

**FOCUS**  
Inapp



## **VERSO L'ARMONIZZAZIONE DEI TEMPI: BENESSERE ORGANIZZATIVO E CURA DI SÉ**

2

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

**Presidente:** Natale Forlani

**Direttore generale:** Lorianò Bigi

#### **Riferimenti**

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

Web: [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

**Contatti:** [editoria@inapp.gov.it](mailto:editoria@inapp.gov.it)

La collana Focus Inapp è dedicata prioritariamente agli avanzamenti periodici di monitoraggi e indagini e agli approfondimenti tecnici su iniziative e misure di politica attiva dell’Inapp, su mandato del Ministero vigilante.

La ricerca rientra nell’ambito degli obiettivi del Gruppo di lavoro della Struttura di ricerca IV Analisi di contesto e comparative (Responsabile Alessandro Chiozza), in continuità con il Piano di attività dell’Anpal – Agenzia nazionale politiche attive del lavoro. L’Anpal è stata soppressa con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 22 novembre 2023.

Coordinamento del gruppo di lavoro: *Laura D’Alessandro*

Autori: *Laura D’Alessandro* (parr. 1, 4); *Silvana Bombardieri* (parr. 2, 2.1, 3); *Sandra Milena Susanna* (par. 2.2, Glossario); *Simona Acunzo* (par. 5); *Sabina Anderini* (par. 6); *Valentina Bucciarelli* (par. 7)

Elaborazioni statistiche del par. 4 a cura di Roberto Maini

Impaginazione ed editing grafico: Valentina Orienti

Elaborazione grafica copertina: Enrico Camurri

Testo chiuso a dicembre 2024

Pubblicato a febbraio 2025

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell’Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [Inapp]

Quest’opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



1.	Conciliazione e armonizzazione vita-lavoro: verso un nuovo approccio .....	4
2.	Evoluzione della conciliazione in Europa e in Italia: elementi costitutivi e nuove visioni .....	7
2.1	Il contesto europeo .....	7
2.2	Il contesto italiano .....	10
3.	Progetto EQW&L e Toolkit per la conciliazione vita-lavoro .....	16
4.	L'approccio del BES per la misurazione del benessere .....	18
5.	Conciliazione, equilibrio dei tempi di lavoro e di vita e benessere: servizi educativi e di cura per la prima infanzia .....	22
5.1	I servizi educativi e di cura per la prima infanzia. Divario territoriale e criteri di accesso .....	23
6.	Benessere organizzativo e welfare aziendale per la conciliazione vita-lavoro.....	28
6.1	Misure di welfare aziendale .....	30
7.	Le figure del welfare per il benessere: conciliazione vita-lavoro e gestione della diversità nel mercato del lavoro.....	32
7.1	Il Welfare manager .....	32
7.2	Il Disability manager .....	33
8.	Prospettive e suggestioni.....	37
	Glossario: le parole della conciliazione vita-lavoro, del benessere e dintorni .....	38
	Bibliografia .....	62

## 1. Conciliazione e armonizzazione vita-lavoro: verso un nuovo approccio

Il dibattito sulla portata della conciliazione vita lavoro, che gode di un'ampia riflessione e di un'articolata e consolidata letteratura di riferimento, rappresenta uno degli snodi centrali non solo in tema di politiche del lavoro e politiche di cura, ma come ambito che investe la vita di ogni singola persona in età lavorativa (ma anche in cerca di occupazione).

L'esigenza di conciliare gli orari e gli impegni lavorativi con il carico di cura è un problema che spesso non trova una soluzione soddisfacente. Conciliare i tempi della sfera lavorativa con quelli della vita privata vuol dire trovare un equilibrio soddisfacente tra i diversi ambiti, di vita e di lavoro, a livello pubblico e privato, con riferimento agli impegni che ognuno di noi assume all'interno della società e al diritto che abbiamo di godere del tempo libero. A questo si aggiunge il desiderio di trascorrere tempo libero di qualità. Diventa fondamentale la necessità di un'armonizzazione che, sebbene coinvolga principalmente le donne, riguarda sempre di più tutti i lavoratori. Ciascun individuo avverte, infatti, l'inestimabile valore del tempo e si prodiga costantemente alla realizzazione di una convivenza armoniosa e pacifica tra sfera professionale e sfera di cura: 'l'armonizzazione dei tempi', si eleva a obiettivo universalmente da perseguire.

Un aspetto, di non secondaria importanza, per analizzare il fenomeno, risiede anche nella terminologia adottata per riferirsi all'oggetto della riflessione. I differenti termini (conciliare, bilanciare, armonizzare) spesso utilizzati come sinonimi, in realtà declinano approcci concettuali diversi di cui tener conto nella comprensione del fenomeno e della sua evoluzione. Attengono, infatti, a differenti visioni e a diverse angolature. I termini 'conciliazione' e 'bilanciamento', afferiscono ad una visione conflittuale e di separazione tra i differenti ambiti di vita che devono essere mediati attraverso una sorta di transazione. Con il termine 'armonizzazione' l'approccio è diverso in quanto la visione richiama un'integrazione profonda tra ambito lavorativo e ambito personale (Zamagni e Zamagni 2012). Visione per cui una certa letteratura ritiene che "non vi sia nulla da conciliare ma tanto da armonizzare". Integrazione che si basa sulla sostanziale unitarietà antropologica della persona che è, allo stesso tempo, lavoratore e centro di relazioni sociali. L'armonizzazione non equivale a omologazione, piuttosto è da intendersi come l'approccio che consente una coerenza tra le parti dove costruire 'sistemi' in cui ogni parte è al servizio del tutto e dove il tutto è al servizio della parte. Occorre, dunque ridisegnare gli ambiti di analisi e di comprensione del fenomeno e, quindi, i processi ed i modelli organizzativi (Vigorelli 2024).

Le azioni intraprese a livello politico e di supporto sono state caratterizzate da 'miopie concettuali' che hanno conferito una connotazione viziata del problema, come l'eccessiva femminilizzazione e, non da ultimo, l'eccessivo utilitarismo in ottica di aumento di produttività (Borzi e Rebuzzini 2015).

A lungo considerato come un tema esclusivamente femminile è ormai chiaro e fondamentale che occorre un cambio di direzione nel focalizzare il problema e nell'attivare adeguate azioni. La necessità di conciliare, sebbene coinvolga principalmente le donne da sempre considerate principali depositarie delle responsabilità di cura, trovare un equilibrio tra vita privata e vita professionale è una sfida costante e attuale e riguarda sempre di più tutti i lavoratori. Uno degli aspetti su cui è necessario intervenire è dunque la promozione della 'genitorialità responsiva', in cui anche la componente maschile sia coinvolta nella condivisione delle responsabilità di cura e domestiche. Come evidenziato dal Rapporto CRC<sup>1</sup>, un altro tema cruciale è l'investimento per la creazione di un'infrastruttura territoriale che coinvolga attori pubblici, privati e del Terzo settore per garantire la sostenibilità e la messa a sistema degli interventi di conciliazione sperimentali.

La stessa definizione di conciliazione dei tempi di vita-lavoro ha subito negli anni un'evoluzione che si riflette

---

<sup>1</sup> Ibidem p.

negli sviluppi normativi in ambito europeo e nazionale. I passi avanti fatti in ambito italiano ed europeo evidenziano la centralità che il tema del *work-life balance* sta assumendo oggi e come il raggio delle politiche ad esso collegate non siano più solo rivolte alle donne con carichi di cura, ma anche agli uomini – nell’ottica di favorire l’uguaglianza di genere e la condivisione di carichi – e anche per le necessità diverse da quelle dell’ambito strettamente di cura.

Tuttavia, l’imposizione di un modello *‘market based governance of labour’* si sta traducendo sempre più in un maggior coinvolgimento della lavoratrice e del lavoratore nella vita professionale e ad una dilatazione della richiesta di tempo lavoro a discapito del tempo da dedicare alla cura e alle attenzioni per sé. Tutto ciò porta inevitabilmente le persone a vivere una situazione di stress, diminuendo la motivazione e la soddisfazione delle stesse. L’insieme delle politiche e misure di conciliazione – o di *work-life balance* – rappresenta un importante fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali e si ripropone di fornire strumenti che, rendendo compatibili sfera lavorativa e sfera privata, consentano a ciascun individuo di vivere al meglio i molteplici ruoli che gioca all’interno di società complesse.

Da un lato, il mondo del lavoro diventa sempre più digitale favorendo una sempre maggiore permeabilità tra la sfera lavorativa e quella privata. La possibilità e necessità di rimanere sempre connessi, offerta dalla strumentazione digitale oggi disponibile, tende ad eliminare la distinzione tra tempo di lavoro e non lavoro e a rendere sempre più importanti i confini – fisici e psicologici – che gli individui sentono di voler mantenere tra queste due aree. La conciliazione, dunque, declinata come l’esigenza di equilibrio tra tempi di vita diversi che includa anche bisogni di cura di sé, bisogni formativi o educativi, bisogni legati allo sviluppo della propria sfera privata (attività politica, volontariato, attività sportiva ecc.).

Con questa consapevolezza, appare chiaro che l’obiettivo delle persone, ma anche delle organizzazioni pubbliche e private deve essere quello di favorire il benessere e la cura di sé, attuando un modello che ponga al centro le risorse umane.

Come evidenziato anche in uno studio Inapp [...] “negli ultimi anni l’attenzione al benessere degli individui e delle società, alla sua definizione e misurazione è emersa prepotentemente, in forza anche della consapevolezza che la misura dello sviluppo di un Paese richiede un approccio multidisciplinare che vada oltre le misure economiche convenzionali e che tenga conto del benessere degli individui e della società”<sup>2</sup>.

L’Istat dedica un rapporto annuale, il BES – Benessere Equo Sostenibile, per la misurazione del benessere a partire dalla rilevazione di un set di indicatori. L’approfondimento specifico sugli indicatori “Soddisfazione per il lavoro svolto” e “Soddisfazione per il tempo libero” permette di osservare quanto queste dimensioni incidano sulla sfera del benessere personale e della cura di sé.

Sono infatti numerosi gli studi e le ricerche che hanno dimostrato la diretta correlazione tra le condizioni psico-fisiche dei propri collaboratori e la produttività e, nello specifico, i vantaggi che derivano da un ambiente di lavoro sereno, sia nell’incrementare i livelli di motivazione dei collaboratori, sia per la loro soddisfazione derivante dal raggiungimento degli obiettivi nelle organizzazioni. Anche per i giovani, se prima l’obiettivo era il raggiungimento del contratto a tempo indeterminato che dava la tranquillità necessaria ad acquistare una casa e mettere su famiglia, oggi tale stabilità non conferisce le stesse garanzie: la precarietà in generale, gli stipendi bassi e l’aumento dei prezzi rendono difficile per i più giovani realizzare i progetti di vita. La percezione è che il tempo più che appartenere a sé stessi appartiene all’organizzazione lavorativa. Per questo i giovani hanno iniziato a cercare altro: più tempo libero e una migliore qualità della vita<sup>3</sup>. Anche in contesti in cui non si hanno figli da curare o anziani di cui occuparsi, i giovani desiderano una maggiore conciliazione tra

---

<sup>2</sup> (Inapp e Balduini, 2023).

<sup>3</sup> (Sesana 2024).

ambito privato e lavorativo in prospettiva del benessere. È evidente, dunque, che è in atto un cambiamento valoriale di cui tener conto.

È questo il contesto di riferimento della progettazione e realizzazione del Progetto *Equality for work and life* (EQW&L), in cui, a partire dalla declinazione di più ampio respiro della conciliazione, il tema è stato affrontato come esigenza di equilibrio tra tempi di vita diversi includendo anche bisogni di cura di sé, bisogni formativi o educativi e, in generale, bisogni legati allo sviluppo della propria sfera privata.

Sebbene siano tante le dimensioni che concorrono ad una reale politica di conciliazione come le distanze, la sicurezza, gli orari di lavoro, la possibilità di usufruire di servizi strutturati ed efficaci sul territorio, in questo lavoro abbiamo scelto un affondo sul tema dei servizi educativi e di cura per l'infanzia nell'ottica di investire nel loro efficientamento perseguendo in modo sistemico l'obiettivo del benessere organizzativo e della persona.

E sempre in tema di benessere è costantemente maggiore l'attenzione rivolta ai concetti di *welfare* e *work-life balance* da parte dei ricercatori ma anche delle organizzazioni pubbliche e private. A tale scopo, sono attivati modelli organizzativi che mirano alla promozione del benessere lavorativo mediante azioni e progetti volti a rendere i dipendenti non solo più produttivi ma anche più felici. Occorre investire nella cultura organizzativa, in formazione continua, in un ambiente positivo e motivante che offre occasioni di condivisione e supporto tra i dipendenti, aumentano il cosiddetto *brand awareness* e le opportunità di crescita dei propri collaboratori. Di qui l'attenzione posta negli ultimi anni al welfare aziendale.

È questo, dunque, l'approccio che proponiamo in questa riflessione in cui emerge l'importanza di valorizzare la multidisciplinarietà e la trasversalità, favorendo l'integrazione con altri ambiti di policy tra cui i servizi educativi, il welfare aziendale. L'approccio multidisciplinare, che va oltre le misure economiche convenzionali e che tiene conto del benessere degli individui e della società nella sua interezza è strumentale, dunque, ad un'analisi dell'evoluzione delle politiche e delle strategie di welfare aziendale che ha portato, tra l'altro, alla determinazione di nuovi profili professionali dedicati, come il *Welfare Manager* e il *Disability Manager* richiamati in questa riflessione.

## 2. Evoluzione della conciliazione in Europa e in Italia: elementi costitutivi e nuove visioni

### 2.1 Il contesto europeo

Una distribuzione equa del tempo è una questione complessa per l'uguaglianza di genere, poiché riguarda molti ambiti della vita. Il dominio del tempo offre spunti su alcune disuguaglianze tra lavoro e vita privata, in particolare perché le donne, più degli uomini, adattano la propria carriera alla vita familiare. Le responsabilità di assistenza spesso richiedono molto tempo, rendendo difficile per chi presta assistenza mantenere il lavoro o avanzare nella propria carriera.

Ciò significa anche che donne e uomini non godono della stessa quantità e qualità di tempo libero per attività ricreative e sociali. Le opportunità per tali attività sono molto più limitate per le donne, poiché sono principalmente loro a gestire i doveri familiari e di assistenza.

Per contribuire a correggere questo squilibrio, l'Ue ha introdotto una serie di atti legislativi che riconoscono ai cittadini diritti minimi per la conciliazione del lavoro con le responsabilità familiari, come la direttiva n. 92/85 sulle lavoratrici gestanti, che riconosce alle donne il diritto a un congedo di maternità di almeno 14 settimane, di cui almeno due obbligatorie, con un'indennità almeno equivalente all'indennità nazionale di malattia. Il 12 luglio del 2019 nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea viene pubblicata la direttiva (UE) 2019/1158 sulla conciliazione vita lavoro<sup>4</sup>. La direttiva sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare, rivolta a genitori lavoratori e prestatori di assistenza, ha l'obiettivo di facilitare la conciliazione famiglia e carriera, e il riconoscimento del diritto di chiedere modalità di lavoro flessibili ai genitori e ai prestatori di assistenza. In questa prospettiva, l'adozione della direttiva dovrebbe portare all'aumento del benessere generale e a un maggiore equilibrio per i soggetti interessati tra attività professionale e vita familiare nella gestione delle proprie responsabilità.

Gli Stati membri avevano tre anni di tempo, fino al 2 agosto 2022, per recepirla negli ordinamenti nazionali. A settembre 2022 la UE aveva rilevato che la direttiva non era ancora stata pienamente recepita da 11 Stati membri (Belgio, Repubblica Ceca, Irlanda, Grecia, Spagna, Francia, Croazia, Cipro, Lussemburgo, Austria e Slovenia), verso i quali ha aperto una procedura di infrazione e concesso agli stessi ulteriori 2 mesi per il recepimento della direttiva.

