Evaluating Quality as Perceived and Awaited by the Customer*, in Proceedings of the *Bankers to Bankers Meeting*, Digital Equipment Corporation, Istanbul, 1994; *Multidimensional Scaling: An application of the methodology to research on the relationship between banks and small and medium-sized enterprises in Tuscany*, in Proceedings of the Eurobanking Congress, Rome, 1995; C. CORVO, A. PASTACALDI, *Geomarketing: la case history Banca Toscana*, in MK – *La Rivista ABI di Marketing e Comunicazione in Banca*, 2003, n. 1; *The Labour Market in Europe between Demographic Change and Digitisation*, in D. IODICE (ed.), [\*Intergenerational Divide and Employee Solidarity. Inclusive Bargaining as a Drive for Change in the Digital Era\*](#), ADAPT University Press, 2020.

### **Syed Ali Adnan Rizvi**

Professore associato di Imprenditoria. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Ecosistemi imprenditoriali presso il Trinity College di Dublino e ha una

formazione in ingegneria informatica con una lunga esperienza aziendale nei settori della tecnologia, della strategia e dello sviluppo aziendale. Parallelamente alla sua carriera accademica, è un imprenditore di successo e fondatore di aziende tecnologiche pluripremiate, tra cui una riconosciuta tra le migliori startup tecnologiche irlandesi nel 2024. Il suo lavoro all'incrocio tra imprenditorialità, sistemi di innovazione e tecnologia applicata è stato citato dall'Irish Times, che lo ha nominato tra i migliori innovatori irlandesi nel 2025. La sua ultima pubblicazione di ricerca su Small Business Economics si concentra sui meccanismi attraverso i quali le imprese multinazionali contribuiscono agli ecosistemi imprenditoriali locali.

Associate Professor of Entrepreneurship. He holds a PhD in Entrepreneurial Ecosystems from Trinity College Dublin and has a background in computer engineering with extensive corporate experience across technology, strategy, and business development. Alongside his academic career, he is a serial entrepreneur and founder of award-winning technology ventures, including one recognised among Ireland's Best Tech Startups in 2024. His work at the intersection of entrepreneurship, innovation systems, and applied technology has been featured by The Irish Times, which named him among Ireland's top innovators in 2025. His latest research publication in Small Business Economics focuses on the mechanisms through which Multinational Enterprises contribute to local entrepreneurial ecosystems.

### **Margherita Roiatti**

Direttrice di Fondazione ADAPT. Direttrice di Fondazione ADAPT, è Senior Research Fellow e Project Manager di numerosi progetti nazionali e internazionali nel campo del mercato del lavoro e delle relazioni industriali, con un focus sulle transizioni gemelle, sulle dinamiche dell'incontro tra domanda e offerta di competenze e di genere. È responsabile dell'Area Relazioni Internazionali di ADAPT. Nel 2020 ha conseguito il Dottorato di ricerca in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo.

Director of Fondazione ADAPT. She is a Senior Researcher and Project Manager of several national and international projects in the field of labour market and industrial relations, with a focus on the twin transitions, skills demand and supply dynamics, and gender equality. She is Head of ADAPT International Relations. In 2020, she obtained a PhD in Human Capital Formation and Labour Market Relations from the University of Bergamo.

### **Salvador Ruiz de Maya**

Professore ordinario di Marketing, Università di Murcia (Spagna). Le sue ricerche sono pubblicate sulle principali riviste di marketing e economia. Studia il modo in cui i consumatori elaborano le informazioni per spiegare gli effetti delle azioni di marketing e dell'attivismo aziendale sul loro comportamento e benessere.

Full Professor of Marketing, University of Murcia (Spain). His research appears in leading marketing and business journals. He studies how consumers process information to explain the effects of marketing actions and corporate activism on their behaviour and wellbeing.

### **Paola Vinciguerra**

Coordinatrice del Dipartimento di Formazione europea, APF First Cisl. Componente in ETUI della Pedagogical Committee e dei network ETtoT (Formazione dei Formatori Europei) e TUSD (Sviluppo Strategico dei Sindacati).

Coordinator of the European Training Department, APF First Cisl. Member of the ETUI Pedagogical Committee and of the networks ETtoT (EU Training of Trainers) and TUSD (TU Strategic Development).