L'adozione della direttiva sull'equilibrio tra vita privata e vita professionale rappresenta un'importante pietra miliare, in quanto stabilisce norme minime giuridicamente vincolanti per il congedo familiare e gli standard minimi vincolanti per il congedo familiare e il lavoro flessibile.

Per avere un quadro più chiaro sulla situazione in Europa in tema di conciliazione, è necessario analizzare il recente Rapporto sull'Indice dell'uguaglianza di genere<sup>5</sup> pubblicato dall'EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere). I risultati dell'indagine dell'EIGE sulle attività di cura, individuali e sociali, non retribuite nel 2022, hanno permesso di aggiornare il dominio del tempo per la prima volta dal 2016. L'indagine EIGE non solo ha raccolto nuovi dati per indicatori utilizzati nel dominio del tempo, ma ha anche fatto luce sulle più ampie differenze di genere nella cura dei figli e dei lavori domestici, nel tempo libero e nelle attività sociali, nell'equilibrio vita-lavoro, nell'uso di strumenti digitali e nelle scelte di cura attente all'ambiente. Sono stati intervistate più di 60.000 persone in tutta l'UE-27<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Abroga la precedente direttiva 2010/18/UE del Consiglio europeo.

<sup>5</sup> [Gender Equality Index 2023: Towards a green transition in transport and energy | European Institute for Gender Equality](#). Aggiornamento 2024: [Gender Equality Index 2024: Sustaining momentum on a fragile path | European Institute for Gender Equality](#).

<sup>6</sup> Nella maggior parte dei Paesi, sono stati raccolti i dati da EIGE tramite interviste web assistite da computer (CAWI) utilizzando piattaforme di accesso online. A Malta e in Lussemburgo sono stati intervistati tramite intervista telefonica assistita da computer.

I risultati confermano le tendenze delle disuguaglianze di genere nell'assistenza non retribuita e nelle attività sociali. Il punteggio medio dell'indice di uguaglianza di genere dell'UE del 2024 è di 71 punti. Non ci sono stati cambiamenti dall'edizione del 2023 del Gender Equality Index, poiché gli stessi dati del *Survey of Gender Gaps in Unpaid Care, Individual and Social Activities* (CARE Survey) dell'EIGE del 2022 sono stati utilizzati nelle edizioni del 2023 e del 2024. Tuttavia, molti Paesi hanno registrato notevoli miglioramenti dal 2010 in questo ambito. Il punteggio della Grecia è cresciuto di ben 31,5 punti, mentre i progressi in Portogallo e Slovacchia hanno portato a un aumento rispettivamente di 29,1 e 21,1 punti. Ciò rappresenta un miglioramento di soli 0,8 punti rispetto all'edizione del 2023 e un miglioramento di soli 7,9 punti rispetto al 2010. Sebbene il punteggio medio dell'UE stia lentamente salendo e verso la convergenza, le variazioni di punteggio tra i Paesi rimangono ampie, che vanno da 82 punti in Svezia a 57,5 punti in Romania.

L'analisi dell'EIGE ha rilevato che i paesi con una disponibilità e un utilizzo diffusi dei servizi di assistenza mostrano livelli più elevati di uguaglianza di genere. La modellizzazione statistica ha stimato che l'uso di servizi di assistenza aumenta la probabilità di raggiungere una maggiore uguaglianza di genere del 13%.

Nell'ambito del tempo<sup>7</sup>, il punteggio rimane più basso dell'Indice di uguaglianza di genere (68,5). Tale punteggio basso è in gran parte determinato dalle attività sociali, oltre che dal persistente divario di genere nel tempo dedicato alla cura e ai lavori domestici.

I punteggi del dominio del tempo tra gli Stati membri differiscono notevolmente: i Paesi Bassi, la Danimarca e la Svezia ottengono i risultati migliori, con rispettivamente punteggi di 76,9, 72,7 e 71,9 punti; i Paesi con il punteggio più basso in questo dominio sono ben al di sotto della media UE, con la Croazia circa 20 punti dietro, a 48,6 punti. I 57 punti della Repubblica Ceca e i 58,4 punti di Cipro li classificano appena sopra la Croazia.

Per quanto riguarda le attività di cura si è ottenuto un punteggio di 78,7 di punti, con un significativo miglioramento (+9,6 punti) dal 2016. La più alta uguaglianza di genere nei lavori domestici quotidiani e nelle attività di vita quotidiana per i membri della famiglia è in Svezia con 93,1 punti, in Estonia con 92,2 punti e in Finlandia con 89,9 punti. In questo ambito, le maggiori disuguaglianze di genere sono presenti in Repubblica Ceca con 62,8 punti, in Lituania 68,2 punti e in Slovacchia 69,3 punti. Mentre le disuguaglianze di genere nelle attività di cura e di lavoro domestico si sono ridotte in modo sostanziale registrando i più alti progressi complessivi nell'ambito del tempo con un incremento di +23,9 punti in Grecia e un incremento di +20,8 punti in Bulgaria. Tuttavia, le disuguaglianze sono aumentate sostanzialmente in Lettonia (-19,9 punti) e leggermente in Danimarca (-3 punti).

---

(CATI) a causa della mancanza di piattaforme solide di accesso online. L'indagine si è rivolta a intervistati di età compresa tra i 16 e i 74 anni, ad eccezione di Romania, Malta e Lussemburgo. In Romania, si è verificata una sotto copertura della popolazione più anziana nei panel di accesso online, a causa limitato uso di Internet nel Paese che ha portato a una fascia d'età ridotta (16-64 anni) degli intervistati. A Malta e in Lussemburgo, a causa dell'utilizzo di interviste CATI la popolazione target è stata definita come tutti i residenti di età superiore ai 16 anni che potevano essere raggiunti da un numero di telefono fisso o mobile.

<sup>7</sup> Il dominio del tempo misura le disuguaglianze di genere nell'allocazione del tempo per la cura e il lavoro domestico e per le attività sociali. Il primo sottodominio delle attività di cura misura i divari di genere nel coinvolgimento quotidiano di donne e uomini nella cura e/o nell'educazione dei figli, dei nipoti, degli anziani o delle persone con disabilità. Misura anche il loro coinvolgimento nella cucina e nei lavori domestici. Il secondo sotto-dominio delle attività sociali analizza i divari di genere nella partecipazione di donne e uomini allo sport, attività culturali o di svago al di fuori della propria abitazione, insieme all'impegno in attività di volontariato e di beneficenza.

**Figura 1**      **Punteggi per il dominio del tempo e variazioni nel tempo negli Stati membri**



Fonte: EIGE-Gender Equality Index (2024)

Nel complesso, i progressi nell’ambito delle attività di cura a livello di UE sono in gran parte determinati dalla riduzione della quota di donne impegnate nelle attività quotidiane di cura e di lavoro domestico, con un aumento solo marginale delle quote di uomini impegnati in questi compiti.

Per quanto riguarda le attività sociali rimane quasi lo stesso del 2015, con un punteggio di 59,7 punti molto più basso rispetto al sottodominio delle attività di cura e ciò è dovuto principalmente al basso coinvolgimento di donne e uomini in tali attività. Infatti, la relativa stabilità di tale punteggio nasconde una sostanziale variazione dei paesi di progresso o regresso durante questo periodo. L’impegno più alto e più equo tra i sessi nelle attività sociali, come lo sport, la cultura, il tempo libero, attività di volontariato o di beneficenza, si osserva nei Paesi Bassi (69,7 punti), in Polonia (69 punti) e in Danimarca (64,1 punti). Al contrario, Croazia (32,5 punti), l’Irlanda (42,1 punti) e l’Estonia (45 punti) sono i Paesi con il peggior punteggio.

Dal 2015, dunque il punteggio relativo alle attività sociali è migliorato maggiormente in Polonia (+26) Romania (+23,6 punti) e Portogallo (+21,6 punti), quasi esclusivamente grazie a una maggior attività del tempo libero sia per le donne che per gli uomini. Invece, i punteggi sono diminuiti in modo più significativo in Svezia (-33,7 punti), Irlanda (-30 punti) ed Estonia (-20 punti) con tendenze negative dovute a un minore impegno nelle attività del tempo libero sia per le donne che per gli uomini.

Il ‘tempo’ per il tempo libero, e quindi la possibilità di svolgere attività di vario genere, è fondamentale per la qualità della vita. Tuttavia, ci sono significative disuguaglianze nel modo in cui donne e uomini nell’UE bilanciano il lavoro retribuito e non retribuito con altri aspetti della vita quotidiana. I dati dell’indagine CARE 2022 dell’EIGE mostrano che il 29% delle donne lavoratrici e il 34% degli uomini lavoratori nell’UE si dedicano ad attività sportive, culturali o ricreative fuori casa più volte alla settimana. A livello nazionale, il divario di genere in quasi tutti gli Stati membri è a svantaggio delle donne ed è superiore a 10 punti in cinque Paesi: Irlanda, Ungheria, Malta, Finlandia e Svezia. Le eccezioni sono Grecia, Lituania e Paesi Bassi, dove i livelli di genere di impegno sociale sono pressoché uguali. Le disuguaglianze di genere più note, in particolare nella quota di doveri di cura non retribuiti, reddito e stereotipi di genere (ad esempio in relazione allo sport),

stanno limitando le attività ricreative e sociali delle lavoratrici. Un'analisi intersezionale rivela che l'impegno sociale di donne e uomini lavoratori diminuisce gradualmente con l'età ma aumenta con livelli di istruzione più elevati. I giovani hanno maggiori probabilità di svolgere attività sportive, culturali o ricreative fuori casa, sebbene il divario di genere più elevato tra tutte le fasce di età (10 punti) sia tra donne e uomini lavoratori di età compresa tra 16 e 24 anni. L'attività sociale diminuisce fortemente tra i 25 e i 49 anni: 31% tra le donne e 37% tra i lavoratori uomini. Cala ancora di più tra i lavoratori di età pari o superiore a 50 anni: 21% tra le donne e 27% tra gli uomini. Una tendenza simile è chiara nell'indicatore di attività fisica del dominio della salute. Il divario di genere in questo indicatore favorisce gli uomini ed è anche il più alto tra i giovani con 15 punti. Poiché le abitudini sportive si stabiliscono spesso in gioventù, tendono a rimanere rilevanti per tutta la vita, sebbene l'attività fisica diminuisca gradualmente con l'età.

L'attività ricreativa è anche collegata all'istruzione sia per le donne che per gli uomini. La partecipazione aumenta con i livelli di istruzione, in particolare per le donne. Tra i lavoratori con un basso livello di istruzione, solo il 22% delle donne e il 32% degli uomini si dedica ad attività sportive, culturali o ricreative fuori casa.

Tra i lavoratori con un livello di istruzione elevato, il divario di genere si riduce, poiché vi prendono parte più donne e uomini che lavorano: rispettivamente il 35% e il 39%.

Tirando le somme dal 2016, il divario di genere si è ridotto leggermente per il coinvolgimento nell'assistenza non retribuita (-3 punti) e con un ampio margine per le attività domestiche e di cucina (-19 punti percentuali). In entrambi i casi, questo calo riflette il minore impegno delle donne, piuttosto che l'impegno più elevato degli uomini in queste attività in generale.

L'Indice di uguaglianza di genere 2023 rileva un piccolo progresso nel settore del lavoro (+2,1 punti) ma questo miglioramento è in gran parte attribuito all'aumento delle quote di donne e uomini che sono in grado di dedicare una o due ore durante l'orario di lavoro per adempiere alle responsabilità personali o familiari. Quindi, nonostante le opportunità offerte dal lavoro flessibile, esso non è di per sé sufficiente a conciliare lavoro-vita per i genitori che lavorano.

I Paesi con i migliori risultati quali la Svezia, i Paesi Bassi e la Danimarca, continuano a rimanere ai primi posti dell'indice, mentre altri come Finlandia o la Francia registrano un calo. Questo dimostra chiaramente che i miglioramenti vanno consolidati e sostenuti da misure volte a favorire il progresso e non possono essere dati per scontati.

## 2.2 Il contesto italiano

Il benessere dei lavoratori e l'armonizzazione tra tempi di lavoro e vita privata sono temi di crescente rilevanza nel panorama giuridico ed economico italiano. Già dal 2015, in un'ottica di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, con la legge n. 124 Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche relativamente ai dipendenti e alla tutela dei loro obblighi familiari, si incoraggiano gli Enti pubblici ad adottare misure di lavoro flessibile e in generale forme di rapporti lavorativi che favoriscano l'equilibrio vita-lavoro. Queste previsioni hanno incontrato, nel corso degli anni successivi, i limiti economici legati alla scarsa disponibilità di risorse finanziarie.

### Le politiche di smart working e telelavoro

Il lavoro agile, o smart working, è stato uno degli strumenti principali utilizzati durante la pandemia di Covid-19 e successivamente normato attraverso il decreto legge n. 34/2020 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19, convertito con modificazioni dalla legge n. 77/2020.

Con il decreto legge n. 34/2020 sono state introdotte le misure che hanno reso il lavoro da remoto una modalità prevalente, specie in ambito pubblico e privato. La legge ha incluso disposizioni che obbligano le aziende a rispettare i diritti fondamentali dei lavoratori in modalità di lavoro a distanza, tra cui la protezione della privacy, la sicurezza sul lavoro e la protezione dei dati personali.

Prima della pandemia, la legge n. 81/2017 Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato, stabiliva le basi per il lavoro agile promuovendo e cercando di regolamentare "il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato" definendolo come una modalità di lavoro concordata tra lavoratore e datore di lavoro "per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa", con la finalità di "agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" (art. 18, co. 1). Come si evince dalla lettura del testo normativo, non risultano esigenze conciliative specifiche né destinatari privilegiati, evitando così ogni 'paternalistica' gerarchia di valori. Di fronte alla possibilità di svolgere la prestazione in modalità agile non ci sono bisogni più rilevanti rispetto ad altri; tutte le aspirazioni soggettive risultano dunque egualmente perseguibili e meritevoli di essere agevolate.

L'anno seguente il legislatore introduce un accesso preferenziale alla modalità agile, in determinate condizioni, per le lavoratrici madri e i lavoratori genitori di figli con disabilità con la legge n. 145 del 30 dicembre 2018 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021, art. 1, co. 486<sup>8</sup>, (infra, par. 2.1.), disposizione questa che non sembra avere in sé la forza sufficiente – né la qualità necessaria – a modificare il significato dell'impostazione originaria.

A partire dal 2022, la normativa sul lavoro agile è stata oggetto di modifiche che hanno cercato di stabilizzare questa forma di lavoro, promuovendo l'adozione flessibile del lavoro da remoto, con la finalità di promuovere una maggiore armonizzazione tra gli impegni lavorativi e il tempo libero, migliorando così la qualità della vita dei lavoratori e favorendo politiche aziendali sostenibili.

Inoltre, con l'introduzione di nuove regolazioni sul lavoro a distanza, è stata rafforzata la tutela contro il *work-life blending*, ossia la fusione delle sfere professionale e privata. Le aziende sono chiamate a stabilire politiche interne che favoriscano la separazione tra il tempo di lavoro e il tempo libero, proteggendo il benessere psicofisico dei lavoratori. La legge prevede anche sanzioni in caso di violazioni da parte dei datori di lavoro, come richieste di lavoro durante le ore non lavorative.

## **Il benessere psicologico e la prevenzione del burnout. Disconnettersi è un diritto**

Un altro importante aspetto del benessere lavorativo correlato alla modalità di lavoro agile e in particolare alla regolamentazione d'uso dei dispositivi tecnologici (pc, cellulare, tablet ecc.) indispensabili per il lavoratore e per questo assegnati per lo svolgimento del lavoro esternamente allo spazio-office, riguarda il cosiddetto 'diritto alla disconnessione'. In Europa, il tema è stato già affrontato in Paesi come la Francia, con la *Loi du Travail*<sup>9</sup>, la Spagna e il Belgio, e in una risoluzione del Parlamento Europeo (n. 2019/2181), del 21 gennaio 2021. In questa risoluzione si afferma che il diritto alla disconnessione è un diritto fondamentale che fa parte

---

<sup>8</sup> È sancito l'obbligo da parte di datori di lavoro pubblici e privati che stipulano accordi per lo svolgimento dell'attività lavorativa in modo agile, di dare priorità alle richieste delle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del congedo di maternità e ai lavoratori con figli disabili che necessitano un'assistenza permanente (art. 1, co. 486).

<sup>9</sup> Nel 2016 la Francia è il primo paese a identificarne l'importanza con la *Loi du Travail*. Tale legge, valida per le imprese con più di 50 dipendenti, è pensata per regolamentare il loro tempo libero, e vietare le comunicazioni dopo aver terminato il proprio turno lavorativo. L'iniziativa di tutelare i lavoratori è stata accolta via via da altri Stati, come l'Italia, la Spagna, il Belgio e l'Irlanda. In particolare, il governo irlandese ha emanato nel 2021 l'interessante Codice di condotta: dirigenti e dipendenti devono entrambi collaborare alla corretta gestione delle comunicazioni. I primi possono inviare e-mail oltre l'orario, affermando che non è necessario un responso immediato. I secondi, invece, possono attivare una risposta automatica che affermi la loro assenza.

dei nuovi modelli di lavoro dell'era digitale. Questo diritto è visto come uno strumento importante per la politica sociale dell'Unione europea, con l'obiettivo di tutelare i diritti di tutti i lavoratori, in particolare quelli più vulnerabili o con responsabilità di assistenza. In sostanza, il diritto alla disconnessione viene riconosciuto come essenziale per i nuovi modelli di lavoro.

Tuttavia, al momento non esiste una normativa europea che definisca in modo chiaro e specifico il diritto alla disconnessione. La Direttiva sull'orario di lavoro (2003/88/CE), però, stabilisce diritti simili, come i periodi minimi di riposo giornaliero e settimanale, che sono fondamentali per proteggere la salute e la sicurezza dei lavoratori. Questo diritto è strettamente legato all'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, che è un tema centrale nelle recenti iniziative europee, come i Principi 9 (*work-life balance*) e 10 (*healthy, safe and well-adapted work environment and data protection*) del Pilastro europeo dei diritti sociali, e la direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e privata per genitori e prestatori di assistenza. Sebbene queste norme non parlino esplicitamente del diritto alla disconnessione, evidenziano la sua importanza.

Inoltre, gli articoli 153 e 154 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea (TFUE) del 2012<sup>10</sup> potrebbero essere utilizzati come base giuridica per l'adozione di direttive che stabiliscano requisiti minimi e supportino gli Stati membri nella regolazione delle condizioni di lavoro.

Nell'ordinamento giuridico italiano, tale diritto è sancito dalla suddetta Legge 81, dove l'articolo 19 di questa legge stabilisce che gli accordi tra datori di lavoro e lavoratori devono prevedere misure per garantire la disconnessione dai dispositivi tecnologici usati per il lavoro. Successivamente questo principio ha trovato un ulteriore consolidamento con l'articolo 2, comma 1-ter, del decreto legge 13 marzo 2021, n. 30, convertito con modificazioni dalla legge del 6 maggio 2021, n. 61, che prevede il diritto alla disconnessione dagli strumenti digitali per chi lavora in smart working rafforzando questo diritto, e stabilendo che i lavoratori in modalità agile possono disconnettersi dalle piattaforme e dagli strumenti tecnologici, senza penalizzazioni contrattuali o retributive.

Questo diritto riguarda la possibilità per i lavoratori di non essere obbligati a rispondere a e-mail o a messaggi di lavoro fuori dall'orario contrattuale, contribuendo così a una migliore *work-life harmony*.

Attualmente il disegno di legge S. 1290<sup>11</sup>, presentato al Senato nella XIX Legislatura, cerca di affrontare la criticità dell'invasività della connessione costante introducendo il diritto alla disconnessione, una tutela che mira a garantire ai lavoratori il rispetto dei tempi di riposo e la possibilità di non rispondere a comunicazioni lavorative al di fuori dell'orario stabilito.

Il disegno di legge prevede che ogni lavoratore abbia diritto a un minimo di 12 ore consecutive di disconnessione giornaliera, con alcune eccezioni solo in caso di urgenze specifiche, che devono essere giustificate e retribuite come lavoro straordinario. Inoltre, obbliga i datori di lavoro a informare i dipendenti su come esercitare questo diritto e, per le aziende con più di 15 dipendenti, a fornire gli strumenti digitali necessari per lavorare, senza alcun costo per i lavoratori.

La relazione che accompagna il disegno di legge evidenzia la necessità di intervenire urgentemente per prevenire problemi come il *tecnostress* e il *burnout*, causati dall'iperconnessione lavorativa. Si sottolinea l'importanza di trovare un equilibrio tra innovazione tecnologica e benessere dei lavoratori, facendo riferimento a esperienze internazionali e sottolineando al contempo l'assenza di una normativa uniforme a livello europeo.

---

<sup>10</sup> In particolare, l'articolo 153 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione europea è alla base dell'azione dell'Unione nell'ambito delle pari opportunità e della parità di trattamento in materia di occupazione e impiego [https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/file/repository/relazioni/libreria/novita/XVII/Trattato\\_sull\\_unione\\_europea.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/file/repository/relazioni/libreria/novita/XVII/Trattato_sull_unione_europea.pdf)

<sup>11</sup> Cfr. <https://www.senato.it/leg/19/BGT/Schede/Ddliter/58663.htm>

Un aspetto importante del D.D.L. S. 1290 è l'intenzione di estendere il diritto alla disconnessione anche ai lavoratori autonomi, categoria spesso esclusa da tali tutele. Tuttavia, la legge solleva alcuni dubbi, in particolare sulla sua applicazione pratica e sull'efficacia delle sanzioni (fino a 3.000 euro), che potrebbero non bastare in contesti lavorativi complessi. Inoltre, l'inclusione dei lavoratori autonomi richiederà una definizione chiara delle modalità operative. Un'altra preoccupazione riguarda l'equità tra categorie di lavoratori, poiché l'accento sugli accordi collettivi potrebbe favorire chi lavora in settori con forte rappresentanza sindacale, lasciando scoperti altri gruppi.

Nonostante queste problematiche, il disegno di legge rappresenta un passo verso una regolamentazione più equilibrata del lavoro digitale, ponendo il benessere dei lavoratori al pari della produttività aziendale. Per avere un impatto concreto, la legge dovrà essere accompagnata da azioni di sensibilizzazione, formazione e monitoraggio. Sebbene il D.D.L. S. 1290 presenti delle criticità ha il potenziale per diventare un modello di riferimento in Europa, segnando un cambiamento culturale importante per il benessere dei lavoratori in una società che punta a un progresso sostenibile.

In relazione a quanto enunciato prima, la salute mentale dei lavoratori nei luoghi di lavoro sta diventando un aspetto sempre più rilevante nella legislazione italiana. Già con il decreto legislativo n. 81/2008, che si occupava di salute e sicurezza sul lavoro, si è cominciato a dare maggiore attenzione alla prevenzione dei rischi psicologici, come il burnout e lo stress da lavoro. Maggiormente, nel periodo della e immediatamente successivo alla pandemia, il tema del benessere psicologico è stato ulteriormente inserito nelle politiche aziendali, anche grazie alle indicazioni provenienti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). Le Linee Guida dell'OMS, pubblicate il 28 settembre del 2022, sulla promozione della salute mentale al lavoro sono una base fondamentale per moderare gli interventi di benessere al fine di migliorare la propria organizzazione lavorativa. Si focalizzano, tra l'altro, sui disagi causati dalla pandemia e sui fenomeni come la *Great Resignation* e il *Quiet Quitting*. Quest'ultimo, indica il fenomeno per cui le lavoratrici e i lavoratori non si dimettono ufficialmente dal proprio ruolo ma riducono volontariamente il proprio impegno lavorativo al minimo necessario, continuando a svolgere le attività essenziali previste dal contratto senza investire ulteriore energia o tempo in compiti non strettamente obbligatori. La *Great Resignation*, invece, si riferisce al significativo aumento delle dimissioni volontarie di lavoratori. Le motivazioni di questo 'esodo' silenzioso sono molteplici: dall'incapacità del proprio datore di lavoro di soddisfare le ambizioni professionali alla scarsa flessibilità, passando per la mancanza di corrispondenza tra i propri valori e quelli aziendali. Tra le cause principali è da includere il burnout, la ricerca di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata e la rivalutazione delle priorità lavorative particolarmente sentita a seguito della pandemia.

Alla luce delle raccomandazioni fornite dall'OMS, la legge italiana ha promosso la formazione dei dirigenti e dei responsabili delle risorse umane per il riconoscimento precoce dei segnali di stress e ha incoraggiato l'introduzione di pratiche aziendali per ridurre il carico di lavoro eccessivo, migliorare la comunicazione interna e promuovere attività di supporto psicologico per i dipendenti. Il telelavoro o lo smart working, infatti, pur aumentando la flessibilità lavorativa, hanno comportato anche nuovi rischi psicologici, che le normative italiane hanno cercato di fronteggiare.

### **Congedi parentali e politiche di sostegno alla genitorialità**

Per quel che concerne i congedi e le politiche di sostegno alla genitorialità l'Italia ha sempre avuto politiche di congedo parentale tra le più avanzate in Europa, ma dal 2022 sono stati introdotti nuovi miglioramenti. In particolare, il decreto legislativo n.105 del 30 giugno 2022, in vigore dal 13 agosto 2022, in attuazione alla direttiva UE 2019/1158, si pone come fine quello di armonizzare l'attività lavorativa e la vita privata dei genitori e delle prestatrici e dei prestatori di assistenza, nonché di conseguire la condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne e la parità di genere in ambito lavorativo e familiare incrementando così l'occupazione femminile.

Il decreto in questione, è un primo concreto tentativo, pur con le criticità e i limiti che si evidenziano, di intaccare concretamente lo stereotipo della cura attribuita per lo più alla donna e dare piena attuazione al dettato costituzionale. Lo chiarisce sin dall'apertura lo stesso decreto, che all'art. 1 pone immediatamente gli obiettivi che intende perseguire "Nell'ottica della piena equiparazione dei diritti alla genitorialità e all'assistenza".

Inoltre, la Legge di Bilancio 2022 ha previsto l'estensione del congedo parentale retribuito per entrambi i genitori, incentivando una maggiore partecipazione delle madri e dei padri alla cura dei figli. Queste misure si pongono come un tentativo di armonizzare i tempi di vita privata e professionale, promuovendo una cultura più inclusiva e paritaria. Le politiche di welfare aziendale hanno inoltre cominciato a includere forme di supporto alla genitorialità, come il rafforzamento delle strutture per la cura dei figli (asili nido aziendali) e la possibilità di congedi più flessibili, per permettere ai genitori di conciliare meglio gli impegni familiari e lavorativi.

Tuttavia, la misura prevista dal decreto legislativo n. 105/2022 conferma il congedo di paternità in dieci giorni lavorativi, non frazionabili in ore ma fruibili non continuativamente, come previsto dalla direttiva europea come soglia minima. Sebbene la normativa avrebbe potuto ampliare tale arco temporale, i dieci giorni sono certamente un tempo esiguo per il congedo che difficilmente può innescare un cambiamento culturale radicale volto alla presa di coscienza che le cure del figlio, nascita o affidatario o adottivo, competono ad entrambi i genitori. Di fatto, questa misura, se non rinforza, non fa che mantenere inalterato il cosiddetto 'patriarcato domestico', in cui la donna è vista come la principale responsabile della cura e il padre resta un genitore marginale.

Aumentare la durata del congedo, portandolo almeno a un mese<sup>12</sup>, rappresenterebbe certamente un passo decisivo verso una piena effettiva conciliazione condivisa, oltre a favorire l'affermazione della paternità quale condizione soggettiva che contribuisce al pieno sviluppo della personalità degli uomini, prima ancora che dei figli. In questo contesto, va sottolineato che l'articolo 3 della legge n. 32/2022<sup>13</sup> (Family Act) delegava il governo ad adottare, entro il 12 maggio 2024, uno o più decreti legislativi per l'estensione, il riordino e l'armonizzazione della disciplina relativa ai congedi parentali, di paternità e maternità.

Purtroppo, tra le varie aree di intervento previste dalla legge delega, solo la riforma che ha introdotto l'Assegno Unico Universale è stata realizzata (a partire dal marzo 2022) e poi integrata dal governo con maggiorazioni per determinate tipologie familiari. Tuttavia, il governo non ha attuato una riforma organica e strutturale delle politiche familiari sulla linea del Family Act, ma ha scelto di procedere con interventi mirati, in base alle risorse via via disponibili. Questo approccio, purtroppo, non ha incluso l'estensione graduale del congedo di paternità come tappa intermedia verso una maggiore parità tra madri e padri nell'assunzione delle responsabilità genitoriali.

L'ordinamento giuridico italiano, pur posandosi saldamente sui principi di personalismo ed egualitarismo (artt. 2 e 3 della Costituzione), non è riuscito a promuovere una coerente trasformazione delle strutture sociali, che rimangono influenzate dalla tradizione culturale secondo cui la cura della famiglia è principalmente una 'missione femminile'. Questo contesto spiega come, ad esempio, il congedo parentale facoltativo abbia perso il suo carattere di neutralità e finisca paradossalmente per rafforzare la visione stereotipata dei ruoli di donna e uomo nella famiglia: rispettivamente come *caregiver* e *breadwinner*. Per questo motivo, si rende necessaria una revisione dei congedi e l'introduzione di misure rivolte esclusivamente ai padri, che incentivino la loro partecipazione attiva nelle dinamiche di cura e accudimento familiare.

---

<sup>12</sup> Nel 2022 è stata depositata alla Camera dai deputati una proposta di legge a firma degli On. Fusacchia, Palazzotto, Muroni e Quarapelle con l'obiettivo di portare il Congedo di paternità a una durata di 3 mesi e farlo divenire obbligatorio. Cfr. <https://documenti.camera.it>.

<sup>13</sup> Deleghe al Governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia. (G.U. 27 aprile 2022, n. 97).

L'Italia, in particolar modo dal 2022 ad oggi, ha compiuto passi significativi nell'armonizzare i tempi di lavoro e vita privata dei suoi cittadini, con un'attenzione crescente al benessere psicofisico dei lavoratori. Le normative sul lavoro agile, il diritto alla disconnessione, il congedo parentale e la salute mentale sono solo alcuni degli strumenti messi in atto per garantire che i lavoratori possano godere di un equilibrio tra i loro impegni professionali e la loro vita privata. Nonostante questi progressi, sono molte le sfide legate all'applicazione uniforme delle leggi su tutto il territorio nazionale, e alle difficoltà pratiche per le piccole e medie imprese nel rispettare tutte le normative, specie quelle relative al benessere psicologico.

Le politiche attuali, pur essendo un passo importante, necessitano di un continuo adattamento alle esigenze di un mondo del lavoro in rapido cambiamento, con nuove forme di occupazione e tecnologie che pongono sfide anche alla gestione del tempo e del benessere.

### 3. Progetto EQW&L e Toolkit per la conciliazione vita-lavoro

Una riflessione più ampia sul termine di conciliazione, non più solo legata alle mere esigenze di responsabilità familiari ma in un'accezione di più ampio respiro come esigenza di equilibrio di tempi di vita diversi (cura di sé, bisogni formativi o educativi, di sviluppo della propria sfera privata tra cui attività politica o volontariato ecc.) è stata recepita nell'ambito del Progetto *Equality for work and life* (EQW&L)<sup>14</sup>.

Il progetto, finanziato dalla DG Occupazione della Commissione Europea nell'ambito del programma EaSI (*Programme for Employment and Social Innovation*) ha elaborato e testato una serie di strategie, un nuovo modello di intervento e un kit di strumenti per facilitare l'accesso al mercato del lavoro dei disoccupati – donne ma non solo donne – che sono ostacolati nell'ottenere e mantenere un lavoro dalle loro esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata.

Il progetto, realizzato dal 2019 al 2021 dall'Anpal, con i partner nazionali (Fondazione Giacomo Brodolini – FGB, il Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli – CGM, Unione Italiana del Lavoro – UIL) e transnazionali (Work Life Hub – WLB HUB – Belgio, Istituto Spagnolo per le Donne e le Pari Opportunità – IWEO – Spagna, Centro Risorse per gli Uomini – REFORM – Norvegia), si è concentrato su tre obiettivi principali:

- 1) sui sistemi dei servizi per l'impiego proponendo e sperimentando strategie che la rete italiana dei PES (*Public employment services*) può utilizzare per supportare le persone che entrano o rientrano nel mercato del lavoro particolarmente vulnerabili a causa delle loro esigenze di conciliazione vita-lavoro;
- 2) sulle persone – tutti coloro che sono nel loro ciclo di vita lavorativa attiva, disoccupati o in fase di reinserimento nel mercato del lavoro – sia donne che uomini con responsabilità di cura e/o altre esigenze di conciliazione, ma anche i giovani che cercano di entrare nel mercato del lavoro e chiedono di conciliare le esigenze lavorative con la vita sociale e personale;
- 3) sulle imprese – e in particolare sulle PMI (piccole e medie imprese) e sulle imprese sociali, che offrono rilevanti opportunità occupazionali per le donne, ma incontrano maggiori difficoltà rispetto alle aziende più grandi nell'attuazione di politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata.

Un'azione significativa intrapresa dal progetto è stata la promozione sul campo dello strumento nelle riunioni introduttive al fine di aggiornare le competenze e il know-how dei fornitori di servizi di conciliazione, ossia servizi per l'impiego o altre posizioni all'interno delle PMI. Il progetto è riuscito a promuovere azioni in questa direzione oltre ad offrire la possibilità di praticare una specifica modalità di operare in tal senso. Trovare soluzioni locali è un elemento importante affinché questo progetto possa offrire opportunità di sviluppo locale.

Nelle regioni/località italiane selezionate nel progetto Campania, Toscana, Piemonte e Trento, per verificare l'efficacia dell'intervento EQW&L nel sostenere i disoccupati a trovare un lavoro durante il periodo di osservazione, è stata utilizzata una metodologia di tipo quantitativo/qualitativo, pre-post all'interno di un gruppo e tra gruppi, prevedendo la progettazione e la quasi-sperimentazione di un modello di intervento e di un kit di strumenti per la conciliazione vita-lavoro per adattare gli interventi a ogni singolo caso.

Il *Toolkit*, realizzato e utilizzato durante la sperimentazione del progetto, è composto da quattro parti principali:

- una prima parte incentrata sul contesto che ha fornito le informazioni chiave sul progetto EQW&L;
- una seconda parte sulle definizioni - con una panoramica sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e i relativi diritti dei lavoratori;

---

<sup>14</sup> Per approfondire: <https://equalityforworkandlife.eu/en/home/>.

- una terza parte incentrata sui contenuti - che descrive gli strumenti per lavoratori/lavoratrici e PMI;
- una quarta parte include una lista di controllo per individuare le esigenze del *work-life balance* di centri/servizi per l'impiego e uno strumento di valutazione per le imprese per valutare i diversi livelli di esigenze di conciliazione tra lavoro e vita privata.

La sperimentazione ha dimostrato che il modello EQW&L rappresenta uno strumento valido per assistere gli utenti (donne o uomini) nelle loro esigenze di conciliazione per entrare o rientrare nel mercato del lavoro. Nel 2021 il Progetto è stato inserito tra le buone pratiche riportate per l'Italia all'interno del PES Network europeo. Il *Toolkit* è uno strumento facilmente adattabile e la sua efficienza è una caratteristica specifica che potrebbe consentire l'espansione e l'applicabilità del progetto ad altri contesti regionali e nazionali. In particolare, il *Toolkit* ha migliorato i processi di problem solving sia riguardo alla tempistica degli interventi, sia all'ampliamento e diversificazione delle soluzioni praticabili, il che significa raggiungere i singoli obiettivi in modo più rapido e accurato. Un effetto positivo inaspettato è stato l'incremento della conoscenza delle problematiche legate alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro e delle loro esigenze di conciliazione: si può migliorare la capacità di organizzare il proprio tempo così come la volontà di entrare o restare nel mercato del lavoro.

Inoltre, per agevolare la stesura e la relativa attuazione di un piano quanto più mirato di conciliazione, è utile coinvolgere e valorizzare le competenze del *Welfare Manager* – di cui si tratta ampiamente nel capitolo 7 – un professionista che proviene dall'ambito sociale con una profonda conoscenza del territorio e dei suoi servizi, oltre che esperto nell'orientamento dei bisogni delle persone.

Un importante punto di follow-up riguarda il coinvolgimento delle imprese nei processi di conciliazione tra lavoro e vita privata, in quanto spesso viene riferito che alcune imprese collegano l'introduzione di misure innovative di organizzazione del lavoro, come i turni di lavoro flessibili, come una mancanza di impegno nei confronti del lavoro e una diminuzione dello sforzo, dell'efficienza e della produzione. Il *Toolkit* può fornire indicazioni per la produzione di strumenti complementari più adatti alla specificità dell'area e alle esigenze degli utenti. Inoltre, il *Toolkit* EQW&L si è rivelato un incentivo e allo stesso tempo uno strumento intelligente da utilizzare nell'interazione con altri servizi, facilitandone la sistematizzazione.

Il *Toolkit*, fruibile online nel sito <https://equalityforworkandlife.eu/risorse/>, è stato aggiornato a gennaio 2024 ma è necessario un costante aggiornamento al fine di garantirne la futura funzionalità del progetto EQW&L.

## 4. L'approccio del BES per la misurazione del benessere

Il principale e più solido protocollo italiano in tema di misurazione del benessere è rappresentato dal Rapporto Istat BES<sup>15</sup>. Si tratta di un set di indicatori sviluppato dall'Istat e dal CNEL con l'obiettivo di valutare il progresso di una società non solo dal punto di vista economico (come avviene per il PIL), ma anche sociale e ambientale.

In ambito internazionale, il *World OECD Forum on Well-being*, il Forum mondiale dell'OCSE, ha l'obiettivo di promuovere a livello internazionale l'adozione di politiche per il benessere, la sostenibilità e la riduzione delle disuguaglianze. Queste politiche attingono sistematicamente a dati statistici e a *best practices* internazionali, sia in fase di progettazione e valutazione dell'impatto, sia durante l'implementazione e l'analisi dei risultati raggiunti. Lo scorso anno si è svolta in Italia la settima edizione.

A partire dal 2010 l'Istat ha, dunque, avviato il progetto BES di cui pubblica annualmente un Rapporto in cui si analizza l'evoluzione recente, l'andamento di più lungo periodo e le disuguaglianze per il set di 152 indicatori, distinti in 12 domini: Salute; Istruzione e formazione; Lavoro e conciliazione dei tempi di vita; Benessere economico; Relazioni sociali; Politica e istituzioni; Sicurezza; Benessere soggettivo; Paesaggio e patrimonio culturale; Ambiente; Innovazione, ricerca e creatività; Qualità dei servizi.

Per una parte degli indicatori BES è possibile il confronto con la media UE27. Un parallelo utile per individuare il posizionamento dell'Italia nel contesto europeo evidenziando le criticità o i punti di forza. Sin dal suo avvio il BES rende disponibili gli indicatori declinati per una serie di caratteristiche individuali e di contesto che consentono di misurare le disuguaglianze per soggetti sociali e territorio e consentirne l'osservazione costante nel tempo (Istat 2024). Analizzare le differenze di benessere tra territori in un paese complesso e variegato come l'Italia è importante per comprendere le criticità o le potenzialità di sviluppo e per orientare, di conseguenza, le politiche.

Il BES, in questa visione, dunque, non è solo un elenco di dimensioni e di indicatori, ma una 'lente nuova', un 'sensore' rilevante che consente di vedere e valutare il miglioramento della vita apportato dalle politiche.

In questo lavoro abbiamo scelto di posizionare la 'lente' su due indicatori: 'Soddisfazione per il lavoro svolto'<sup>16</sup>, che rientra nel set di indicatori del dominio Conciliazione vita-lavoro e 'Soddisfazione per il tempo libero'<sup>17</sup> che fa parte del set di indicatori del dominio Benessere soggettivo<sup>18</sup> in quanto ritenuti più direttamente connessi al tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in un'ottica di benessere e di cura di sé.

Come emerge nella tabella 1, dall'analisi dei dati sull'indicatore 'Soddisfazione per il lavoro svolto' nel dominio 'Lavoro e conciliazione dei tempi di vita-lavoro' emerge, al 2023, un aumento della quota di occupati molto soddisfatti per il lavoro: si tratta del 51,7% degli occupati (era il 46,0% nel 2019). L'indicatore è una sintesi dei punteggi dichiarati dagli occupati per vari aspetti del lavoro: guadagno, opportunità di carriera (aspetti per i quali la quota di lavoratori molto soddisfatti è la più bassa: rispettivamente: 39,0% e 33,4%), numero di ore lavorate (51,4%), stabilità del posto di lavoro (61,9%), distanza casa-lavoro (65,3%), interesse per il lavoro

---

<sup>15</sup> Cfr. <https://www.istat.it/statistiche-per-temi/focus/benessere-e-sostenibilita/>.

<sup>16</sup> Fonte: Istat, Rilevazione sulle Forze di lavoro.

<sup>17</sup> Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana.

<sup>18</sup> Misurare il benessere soggettivo richiede un approccio multidimensionale, come messo in risalto nelle linee guida OCSE, predisposte per definire una metodologia per la produzione di statistiche sul benessere soggettivo confrontabili a livello internazionale. Gli studi sul concetto di eudaimonia abbracciano molte discipline, dalla filosofia alla psicologia, e negli ultimi decenni anche agli studi di statistica sociale. Il modello OCSE, riferendosi a una vasta letteratura, individua tre dimensioni principali che concorrono a definire il benessere soggettivo: la dimensione cognitiva, la dimensione emotiva e la dimensione eudaimonica. Le rilevazioni su grandi campioni di popolazione adottano per lo più indicatori di soddisfazione, idonei a cogliere la dimensione cognitiva mediante strumenti di rilevazione e metodi di analisi ormai consolidati. Meno comune è l'utilizzo di indicatori dello stato emotivo, prevalentemente mutuati da strumenti per la rilevazione della salute mentale. I metodi per la misurazione della dimensione eudaimonica risultano a oggi ancora dibattuti <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/04/8.pdf>.

(67,3%). Al Nord e al Centro si raggiunge la percentuale più alta di occupati molto soddisfatti con il 54,2% al Nord-Ovest, il 53,5% al Nord-Est, mentre il dato cala significativamente nel Sud con il 44,9% e 47,9% nelle sole. Tuttavia, i lavoratori molto soddisfatti prevalgono tra gli uomini (52,8% rispetto al 50,4% delle donne). In particolare, gli uomini al Nord-Ovest con il 56,2% e al Nord-Est con il 55,4%, si dichiarano maggiormente soddisfatti per il lavoro svolto. Al Sud e nelle Isole il dato cala scendendo al di sotto della media nazionale, sia per gli uomini che per le donne, pur con una lieve differenza tra uomini e donne nel Sud dove si registra il 44,7% per gli uomini a fronte di una maggiore soddisfazione per le donne pari al 45,1%. Nelle Isole il divario tra uomini e donne torna ad appannaggio dei primi registrando una maggiore soddisfazione pari al 48,6% contro il 46,7% per le donne (Istat 2024). Dai dati si conferma la maggiore soddisfazione per il lavoro svolto nelle regioni del Centro Nord, sia per gli uomini che per le donne, rispetto alla media nazionale (51,7%).

**Tabella 1 Soddisfazione per il lavoro svolto<sup>19</sup> per anno, genere e area territoriale (2019-2023)**

Soddisfazione per il lavoro svolto	2019			2020			2021			2022			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Nord-Ovest	47,1	48,8	48,1	49,6	51,8	50,8	51,3	54,2	52,9	50,7	55,6	53,5	51,7	56,2	54,2
Nord-Est	49,3	51,0	50,2	50,7	52,7	51,8	50,4	53,2	52,0	50,5	53,0	51,9	51,2	55,4	53,5
Centro	44,9	46,5	45,8	49,8	51,1	50,5	50,4	51,4	51,0	49,8	52,8	51,5	52,6	54,9	53,9
Sud	41,6	39,1	40,0	43,2	40,8	41,7	44,7	42,2	43,1	44,4	42,9	43,5	45,1	44,7	44,9
Isole	42,2	40,1	40,9	48,0	44,4	45,8	46,9	45,3	45,9	46,5	45,8	46,0	46,7	48,6	47,9
<b>Italia</b>	<b>45,9</b>	<b>46,1</b>	<b>46,0</b>	<b>48,8</b>	<b>49,0</b>	<b>48,9</b>	<b>49,5</b>	<b>50,2</b>	<b>49,9</b>	<b>49,2</b>	<b>51,0</b>	<b>50,2</b>	<b>50,4</b>	<b>52,8</b>	<b>51,7</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati Istat (BES)

**Tabella 2 Soddisfazione per il tempo libero<sup>20</sup> per anno, genere e area territoriale (2019-2023)**

Soddisfazione per il tempo libero	2019			2020			2021			2022			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Nord-Ovest	70,3	73,3	71,7	68,9	73	70,9	54,1	59,5	56,7	66,9	70,1	68,4	68,2	72,3	70,2
Nord-Est	67,8	69,3	68,5	72,3	73,6	72,9	57,0	61,4	59,1	64,4	68,9	66,6	68,1	70,8	69,4
Centro	66,6	71,7	69,0	67,6	71,1	69,3	56,3	59,6	57,9	64,6	69,1	66,8	68,1	71,3	69,7
Sud	63,0	67,1	65,0	65,5	68,9	67,1	51,8	57,1	54,4	61,4	66,4	63,8	63,3	67,9	65,5
Isole	60,2	65,7	62,8	60,4	65,9	63,0	51,7	56,3	53,9	55,9	61,9	58,8	61,0	66,2	63,5
<b>Italia</b>	<b>66,3</b>	<b>69,9</b>	<b>68,0</b>	<b>67,5</b>	<b>71,0</b>	<b>69,2</b>	<b>54,3</b>	<b>59,0</b>	<b>56,6</b>	<b>63,5</b>	<b>67,9</b>	<b>65,7</b>	<b>66,2</b>	<b>70,2</b>	<b>68,2</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati Istat (BES)

<sup>19</sup> Soddisfazione per il lavoro svolto: Percentuale di occupati che hanno espresso un punteggio medio di soddisfazione tra 8 e 10 per i seguenti aspetti del lavoro svolto: guadagno, opportunità di carriera, numero di ore lavorate, stabilità del posto, distanza casa-lavoro, interesse per il lavoro.

<sup>20</sup> Soddisfazione per il tempo libero: Percentuale di persone di 14 anni e più che si dichiarano molto o abbastanza soddisfatte per il tempo libero sul totale delle persone di 14 anni e più.

In generale, gli indicatori di benessere soggettivo al 2023 (tabella 2), risultano stabili o in leggero miglioramento rispetto ai valori del 2022. Sono stati, infatti, recuperati i livelli raggiunti nel 2019, prima dell'emergenza pandemica, a seguito della quale si era registrato un significativo e motivato declino, in particolare proprio per la dimensione della soddisfazione per il tempo libero per il quale il 68,2% delle persone si dichiarano molto o abbastanza soddisfatte. Dal confronto delle aree geografiche emerge un quadro piuttosto articolato. Nelle regioni del Nord-Ovest (70,2%), Nord-Est (69,4%) e Centro (69,7%) si osservano valori più alti della media nazionale (68,2%) per il genere maschile. Per la componente femminile la percentuale coincide sostanzialmente con la media nazionale: 68,2% per il Nord-Ovest, 68,1% per il Nord-Est. Analoga situazione si riscontra nelle regioni del Centro dove risulta maggiormente soddisfatto del tempo libero il 71,3% degli uomini contro il 68,1% delle donne. Le regioni del Mezzogiorno si collocano nella parte bassa della graduatoria con un evidente livello inferiore per le donne con il 63,3% nel Sud e 61% nelle Isole a fronte del 67,9% degli uomini nel Sud e 66,2% nelle Isole (Conigliano 2024). Questo panorama conferma che, la persistente carenza di infrastrutture e servizi, caratteristica dei territori del Mezzogiorno, incide anche sulla sfera del tempo libero.

## 5. Conciliazione, equilibrio dei tempi di lavoro e di vita e benessere: servizi educativi e di cura per la prima infanzia

La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rappresenta una spinta per lo sviluppo socioeconomico del Paese anche attraverso la promozione del benessere delle lavoratrici e dei lavoratori e del loro contesto familiare, in un'ottica di promozione della parità di genere e superamento dei divari, sia nel mercato del lavoro sia nella condivisione delle responsabilità di cura.

Nel contesto europeo e nazionale, nel corso dell'ultimo decennio, ci si è sempre più concentrati sulla definizione di misure e interventi per la conciliazione vita-lavoro che fossero attenti alle esigenze familiari delle lavoratrici e dei lavoratori, favorendo politiche territoriali e aziendali volte al miglioramento della qualità di vita e all'equilibrio tra impegno dedicato al lavoro e quello riservato alla propria persona ed alla propria famiglia.

In questo senso l'offerta di servizi di work-life balance dovrebbe essere concepita a partire da un attento rapporto tra pubblico e privato nella costruzione del benessere sociale su tutto il territorio nazionale. Nella pratica, però, in Italia il processo è ancora rallentato da problemi strutturali e culturali. La forte differenziazione socioeconomica territoriale e le resistenze culturali incidono profondamente nell'attuazione delle politiche e degli interventi per il work-life balance così come inteso dalla strategia europea<sup>21</sup>.

"Affinché siano incoraggiati a rimanere a far parte della forza lavoro, i lavoratori che sono genitori e i prestatori di assistenza dovrebbero poter adeguare il calendario di lavoro alle proprie esigenze e preferenze personali..." (ex art.34 Direttiva (UE) 2019/1158). Ponendo l'accento sulle "proprie esigenze e preferenze personali" la strategia UE di work-life balance mette in discussione l'intero sistema di organizzazione del lavoro e dei tempi di vita dando per assunto che donne e uomini debbano ma soprattutto possano essere sia earner (lavoratori e percettori di reddito nella sfera produttiva) sia carer (erogatori di cura nella sfera riproduttiva)" (De Tommaso *et al.* 2024, 10).

Parlare di equilibrio vita e lavoro significa riferirsi alla capacità e alla possibilità di bilanciare in modo equilibrato il lavoro e la vita privata di donne e uomini. Come testimoniano le numerose ricerche svolte su questo tema, sempre più una migliore conciliabilità tra dimensione privata e professionale diventa condizione necessaria per poter lavorare e sempre più chi si trova a cercare un lavoro attribuisce uguale, se non maggiore, importanza al work-life balance rispetto alla componente retributiva.

Come rappresentato dall'*Employer Brand Research 2024* di Randstad<sup>22</sup>, in Italia il *work-life balance* è un elemento prioritario di negoziazione nei contratti aziendali e risulta essere uno dei principali fattori che determinano la capacità di un'impresa di 'trattenere' e fidelizzare il proprio capitale umano. Dall'indagine Randstad Italia 2024, infatti, emerge che per i giovani e per i lavoratori con più alti livelli di istruzione il mancato equilibrio tra vita professionale e vita privata è al primo posto tra le motivazioni che spingono a cambiare lavoro.

Perseguire obiettivi di conciliabilità significa, infatti, favorire un'armonia nelle scelte di donne e uomini rispetto alle loro aspirazioni non solo professionali ma anche come individui, come componenti di un nucleo familiare e più in generale come parte attiva della società.

Di fatto, ci confrontiamo con un mercato del lavoro sempre più popolato da donne e uomini con responsabilità di cura verso figli e/o adulti anziani e non autosufficienti. Sempre più lavoratrici e lavoratori combinano, almeno in

---

<sup>21</sup> Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio europeo del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e prestatori di assistenza.

<sup>22</sup> Il REBR è un'indagine internazionale che coinvolge 32 Paesi e oltre 6.000 aziende a livello globale. In Italia, nel 2024, è stato intervistato un campione di quasi 7.000 lavoratori. Per *employer branding* s'intende l'insieme delle strategie finalizzate a migliorare l'immagine di un'azienda che viene trasmessa sia ai dipendenti che ai potenziali candidati.

una fase della loro vita, l'impegno professionale con responsabilità di cura e di assistenza.

L'equilibrio tra vita professionale e vita personale, si traduce nei fatti nella possibilità e/o capacità di bilanciare il tempo di lavoro 'pubblico', svolto ad esempio in un'azienda o nella pubblica amministrazione, con il tempo di lavoro 'privato', svolto cioè nella propria sfera privata, come la cura della famiglia (partner, genitori, figli) o le attività domestiche.

L'equilibrio non si produce perché di fatto anche nella sfera privata si continua a 'lavorare' per la sfera pubblica, sostituendo spesso quanto dovrebbe essere garantito in termini di disponibilità e accessibilità dei servizi alla persona.

In questo senso i servizi educativi e di cura per la prima infanzia sono emblematici.

## 5.1 I servizi educativi e di cura per la prima infanzia. Divario territoriale e criteri di accesso

Secondo i recenti dati Istat (2024)<sup>23</sup> per l'anno educativo 2022/23 sono presenti sull'intero territorio nazionale 14.031 servizi socioeducativi per la prima infanzia, distinti in nidi e sezioni primavera, servizi integrativi per la prima infanzia, spazi gioco, servizi in contesto domiciliare e centri bambini-genitori, ai quali corrispondono 366.007 posti autorizzati; un'offerta di 30 posti disponibili ogni 100 bambini della fascia 0-2 anni d'età (tabella 3).

**Tabella 3 Numero di servizi, posti e rapporto tra posti e popolazione di riferimento dei servizi per la prima infanzia per tipologia – a.e. 2022/2023**

Tipo di servizio socioeducativo	Servizi attivi	Posti autorizzati	Posti autorizzati per 100 bambini di 0-2 anni
<b>Nidi e sezioni primavera</b>	<b>12.075</b>	<b>341.100</b>	<b>27,9%</b>
- Nidi	9.343	294.923	24,1%
- Sezioni primavera	2.732	46.177	3,8%
<b>Servizi integrativi per la prima infanzia</b>	<b>1.956</b>	<b>24.907</b>	<b>2,0%</b>
- Spazi gioco	716	14.218	1,2%
- Servizi in contesto domiciliare	1.056	5.930	0,5%
- Centri bambini-genitori	184	4.759	0,4%
<b>Totale</b>	<b>14.031</b>	<b>366.007</b>	<b>30,0%</b>

Fonte: Istat - Rilevazione nidi e servizi integrativi per la prima infanzia – a.e.2022/2023

In Italia, quindi, rispetto all'offerta di nidi e di servizi specifici per la prima infanzia, anche se in avvicinamento, non è stato ancora raggiunto il target europeo del 33% di copertura dei posti rispetto ai residenti tra 0-2 anni di età, fissato al 2010 dal Consiglio d'Europa di Barcellona del 2002. Resta, quindi, molto lontano il nuovo obiettivo europeo del 45% di bambini frequentanti servizi educativi fissato al 2030 dal Consiglio d'Europa nel 2022. Il Livello Essenziale delle Prestazioni (LEP) nazionale fissato al 33% per il 2027 dalla Legge finanziaria 2022 n. 234/21 sembrerebbe avvicinarsi, considerata la rilevazione Istat per l'anno educativo 2022/23 che vede la percentuale dei posti sulla popolazione di riferimento attestarsi al 30%.

<sup>23</sup> Istat, Rilevazione sui 'nidi e servizi integrativi per la prima infanzia' a.e. 2022/23. La rilevazione è stata avviata dall'Istat nel 2011, con l'obiettivo di approfondire con uno specifico questionario i dati su questo tipo di servizi, già rilevati precedentemente nell'ambito della Rilevazione statistica sugli 'interventi e servizi sociali dei Comuni singoli e associati'.

**Tabella 4 Numero di servizi, posti e popolazione di riferimento dei servizi per la prima infanzia - anni 2013-2022**

Anno	Numero servizi	Posti	Popolazione media 0-2	Posti su popolazione
2013	13.459	360.314	1.607.096	22,4
2014	13.262	357.786	1.565.394	22,9
2015	13.059	348.718	1.518.542	23
2016	13.147	353.708	1.472.416	24
2017	13.145	354.641	1.430.160	24,8
2018	13.335	355.829	1.382.927	25,7
2019	13.834	361.318	1.333.320	27,1
2020	13.542	350.670	1.290.435	27,2
2021	13.518	350.307	1.252.620	28
2022	14.031	366.007	1.221.431	30

Fonte: elaborazioni Inapp su dati Istat

La contrazione costante delle nascite con la relativa riduzione della domanda e gli investimenti in questi specifici servizi previsti dal PNRR e dalla legislazione nazionale recente, fanno rilevare una diminuzione della distanza tra posti disponibili e popolazione media di riferimento (tabella 4). Il numero di frequentanti dei servizi educativi per la prima infanzia resta, però, decisamente inferiore alla media europea (37,9 % nel 2021). Nel rapporto tra posti offerti e popolazione di riferimento si registra un andamento simile in gran parte del territorio nazionale. Come si evince nella seguente tabella 5, nel confronto tra gli anni educativi 2021/22 e 2022/23 le variazioni percentuali sull'indicatore di copertura hanno un andamento simile per le ripartizioni territoriali Nord-Ovest, Sud e Isole, mentre per le regioni del Nord-Est e Centro Italia il decremento della popolazione di riferimento è più intenso dell'incremento dei posti.

**Tabella 5 Rapporto tra posti nei servizi per la prima infanzia e popolazione di riferimento per ripartizione geografica – anni educativi 2021/2022 e 2022/2023**

Ripartizione	Anno educativo 2021/22			Anno educativo 2022/23			Variazioni percentuali	
	Posti	Popolazione media 0-2	Posti su popolazione	Posti	Popolazione media 0-2	Posti su popolazione	Posti	Popolazione media 0-2
Nord-Ovest	103.614	329.205	31,5	112.394	320.783	35,0	8,5%	-2,6%
Nord-Est	88.739	245.090	36,2	90.054	240.340	37,5	1,5%	-1,9%
Centro	86.055	234.560	36,7	88.092	227.219	38,8	2,4%	-3,1%
Sud	48.508	302.899	16	50.995	295.514	17,3	5,1%	-2,4%
Isole	23.391	140.867	16,6	24.472	137.576	17,8	4,6%	-2,3%
<b>Italia</b>	<b>350.307</b>	<b>1.252.620</b>	<b>28</b>	<b>366.007</b>	<b>1.221.431</b>	<b>30</b>	<b>4,5%</b>	<b>-2,5%</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati Istat

Resta la netta differenziazione nella copertura di questi servizi a livello territoriale, confermando anche per queste specifiche competenze il divario territoriale tra regioni del Centro-Nord e quelle del Mezzogiorno (tabella 6).

**Tabella 6 Copertura dei posti nei servizi per la prima infanzia per ripartizione territoriale – a.e. 2021/2022 e 2022/2023**

Ripartizione	a.e. 2021/2022	a.e. 2022/2023
Nord-Ovest	31,50%	35,00%
Nord-Est	36,20%	37,50%
Centro	36,70%	38,80%
Sud	16,00%	17,30%
Isole	16,60%	17,80%
<b>Italia</b>	<b>28,00%</b>	<b>30,00%</b>

Fonte: elaborazioni Inapp su dati Istat

Come evidenziato per l'anno educativo 2022/23 si registra un incremento nella copertura dei posti in termini percentuali nella media nazionale che si attesta al 30%, ma resta molto forte il divario territoriale. Si rilevano infatti percentuali di copertura che vanno dal 38,8 del Centro (nettamente superiore al 33% del LEP nazionale per il 2027) al 17,3% del Sud.

La differenziazione territoriale dell'offerta di servizi per la prima infanzia sul territorio nazionale determina anche una differenziazione nel tipo di gestione, pubblica o privata, dei posti disponibili per i servizi dei diversi territori.

Come evidenziato per l'anno educativo 2022/23 si registra un incremento nella copertura dei posti in termini percentuali nella media nazionale che si attesta al 30%, ma resta molto forte il divario territoriale. Si rilevano infatti percentuali di copertura che vanno dal 38,8 del Centro (nettamente superiore al 33% del LEP nazionale per il 2027) al 17,3% del Sud.

La differenziazione territoriale dell'offerta di servizi per la prima infanzia sul territorio nazionale determina anche una differenziazione nel tipo di gestione, pubblica o privata, dei posti disponibili per i servizi dei diversi territori.

**Tabella 7 Distribuzione percentuale dei posti nei servizi per la prima infanzia per tipo di gestione e ripartizione territoriale – a.e. 2021/2022 e 2022/2023**

Ripartizione	a.e. 2021/2022		a.e. 2022/2023	
	Privato	Pubblico	Privato	Pubblico
Nord-Ovest	52,9%	47,1%	55,6%	44,4%
Nord-Est	45,7%	54,3%	46,4%	53,6%
Centro	49,2%	50,8%	48,5%	51,5%
Sud	60,4%	39,6%	61,3%	38,7%
Isole	52,9%	47,1%	54,1%	45,9%
<b>Italia</b>	<b>51,2%</b>	<b>48,8%</b>	<b>52,3%</b>	<b>47,7%</b>

Fonte: elaborazione Inapp su dati Istat

Nel confronto degli anni educativi 2021/22 e 2022/23 si registra un generale aumento dei posti nei servizi a gestione privata pur se in tendenziale equilibrio con il pubblico. Si conferma però il netto squilibrio verso la gestione privata del Mezzogiorno. Nell'a.e. 2022/23 per il Sud e le Isole si registrano rispettivamente un 61,3% e un 54,1% di posti a gestione privata contro il 38,7% e il 45,9% di gestione pubblica (tabella 7).

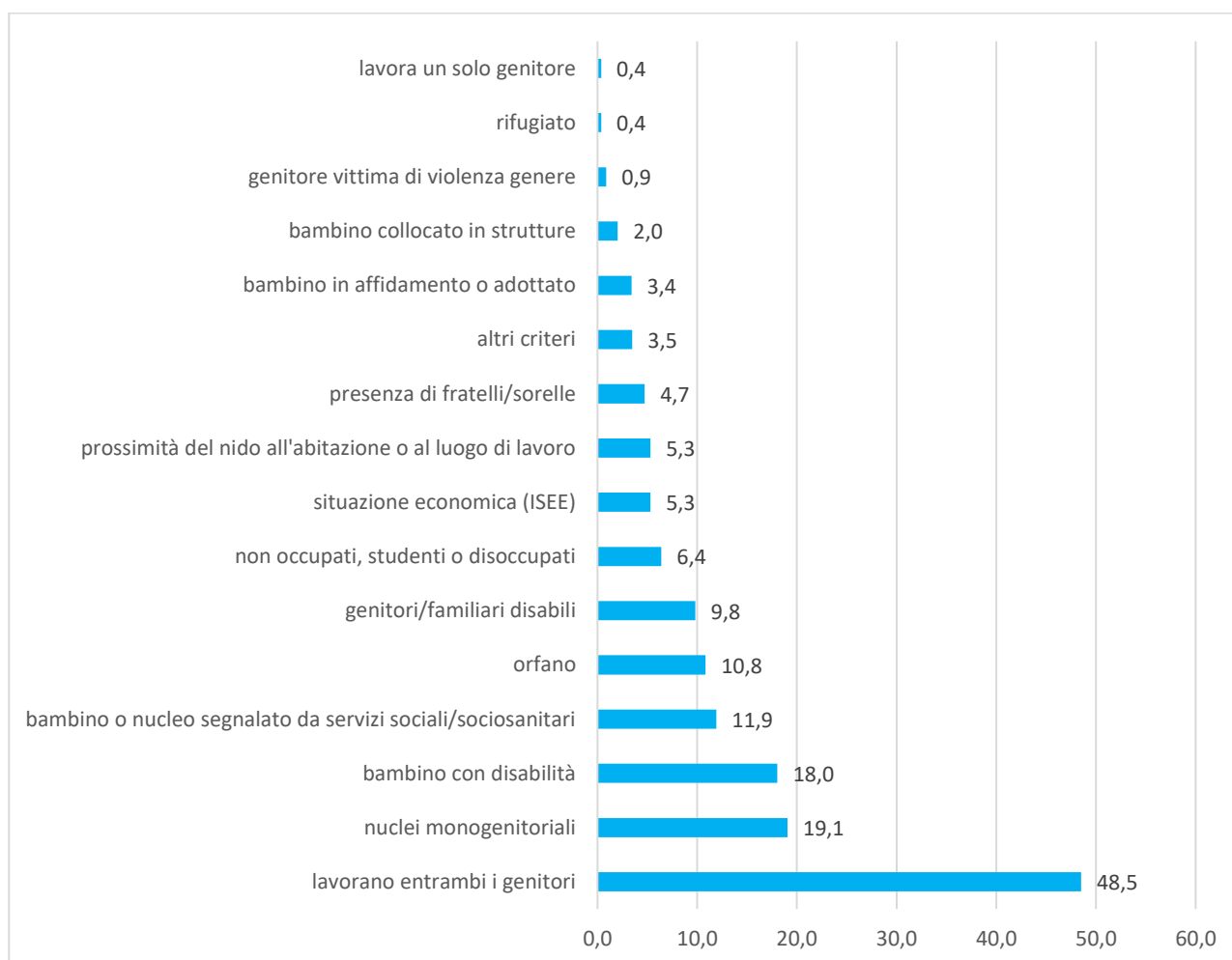
Nonostante gli interventi normativi per il sostegno al reddito e l'incentivazione all'utilizzo dei nidi e servizi integrati per l'infanzia, a partire dalla legge n. 232/2016 con il bonus asili nido, le misure previste dal PNRR e il decreto n. 79/2024 Nuovo piano nidi<sup>24</sup>, intesi ad aumentare la copertura a livello nazionale, il persistente

<sup>24</sup> Con il decreto n. 79 del 30 aprile 2024, il Ministero dell'Istruzione e del merito, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle finanze, ha autorizzato un nuovo Piano per asili nido.

divario territoriale, gli elevati costi di gestione e gli stringenti criteri di accesso continuano a limitarne l'utilizzo delineando il rischio che i servizi per l'infanzia siano in realtà servizi per 'pochi eletti'.

L'eterogeneità dei criteri utilizzati dai Comuni per la formazione delle graduatorie di accesso determina una profonda diversificazione delle condizioni di accessibilità dei servizi sul territorio. In questo quadro la conciliazione tra famiglia e lavoro rappresenta, però, un elemento fondamentale per le graduatorie di accesso al nido su tutto il territorio nazionale. I requisiti relativi al lavoro dei genitori, infatti, sono considerati prioritari e danno quindi maggior punteggio in quasi tutti i Comuni italiani. Come evidenziato dall'indagine Istat/Università Ca' Foscari nell'anno educativo 2022/23 nel 48,5% dei Comuni interessati le famiglie con entrambi i genitori che lavorano ottengono un punteggio elevato nelle graduatorie d'accesso (figura 2).

**Figura 2 Criteri di priorità che ricevono il punteggio massimo nelle graduatorie comunali di accesso al nido. Anno 2022/2023 (%)**



Fonte: Istat/Università Ca' Foscari, Report – I servizi educativi per l'infanzia in Italia – a.e. 2022/2023

In ottica di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, il dato dei criteri di accesso ai servizi chiarisce quanto questi possano favorire quasi esclusivamente le famiglie *dual earner*, considerato che il requisito di un solo genitore che lavora risulta prioritario solo nello 0,4 % dei Comuni interessati. Non sembrerebbero attese le Raccomandazioni del Consiglio d'Europa del dicembre 2022 sui nuovi obiettivi di Barcellona per il 2030 che, per favorire la sostenibilità dei costi e l'accessibilità di tali servizi, incoraggiano gli Stati membri a limitare le spese non rimborsate a carico dei genitori e a offrire ai genitori soluzioni che consentano loro di conciliare meglio vita professionale, vita familiare e vita privata.

Risulta evidente che dal punto di vista dell'accessibilità, il peso dato alla funzione educativa e al contrasto alle disuguaglianze dei servizi per la prima infanzia, resta ancora poco rilevante. L'indagine svolta da Istat con l'Università Ca' Foscari di Venezia sottolinea quanto "i bambini che sperimentano lo svantaggio economico della famiglia di origine sono più frequentemente esclusi dalla fruizione e dai benefici educativi dei servizi per la prima infanzia" (Istat e Università Ca' Foscari 2024)<sup>25</sup>. Si svilisce, quindi, la funzione di contrasto alle disuguaglianze e di riequilibrio dei divari socioeconomici propria dei servizi educativi per la prima infanzia, allontanando così l'obiettivo di pari opportunità e non discriminazione nell'educazione e nello sviluppo delle competenze di tutti i bambini.

Servizi per l'infanzia efficienti e più accessibili e inclusivi garantirebbero il superamento di divari socioeconomici, promuovendo il benessere dei figli e a cascata il benessere della famiglia tutta. In questa chiave di lettura i servizi per l'infanzia potrebbero essere un buon strumento di conciliazione per i genitori che lavorano e al contempo avere un effetto moltiplicatore sul benessere della famiglia e più in generale sull'ambiente del bambino che ne usufruisce.

I servizi per l'infanzia pubblici e privati sono necessari per l'attuazione di misure di conciliazione vita lavoro, ma rivestono ancor più un ruolo fondamentale nella 'rivoluzione' culturale per cui servizi efficaci vicini alle vere necessità dei bambini e a cascata dei genitori, della famiglia, della società sono il volano per la definizione di una società in cui il benessere del bambino e del suo contesto familiare rappresentano il benessere della persona e quindi della società.

L'offerta di servizi per l'infanzia così come attualmente intesa favorisce sicuramente le famiglie (poche) che ne beneficiano ma continua a non permettere ai genitori di conciliare il proprio tempo di lavoro con il tempo di vita per sé.

In generale ma ancor più quando si parla di nuclei familiari dove ci sono bambini, anziani e/o disabili la conciliazione dei tempi di lavoro e di vita diventa conciliazione del tempo di lavoro professionale e tempo di 'lavoro' di cura largamente inteso. Difficilmente, però, è tempo di cura di sé.

Bisogna recuperare la dimensione sociale della conciliazione intesa, quindi, come relativa all'intera vita delle persone e non semplicemente nel rapporto tra ambito lavorativo e familiare. Sostenere e promuovere il benessere educativo della persona a partire dall'infanzia significa perseguire il benessere sociale prima ancora di quello individuale. Servizi di qualità si affiancano a misure di conciliazione efficaci nella promozione del benessere, a partire dai bambini.

---

<sup>25</sup> Istat, Università Ca' Foscari (2024), *I servizi educativi per l'infanzia in Italia. Stato dell'arte, personale e accessibilità dell'offerta Zerotre – Anno educativo 2022/2023*. Roma, Istat, p.58. Report realizzato in attuazione dell'accordo di collaborazione del 31 dicembre 2021 fra DPCM – Dipartimento per le politiche per la famiglia, Istat e Università Cà Foscari di Venezia.

## 6. Benessere organizzativo e welfare aziendale per la conciliazione vita-lavoro

Il generale aumento del livello di benessere economico degli ultimi decenni e le profonde trasformazioni del mondo del lavoro hanno generato cambiamenti culturali per cui il benessere e la qualità della vita sono diventati valori sempre più importanti per i lavoratori e per le aziende.

In particolare, dopo la pandemia, si è rafforzata una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello status e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere psico-fisico ed organizzativo e, più in generale, della qualità della vita lavorativa e non (Tiraboschi 2024, 9 ss.).

Il concetto di benessere è profondamente mutato nel corso degli anni. Se nel passato il benessere era legato prevalentemente all'assenza di malattie, oggi il termine ha assunto una connotazione più complessa e multidimensionale che riflette uno status a livello fisico, emotivo e mentale.

Per quanto riguarda l'ambito lavorativo, il benessere è sempre più connesso al *work-life balance*; la possibilità di conciliare vita lavorativa e privata rappresenta, infatti, un elemento centrale e di crescente considerazione rispetto alla qualità e soddisfazione dei lavoratori. D'altra parte "la soddisfazione lavorativa è considerata un rilevante predittore del benessere individuale complessivo e un fattore determinante della qualità del lavoro e della vita" (Balduini 2023, 110 ss.).

L'organizzazione dei tempi e dei luoghi di lavoro sono elementi chiave delle condizioni lavorative e influenzano fortemente le possibilità dei lavoratori di conciliare il lavoro e altre sfere di vita. Il Rapporto ILO 2022, incentrato sul *working time* e *work-life balance*, indica che il numero di ore lavorate e il modo in cui esse sono organizzate nei tempi e nei luoghi può influire significativamente non solo sulla qualità del lavoro, ma anche sulla vita al di fuori del posto di lavoro e quindi incidere sulle relazioni familiari. Quest'ultimo rapporto evidenzia che, in Europa, la riduzione, in termini medi, di ore lavorate generata dalla recente pandemia ha avuto effetti positivi in termini di conciliazione, un dato confermato dall'indicatore OECD relativo al *work-life balance*.

La percezione degli occupati rispetto alla propria attività di lavoro, con particolare attenzione alla soddisfazione lavorativa anche letta rispetto alla possibilità di avere flessibilità del luogo e dell'orario di lavoro e agli effetti su tale flessibilità introdotti dalla recente pandemia da Covid-19 e all'interazione tra lavoro e vita privata è stata presa in considerazione dall'ultima indagine condotta nell'ambito dell'European Social Survey<sup>26</sup>, finalizzata a rilevare le trasformazioni delle condizioni di vita e l'evoluzione del tessuto sociale, politico ed etico delle società europee.

L'indagine evidenzia, tra le altre cose, come l'organizzazione dei tempi e dei luoghi di lavoro più flessibile, introdotta a seguito della pandemia, ha avuto un impatto sulla percezione del benessere a livello soggettivo e lavorativo. Nelle situazioni in cui i lavoratori hanno potuto usufruire di flessibilità oraria o svolgere attività lavorativa in luoghi differenti dalla sede di lavoro, la percentuale di lavoratori che ha dichiarato elevati livelli di soddisfazione lavorativa è stata più alta di 14 punti rispetto a chi non ha questa possibilità.

---

<sup>26</sup> La European Social Survey - ESS - è un'indagine comparata condotta a livello transnazionale dal 2001 su circa trenta Paesi sia membri dell'Unione europea che extra-UE. La survey, di tipo campionario, ha cadenza biennale e prevede che una raccolta dati attraverso interviste faccia-a-faccia, sulla base di un questionario strutturato. I principali obiettivi dell'ESS sono: rilevare la stabilità e i cambiamenti delle società indagate, studiando le trasformazioni delle condizioni di vita e delle opinioni degli individui e l'evoluzione del tessuto sociale, politico ed etico delle società europee; raggiungere e diffondere elevati standard di rigore scientifico nella ricerca transnazionale nel campo delle scienze sociali, in particolare riguardo alla progettazione degli strumenti di rilevazione, alla strategia campionaria e alla raccolta dei dati; promuovere la formazione di ricercatori sociali europei con competenze avanzate nell'ambito della misurazione e dell'analisi quantitativa; migliorare la visibilità e la divulgazione dei dati sul cambiamento sociale presso la comunità scientifica, i policy maker e la popolazione nel suo complesso. L'Inapp, su designazione del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, è l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERICES che conduce l'indagine European Social Survey, <https://www.europeansocialsurvey.org>.

Il crescente ricorso a misure di welfare nei contratti nazionali e aziendali va a colmare le carenze del sistema di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale ma è anche una risposta a nuovi bisogni espressi dal contesto sociale. L'equilibrio tra tempi di vita e lavoro resta per molti una priorità legata alle esigenze della genitorialità e di cura degli altri ma è diventata anche un'opportunità per dedicare tempo alla propria salute fisica e psicologica, alle proprie passioni e, in ultima analisi, migliorare la propria qualità della vita e contrastare lo stress del quotidiano.

È interessante notare come la quota di occupati under 30 in azienda cresce all'aumentare della presenza di misure di welfare, così come la quota di lavoro femminile e la presenza delle donne in posizioni apicali<sup>27</sup>.

Il welfare aziendale rappresenta dunque un'opportunità importante per le dinamiche di conciliazione vita lavorativa e privata e in generale per il rafforzamento del benessere dei lavoratori.

Pur in assenza di una definizione precisa, se non a livello fiscale, con welfare aziendale generalmente si intende il complesso di strumenti giuridici, economici e sociali adottati dal datore di lavoro in favore del lavoratore per la promozione del suo benessere in quanto persona e non necessariamente in quanto dipendente (Filì 2022, 602 ss.). Il welfare aziendale è dunque l'insieme di benefici e prestazioni erogati ai dipendenti nell'intento di integrare la componente meramente monetaria della retribuzione, sia in funzione di sostegno al reddito, sia in funzione del miglioramento della vita privata e lavorativa.

Le numerose analisi sul tema confermano come il welfare aziendale, soprattutto nel post pandemia, abbia assunto sempre più importanza. Per le imprese, le misure di welfare aziendale rappresentano, dal punto di vista economico, un modo per beneficiare degli sgravi fiscali e ridurre il costo del lavoro; a livello organizzativo, uno strumento per rendere i luoghi di lavoro più appetibili e attrarre i migliori talenti, per creare ambienti di lavoro meno conflittuali e promuovere il benessere dei lavoratori (Censis e Eudaimon 2024, 21 ss.). Più della leva salariale, dunque, gli strumenti considerati più efficaci come leva di *engagement* dei lavoratori sono risultati quelli riconducibili a *benefit*, *welfare* e *wellbeing*.

Il benessere delle persone e dei dipendenti è diventato un valore a cui guardano in maniera crescente le imprese private e il settore pubblico. Questa attenzione viene confermata dalla contrattazione di secondo livello dove i servizi di welfare aziendale trovano sempre maggiore spazio.

I contratti nazionali di settore sono la cornice dentro la quale vengono inserite le diverse prestazioni di welfare, integrate poi attraverso gli accordi presi dagli enti bilaterali, cioè quegli organismi costituiti da associazioni datoriali e sindacati – che permettono di riconoscere misure di welfare ulteriori rispetto a quelle riconosciute dal CCNL. Dal monitoraggio dei contratti aziendali emerge, infatti, che la contrattazione collettiva regola prevalentemente soluzioni di flessibilità organizzativa e di conciliazione vita-lavoro (Report deposito contratti ex art. 14 D.Lgs. n. 151/2015).

In base ai dati del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, contenuti nel Report deposito contratti ex art. 14 D. Lgs. n. 151/2015 aggiornati a ottobre 2024, dei 17.955 contratti attivi, 10.831 prevedono misure di welfare aziendale. Prendendo in considerazione la distribuzione geografica, il 75% sono al Nord, il 16% al Centro, solo il 9% al Sud.

A livello aziendale il 58% dei contratti collettivi sottoscritti nel corso del 2023 (Fondazione Adapt 2023) ha previsto almeno una misura di welfare, con una netta prevalenza delle misure volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e lavorativa dei dipendenti: fra le iniziative maggiormente valorizzate in questo campo rientra il riconoscimento di condizioni di miglior favore (rispetto alle previsioni di legge o di CCNL) relativamente alla fruizione di permessi e congedi, all'utilizzo di determinati strumenti istituiti e promosso attraverso la

---

<sup>27</sup> Welfare Index PMI 2024, Generali.

contrattazione collettiva (banche ore e banche ore solidali) ovvero di soluzioni di flessibilità oraria (come il part-time e il lavoro agile).

Il monitoraggio realizzato dal Cnel sugli accordi sottoscritti, a livello aziendale, da ottobre 2021 a ottobre 2022 ha confermato l'importanza delle misure 'tradizionali' di welfare, quali l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, e la crescente attenzione per le esigenze connesse alla genitorialità e all'inclusione, nonché, più in generale, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

In materia di conciliazione vita e lavoro, le iniziative più diffuse nelle PMI hanno riguardato l'introduzione di misure di flessibilità oraria (41,3%), con un crescente ricorso al lavoro a distanza (21,4%) (Generali 2024, 68 ss.).

Secondo l'indagine promossa da Generali Italia nel 2022 e realizzata su un campione di 660 mila aziende che si autocandidano per la rilevazione, le piccole e medie imprese che hanno superato il livello base del welfare aziendale sono il 68%. E quelle che mostrano un livello avanzato sono passate dal 10,3% del 2016 al 24,7% del 2022.

## 6.1 Misure di welfare aziendale

Le misure di welfare aziendale di cui i lavoratori possono beneficiare sono molteplici ma sostanzialmente si raggruppano in due tipologie: benefit economici che integrano i redditi, dai buoni spesa alle carte d'acquisto di beni come il carburante; servizi di welfare come i voucher da spendere per la cura dei figli o per i genitori anziani, organizzazione di corsi di yoga o *mindfulness* fino a veri e propri servizi aziendali, come asili nido o palestre, e a congedi parentali più estesi rispetto alla normativa vigente.

Per quanto riguarda le misure di welfare aziendale volte a favorire la conciliazione vita-lavoro rientrano in tre macro aree: gli strumenti e i servizi per la gestione della famiglia (dai figli ai familiari anziani), ad esempio i congedi parentali estesi ai padri oltre la soglia prevista per legge o i congedi straordinari erogati indipendentemente dal genere; modalità di flessibilità e l'organizzazione del lavoro per una migliore distribuzione dei tempi di lavoro e quelli privati; i servizi di assistenza per favorire la conciliazione vita-lavoro come gli assegni per coprire le spese di asilo nido, centri estivi o invernali, servizi educativi (Arcolaci e Baratta 2023).

Negli ultimi anni, e specialmente a partire dalla pandemia, lo smart working, la flessibilità oraria e il part-time vengono considerati non solo modelli di organizzazione del lavoro ma sempre più strumenti di welfare aziendale in quanto consentono di conciliare le diverse dimensioni di vita-lavoro.

L'area relativa al welfare integrativo nel biennio 2021-2023 ha avuto un notevole sviluppo rispetto al precedente biennio ma anche al periodo pre Covid (CGIL e Fondazione Di Vittorio 2024). Gli accordi di livello aziendale che presentano misure di welfare sono il 30,5% del totale, rispetto al 17,8% del biennio 19-21. Andando ad analizzare il dato, il 12% degli accordi riguarda interventi di welfare contrattuale, cioè misure aggiuntive e migliorative del salario riguardanti sanità integrativa e previdenza complementare, oltre il 27% degli accordi presenta invece misure di welfare aziendale, cioè, prestazioni, servizi, trasferimenti e benefit contrattati negli accordi di livello aziendale come carte di acquisto e buoni pasto, trasporti, mensa, anticipo TFR e prestiti.

I contratti nazionali, ma soprattutto la contrattazione collettiva aziendale hanno rafforzato le misure specifiche per la conciliazione vita-lavoro: la maggior parte delle misure riguarda lo smart working e le misure di flessibilità oraria, che sono passate dal 17% del precedente Rapporto al 28%; il 18% degli accordi integra e aggiunge permessi e congedi parentali, oltre a una serie di altri trattamenti di miglior favore per la genitorialità.

**Figura 3 Misure di conciliazione previste dagli accordi aziendali (% entro il totale di accordi che prevedono misure di conciliazione)**



Fonte: CGIL e Fondazione Di Vittorio (2024)

La maggior parte delle misure di conciliazione lavoro-vita privata si legano perlopiù a quelle della tutela della genitorialità e spesso vengono declinate nei testi contrattuali come soluzioni per le lavoratrici madri. Ci sono, tuttavia, diverse esperienze innovative che denotano la volontà di garantire un maggiore benessere dei lavoratori attraverso una gestione più flessibile dei tempi di lavoro.

Un numero crescente di contratti, ad esempio, prevede una gamma più eterogena di permessi e congedi: per la laurea del figlio, ai permessi per indisposizione; alcuni contratti aziendali prevedono la possibilità di convertire spettanze monetarie in *welfare day*, permessi giornalieri.

Sul fronte della flessibilità oraria una piccola azienda tessile di Prato ha previsto pratiche innovative rispetto all'orario di lavoro, per agevolare la pratica religiosa e le usanze dei molti lavoratori stranieri presenti in azienda; Enel prevede un 'pozzetto di flessibilità' e Unicredit una banca ore da utilizzare al bisogno.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, Lamborghini ha previsto nell'accordo integrativo 2023/26 una rimodulazione dell'orario attraverso una profonda trasformazione dell'organizzazione aziendale che ha aggiornato il precedente sistema di turni con l'obiettivo dichiarato di incrementare il benessere dei lavoratori; mentre Intesa San Paolo ha firmato un accordo per introdurre la settimana corta di 4 giorni da 9 ore.

Le diverse analisi sul welfare aziendale confermano le disparità territoriali evidenziate anche dall'Istat: la crescita delle misure di welfare integrativo avviene prevalentemente nelle zone più ricche, dove ci sono le aziende più competitive, che possono contare su una maggiore disponibilità di risorse da mettere a disposizione dei lavoratori.

Il livello di welfare, infatti, non è uguale per tutte le imprese ma è correlato alla loro ampiezza: oltre il 70% delle imprese con oltre 2500 addetti ha un alto livello di welfare e solo il 15% delle microimprese rientra in questa categoria, anche se questa percentuale è raddoppiata rispetto al dato del 2017 a conferma dell'importanza della dimensione del benessere dei dipendenti nei diversi contesti organizzativi.

Questa forte disparità nell'accesso ai programmi di welfare aziendale in funzione del settore economico, situazione occupazionale, tipo di contratto di lavoro e dimensione di azienda rischia di diventare un'arma a doppio taglio, accrescendo le disuguaglianze sul mercato del lavoro.

## 7. Le figure del welfare per il benessere: conciliazione vita-lavoro e gestione della diversità nel mercato del lavoro

Le attività di welfare aziendale sono strettamente connesse ai temi del benessere, come descritto dal BES dell'Istat e dai lavori dell'ONU sullo sviluppo sostenibile; in particolare possono essere riconducibili ad alcuni degli indicatori SDGs (*Sustainable Development Goals*) delle Nazioni Unite, ad esempio 3. Salute e benessere, 4. Istruzione di qualità, 5. Uguaglianza di genere, 8. Lavoro dignitoso e crescita economica, 10. Ridurre le disuguaglianze.

Il welfare aziendale, come evidenziato nelle pagine precedenti, rappresenta un'opportunità per le aziende e i lavoratori e il grande sviluppo di questi ultimi anni fa pensare che il mercato del lavoro italiano sia sempre più consapevole delle sue enormi potenzialità e vantaggi.

Rispetto a qualche anno fa, in particolare dopo la pandemia da Covid-19, il welfare aziendale tende a spingersi oltre l'assegnazione di risorse finanziarie sotto forma di *fringe benefit* o *flexible benefit*. Si sta sempre più spostando verso la progettazione di programmi personalizzati che tengano conto delle esigenze dei dipendenti e degli obiettivi strategici dell'azienda. Ci si riferisce infatti a sistemi di welfare più definiti in base all'azienda specifica di riferimento che sono sempre più strettamente legati ai principi di diversità, equità e inclusione, alla considerazione dei criteri ESG (Ambiente, Sociale e Governance) e al supporto per favorire un equilibrato rapporto tra lavoro e vita privata tra gli obiettivi aziendali.

Il welfare aziendale si inserisce in una concezione in cui l'azienda prende il suo posto fra i soggetti definiti come attori del cosiddetto secondo welfare, cioè con l'insieme di interventi che si affiancano a quelli garantiti dal settore pubblico (il primo welfare) per offrire risposte innovative a rischi e bisogni sociali che interessano le persone, le comunità e il territorio.

Questa idea è alla base del concetto di welfare mix che porta a sviluppare progetti in grado di connettere sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, approfondendo le nuove sinergie tra attori pubblici e privati, come aziende ed organizzazioni. Si va quindi a consolidare l'idea di un rapporto sempre più stretto e sinergico tra welfare pubblico e privato.

Le imprese ricercano figure professionali, quali il *Welfare manager* e il *Disability Manager*, che abbiano le competenze specifiche per guidare in modo efficace ed efficiente il processo di progettazione e implementazione del welfare in azienda.

### 7.1 Il Welfare manager

Per comprendere le caratteristiche e il ruolo ricoperto dal *welfare manager*, una tappa fondamentale dal punto di vista normativo/giuridico risale al 2021, quando una serie di enti ha promosso la Prassi UNI/PdR 103:2021<sup>28</sup> denominata Welfare aziendale – Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del *welfare manager*.

La prassi definisce sia i requisiti per la progettazione, realizzazione e la valutazione di progetti di welfare aziendale sia i requisiti del *welfare manager* in termini di compiti, conoscenze, abilità, responsabilità e autonomia.

---

<sup>28</sup> Le Prassi di Riferimento (PdR) introducono prescrizioni tecniche o modelli applicativi settoriali di norme specifiche quando non ci sono norme né progetti di norma nazionali, europei o internazionali. Possono contenere buone pratiche già in uso nei servizi al cittadino/consumatore, applicazioni settoriali di specifiche esistenti, disciplinari industriali, protocolli per la gestione di marchi proprietari, modelli di gestione sperimentati a livello locale, adozioni di CWA a livello nazionale <https://farewelfare.it/wp-content/uploads/2022/01/PDR100645482.pdf>.

Il *welfare manager* svolge una serie di attività essenziali per la definizione del piano di welfare, come:

- l'analisi e la classificazione dei bisogni, in modo da comprendere le caratteristiche sociali, demografiche, economiche, culturali e valoriali dei lavoratori e delle lavoratrici;
- la definizione del piano strategico riferito agli interventi di welfare aziendale, alla luce delle priorità aziendali, delle risorse finanziarie disponibili e dell'articolazione temporale attribuita al progetto;
- la progettazione e la realizzazione degli interventi, quindi l'individuazione delle misure da implementare, grazie alla collaborazione o alla partnership con fornitori o provider;
- la misurazione dei risultati e il monitoraggio del piano, allo scopo di comprendere e valutare l'impatto dell'intervento realizzato e, di conseguenza, intervenire con eventuali modifiche e revisioni.

Ogni attività svolta dal *welfare manager* è definita nel Prospetto 2<sup>29</sup> della prassi e suddivisa in compiti, conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia (competenze) come stabilito dal Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) necessari per svolgere i compiti assegnati conformemente con il livello di qualità richiesto.

La maggiore diffusione di questa figura e la progressiva rilevanza del ruolo del *welfare* in azienda ha portato ad un riconoscimento del *welfare manager*. La Regione Lombardia, ad esempio, lo ha inserito nel 2020 all'interno del Quadro regionale degli standard professionali, ossia lo strumento che inquadra e definisce i profili professionali, le competenze richieste e i percorsi formativi necessari.

Nell'ambito del Progetto EQW&L, di cui al Capitolo 3, il partner Gruppo Cooperativo Gino Mattarelli (CGM) ha inserito la figura del *welfare manager*, nel ruolo di professionista che viene dal sociale e con una profonda conoscenza del territorio e dei suoi servizi, oltre che esperto nell'orientamento e nella rilevazione dei bisogni delle persone col fine di trovare una risposta a tali bisogni e questo ha svolto un ruolo chiave nell'implementazione del progetto creando, in particolare, sinergie tra le attività dei CPI e i servizi utili presenti sul territorio.

CGM ha ideato e messo in campo un modello di welfare e nel 2018 è diventato provider e intermediario di servizi di welfare aziendale dando vita ad una piattaforma digitale per la sua diffusione capillare a livello nazionale. L'ampia rete di imprese sociali dislocate sul territorio ha infatti consentito di strutturare un'offerta di servizi alla persona. CGM ha dunque investito nella formazione di una nuova figura professionale, il *welfare manager*: un operatore sociale che conosce il territorio e i suoi servizi e ha le competenze per co-progettare piani di welfare con le aziende. L'attenzione di CGM è stata rivolta dunque a co-progettare insieme all'azienda e a personalizzare il piano di welfare affinché rispondesse alle necessità dell'impresa e alle esigenze dei suoi lavoratori. Al cuore del progetto di CGM ci sono le cooperative e le imprese sociali che sono in grado di fare da 'connettore' con il territorio: operano infatti sui bisogni delle persone attraverso il raccordo con la pubblica amministrazione e attraverso la formulazione di risposte a nuovi bisogni (di cittadini o dipendenti di azienda).

## 7.2 Il Disability manager

Il *disability manager* è una figura professionale che si occupa di inclusione socio-lavorativa delle persone con disabilità. La sua principale funzione è progettare e attuare politiche e procedure che facilitino l'accesso al lavoro per le persone con disabilità. Questo professionista opera al fine di creare per le persone con disabilità le condizioni migliori per svolgere al meglio il loro lavoro e conseguentemente di consentire al meglio di esprimere le loro capacità e abilità. Questa figura rientra nel contesto del diversity management, nato negli Stati Uniti negli anni Sessanta e diffusosi in Europa negli anni Novanta, quale filosofia gestionale che promuove

---

<sup>29</sup> Prospetto 2 – Relazione tra compiti, conoscenze, abilità e responsabilità-autonomia (competenze) del profilo professionale del *welfare manager*.

l'integrazione e la valorizzazione delle diversità nei luoghi di lavoro, in un'ottica di contrasto e prevenzione delle discriminazioni verso diversità culturali, di genere, di età ecc. Le aziende che lo adottano considerano la diversità come un'opportunità strategica per migliorare la produttività e l'innovazione, superando pregiudizi che al contrario possono vedere le diversità come elemento difficile da gestire nonché ostacolo al profitto e al guadagno.

Il welfare contrattuale di previdenza e la sanità integrativa specificatamente rivolti alle persone con disabilità, così come tutti gli altri strumenti di welfare aziendale come il work-life balance, ovvero di equilibrio tra vita personale e professionale (lavoro agile, permessi rivolti a disabili o a lavoratori con familiari disabili, la priorità nell'accesso al lavoro part-time, i permessi orari o giornalieri per motivi di cura o per percorsi terapeutici) sono strumenti finalizzati a realizzare reale integrazione e valorizzazione delle persone con disabilità o con gravi patologie, dal momento dell'inserimento lavorativo e lungo tutto il percorso professionale fino alla pensione. La figura professionale del *disability manager* ha lo scopo di mettere in pratica tutti gli strumenti legislativi e non solo rivolti a questa specifica categoria di lavoratori, individuando bisogni specifici ed approcci adattabili.

Questa figura professionale è particolarmente importante in Italia dove sono ancora poche le persone con disabilità inserite nel mercato del lavoro. Secondo gli ultimi dati pubblicati dall'Istat, elaborati da ManagerItalia<sup>30</sup>, su circa 3 milioni di persone diversamente abili, solo il 32,5% (nella fascia d'età 15-64 anni) risulta occupata, contro il 58,9% della media nazionale della popolazione attiva. La percentuale delle persone con disabilità in cerca di occupazione è del 20%, circa 9 punti percentuali più alta della popolazione in condizione di non disabilità (11,3%). Tuttavia, la quota di persone con disabilità diversamente abili presenti nel mercato del lavoro è passata dal 40,2% del 2011 ad oltre il 52% nel 2022 grazie soprattutto alla legge n. 68/99 sul collocamento mirato che rappresenta lo strumento voluto dal legislatore per supportare l'inserimento delle persone con disabilità nel lavoro e favorirne l'integrazione lavorativa, economica e sociale. Il maggiore inserimento delle persone con disabilità è stato anche favorito da un miglioramento della sensibilità manageriale aziendale che guarda sempre più spesso in maniera positiva l'inclusione di soggetti disabili negli organici. Per le persone più adulte l'inserimento delle persone con disabilità rimane tuttavia molto difficile. Nella fascia di età tra i 45 e i 64 anni, infatti, il 62,2% dei diversamente abili risulta in cerca di un'occupazione o inoccupato, mentre per gli under 45 la percentuale scende al 37,8%.

Al fine di comprendere funzioni e responsabilità di questa figura professionale e individuare il quadro delle procedure e degli strumenti per il supporto alle persone con disabilità nell'accesso al mercato del lavoro e la gestione della diversità delle stesse nei luoghi di lavoro, occorre fare riferimento al decreto ministeriale n. 43 dell'11 marzo 2022<sup>31</sup> con cui il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha adottato le Linee Guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità previste dall'art. 1, comma 1 del decreto legislativo n. 151 del 14 settembre 2015. Le Linee guida forniscono un quadro di riferimento complessivo dei principi, degli interventi e delle metodologie attuative del servizio per il collocamento mirato destinate a imprese ed enti per garantire il corretto adempimento dell'obbligo di assunzione delle persone con disabilità.

Il decreto legislativo n. 151 del 14 settembre 2015<sup>32</sup> recante Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183 è l'intervento normativo dal quale si può far risalire l'istituzione della figura del *disability manager*.

La lettera b) dell'art. 1 del sopracitato decreto prevede "la promozione di accordi territoriali con le organizzazioni

---

<sup>30</sup> Cfr. <https://www.manageritalia.it/comunicato/civil-week-fragilita-risorse-inespresse-imprese/>.

<sup>31</sup> Decreto Ministeriale n. 43 dell'11 marzo 2022 Linee Guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-disabilita-e-non-autosufficienza/focus/linee-guida-collocamento-mirato>.

<sup>32</sup> Decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151 "Disposizioni di razionalizzazione e semplificazione delle procedure e degli adempimenti a carico di cittadini e imprese e altre disposizioni in materia di rapporto di lavoro e pari opportunità, in attuazione della legge 10 dicembre 2014, n. 183" <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2015;151>.

sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, le cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, le associazioni delle persone con disabilità e i loro familiari, nonché con le altre organizzazioni del terzo settore rilevanti, al fine di favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità". Tra le tematiche che tali accordi possono prevedere viene annoverato l'auspicio dell'istituzione della figura del *disability manager* e declinare le competenze dello stesso all'interno dell'impresa.

La lettera e) dell'art. 1 del sopracitato decreto prevede "la promozione dell'istituzione di un responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro, con compiti di predisposizione di progetti personalizzati per le persone con disabilità e di risoluzione dei problemi legati alle condizioni di lavoro dei lavoratori con disabilità, in raccordo con l'INAIL, per le persone con disabilità da lavoro".

Un successivo intervento normativo è il D.Lgs. n. 75 del 2017<sup>33</sup> che introduce modifiche e integrazioni al D.Lgs. n. 165 del 30 marzo 2001 relativo all'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, inserendo l'art. 39-ter sul "Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità". Tale articolo prevede che "al fine di garantire un'efficace integrazione nell'ambiente di lavoro delle persone con disabilità le amministrazioni pubbliche con più di 200 dipendenti" ... "nominato un responsabile dei processi di inserimento...". Successivamente, la Direttiva n. 1 del 2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri<sup>34</sup> ha fornito chiarimenti rispetto all'identificazione della figura del responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità all'interno delle PA, specificando che le amministrazioni con numero inferiore di dipendenti possono comunque procedere a tale nomina.

Benché la normativa abbia introdotto e delineato il ruolo del Responsabile dei processi di inserimento delle persone con disabilità nell'ambito pubblico, il Programma di azione biennale sulla condizione delle persone con disabilità del 2017<sup>35</sup> promuove sperimentazioni anche nel settore privato prevedendo "...l'istituzione, su base volontaria, nelle imprese del settore privato, di organismi (Osservatorio aziendale e Disability Manager) che abbiano l'obiettivo di promuovere l'inclusione dei lavoratori con disabilità nei luoghi di lavoro, a partire dall'inserimento, valorizzando, per tutto il percorso lavorativo, la loro autonomia e professionalità e conciliando le specifiche esigenze di vita, cura e lavoro...".

Mentre quindi per le pubbliche amministrazioni è stato avviato un percorso normativo dedicato alla figura del responsabile dei processi di inserimento per le persone con disabilità, nel settore privato si trovano esperienze che fanno riferimento a figure simili che rispondono al nome di *Disability Manager* (DM) o al *diversity manager/management*.

Nonostante l'eterogeneità del linguaggio utilizzato nelle norme, vengono assegnate specifiche funzioni ad un organismo paritetico (unità tecnica/Osservatorio ecc.) o ad una figura (*Disability Manager*, responsabile dei processi di inserimento) intitolate ad accompagnare la persona con disabilità nel percorso di inserimento e permanenza nel contesto lavorativo. Viene rimandato alla contrattazione aziendale la scelta e la definizione della migliore modalità di attuazione e gestione di tali funzioni.

Nelle Linee guida viene adottata la dicitura di 'responsabile dell'inserimento lavorativo', recependo le principali competenze e funzioni attribuite, secondo la citata normativa, al responsabile dei processi di inserimento di cui

---

<sup>33</sup> Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75 "Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017;75>.

<sup>34</sup> Direttiva n. 1/2019 "Chiarimenti e linee guida in materia di collocamento obbligatorio delle categorie protette" <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/25-06-2019/direttiva-concernente-%E2%80%9CChiarimenti-e-linee-guida-materia-di>.

<sup>35</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 12 ottobre 2017 "Adozione del secondo programma di azione biennale per la promozione dei diritti e l'integrazione delle persone con disabilità" <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/12/12/17A08310/SG>.

all'art.39 - ter del D.Lgs. n. 165/2001 nel settore pubblico e richiamandosi alle esperienze e agli studi nazionali ed internazionali riferiti alla figura del Disability manager o dell'unità tecnica/osservatorio nel settore privato, come auspicato nel Programma sopra richiamato per le aziende di grandi dimensioni.

Il responsabile dell'inserimento lavorativo svolge una funzione di facilitazione/mediazione sia in fase di ingresso della persona con disabilità nel contesto lavorativo sia nella gestione di un ambiente di lavoro volto all'inclusione nel corso della permanenza lavorativa della persona stessa. Tale funzione serve ad accompagnare e a sostenere, da un lato, la persona con disabilità e, dall'altro, il datore di lavoro al fine di garantire condizioni di lavoro che rispettino le esigenze del lavoratore valorizzandone le capacità e le potenzialità, nonché quelle di produttività, rendendo l'inserimento e la permanenza al lavoro della persona con disabilità ottimale per entrambe le parti.

Nel settore privato, in cui non è ancora regolamentata la figura del responsabile dell'inserimento lavorativo, la stessa potrebbe essere supportata da organismi interni all'azienda e incardinata in processi già esistenti, tali da rappresentare una sede di confronto e sostegno per le azioni da intraprendere, e con i quali operare in modo sinergico.

Nei contesti lavorativi di dimensioni ridotte per i quali l'individuazione delle funzioni necessarie ad un adeguato accompagnamento dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità all'interno della realtà lavorativa stessa non è sostenibile economicamente, si suggerisce di fare ricorso all'esternalizzazione di tali funzioni attraverso il coinvolgimento di associazioni di categoria o di enti del terzo settore che al loro interno abbiano individuato figure professionali opportunamente formate in grado di rivestire il ruolo di responsabile dell'inserimento lavorativo e che mettano a disposizione tale servizio tramite forme consulenziali. Ciò permetterebbe di garantire anche nelle imprese del settore privato, la stessa attenzione da parte del datore di lavoro verso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo per le persone con disabilità che entrano o rientrano al lavoro e per quelle che già sono inserite ma per le quali è necessario mantenere una continuità di presa in carico con il centro per l'impiego. Allo stesso modo, la funzione del responsabile è altrettanto importante per tutti i dipendenti dell'azienda che, attraverso un lavoro di formazione e coinvolgimento, possono avere notevoli benefici da un ambiente di lavoro dove il principio di inclusione contribuisce al benessere complessivo.

Affinché nelle aziende si diffonda la pratica di accoglienza e inclusione, è necessario che anche i centri per l'impiego si facciano promotori di azioni di informazione e sensibilizzazione sul territorio rispetto all'istituzione, o al ricorso attraverso esternalizzazione, della figura del responsabile dell'inserimento lavorativo e, più in generale, delle opportunità offerte dal sistema del collocamento mirato.

Il decreto legge n. 76/2013, convertito con modifiche dalla legge n. 99/2013, ha inserito nell'art. 3 del D.Lgs. n. 216 del 2003<sup>36</sup>, il comma 3 bis che dispone: "Al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, i datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad adottare accomodamenti ragionevoli nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità la piena eguaglianza con gli altri lavoratori".

Il lavoro agile si configura come accomodamento ragionevole. L'esigenza di conciliazione vita-cura-lavoro e la prospettiva di vita indipendente delle persone con disabilità rendono utile soffermarsi sul lavoro agile come modalità di lavoro ed accomodamento ragionevole per le persone con disabilità. L'emergenza Covid ha reso il lavoro agile uno strumento per garantire il mantenimento del posto di lavoro, ma soprattutto uno strumento di protezione della salute, sia individuale che collettiva, purché eviti l'emarginazione e l'isolamento delle persone.

---

<sup>36</sup> Decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216 "Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e della direttiva n. 2014/54/UE relativa alle misure intese ad agevolare l'esercizio dei diritti conferiti ai lavoratori nel quadro della libera circolazione dei lavoratori". <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2003;216>.

## 8. Prospettive e suggestioni

Queste brevi riflessioni rendono evidente come il tema della conciliazione famiglia-lavoro sia, al di là delle analisi sociologiche e delle opportunità politiche che hanno spinto a promuovere questo tema, una questione centrale nella vita di ogni singola persona adulta e di tutte le famiglie.

Le politiche sul benessere dovrebbero direttamente integrarsi e diventare esplicitamente funzionali con il modello di sviluppo e con il ruolo delle nuove generazioni. In quest'ottica va, coerentemente, ripensato il ruolo del welfare, che deve diventare lo strumento che consente alle persone, a partire dalla fase giovani-le, di costruire in modo attivo il proprio percorso di vita, di fare oggi scelte che consentano di produrre e fruire di maggior benessere (individuale e collettivo) domani (Rosina e Sergi 2018).

La sfida sta dunque nel cambiamento culturale, in via prioritaria, e poi nel creare le condizioni per 'fare sistema'. Uno dei grandi limiti dell'approccio alla questione del bilanciamento tra lavoro e famiglia nel nostro Paese consiste dunque nel fatto che le buone pratiche vengono sì attuate, ma non riescono a 'fare sistema', a essere organizzate in modo omogeneo e a diventare norma operativa o diritto esigibile.

È, dunque, necessario costruire nuovi ponti e nuove alleanze tra tutti gli attori che, a vario titolo, possono contribuire all'armonizzazione della vita-lavoro.

## Glossario: le parole della conciliazione vita-lavoro, del benessere e dintorni

Il presente glossario raccoglie una selezione di definizioni tratte dalla letteratura scientifica e dalla ricerca sociale sulle politiche di conciliazione vita/lavoro, benessere e pari opportunità. Particolare attenzione è dedicata ai termini che riguardano l'armonizzazione tra sfera lavorativa e vita privata, al fine di offrire una panoramica chiara e accessibile su questi temi fondamentali.

Questa raccolta è concepita come uno strumento utile per diffondere un linguaggio condiviso, promuovendo la comprensione e la circolazione delle informazioni non solo in ambito accademico e scientifico, ma anche tra professionisti, policy maker e cittadini interessati. L'obiettivo è sensibilizzare un pubblico ampio e favorire una maggiore consapevolezza rispetto alle dinamiche di conciliazione e benessere, contribuendo alla costruzione di una società più equa e inclusiva.

Le principali fonti consultate per la realizzazione di questo glossario includono:

- Commissione europea, *100 parole per la parità. Glossario dei termini sulla parità tra le donne e gli uomini*, a cura della Direzione Generale "Occupazione, Relazioni Industriali e Affari Sociali";
- Ministero delle Pari Opportunità, *Glossario dei termini relativi alle politiche comunitarie dei fondi strutturali (FSE, FESR)*, a cura di Isfol – Unità Pari Opportunità per conto del Dipartimento per le Pari Opportunità, 2002;
- Isfol, *Glossario per la spiegazione rapida dei termini e delle sigle più frequentemente utilizzati nell'ambito dell'attività di valutazione, in particolare riferita al Fondo sociale europeo*;
- *Glossario del Fondo sociale europeo*, disponibile in lingua italiana sul sito del Ministero dell'Istruzione;
- Nazioni Unite, *UN WOMEN, Gender Equality Glossary*;
- AICS – Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, *Glossario di genere (Strumenti operativi per l'uguaglianza di genere e l'empowerment di donne, ragazze e bambine)*;
- CICS, *Linee Guida sull'Uguaglianza di Genere e l'Empowerment di Donne, Ragazze e Bambine (2020-2024)*, 2021;
- Dipartimento della funzione Pubblica, *Bilancio di genere*;
- European Institute for Gender Equality (EIGE). EU, 2020, *Guidance notes for the EU Gender Action Plan III: Glossary*;
- Nazioni Unite, 2011, *UNAIDS Terminology Guidelines*;
- Nazioni Unite, UNICEF – *Glossary of Terms and Concepts*;
- OCSE/DAI Segretariato, 2022, *OECD Guidance "Gender equality and the empowerment of women and girls in development co-operation"*.

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, istituita con la legge n. 125/2014 e operativa dal 2016, si propone di allineare l'Italia agli standard europei e internazionali in materia di sviluppo. Seguendo un modello già adottato nei principali Paesi europei, promuove una cooperazione più professionale e flessibile, con sede centrale a Roma, una sede a Firenze e 19 uffici all'estero per monitorare e gestire progetti di sviluppo. Il suo ruolo si concentra sulle attività tecnico-operative legate alla pianificazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione internazionale. Questo glossario rappresenta dunque una risorsa accessibile a tutti, finalizzata a promuovere la comprensione dei concetti chiave legati al benessere e alla conciliazione tra vita e lavoro. Attraverso la condivisione di termini e definizioni, si intende sensibilizzare la società su questi aspetti cruciali, contribuendo alla diffusione di una cultura basata su equità, inclusione e armonizzazione tra dimensione professionale e personale.

**Analisi comparativa di genere:** analisi che si focalizza sulle disuguaglianze fra donne e uomini nella società, per capire come le differenze nei ruoli assegnati a maschi e femmine influenzino le scelte di studio, lavoro, vita, le esigenze, le opportunità e l'accesso ai diritti in determinati settori, situazioni o contesti.

**Attività ricreative:** le attività ricreative sono quelle svolte per piacere o divertimento e non hanno un obiettivo specifico. Possono includere giochi, sport, hobby ecc.

**Azione positiva:** qualsiasi misura rivolta ad un gruppo particolare e finalizzata ad eliminare o prevenire la discriminazione o compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti e strutture esistenti (Fonte: Commissione europea).

**Assegno unico e universale:** beneficio economico per tutte le famiglie che abbiano figli a carico. A partire da marzo 2023, chi già beneficia dell'assegno non ha bisogno di rinnovare la domanda. L'Inps corrisponde d'ufficio l'assegno. Resta obbligatorio, invece, il rinnovo dell'ISEE per poter usufruire dell'importo completo. L'assegno unico e universale, difatti, viene erogato dall'Inps sulla base dell'ISEE del nucleo familiare di appartenenza. In assenza di ISEE, l'Inps eroga solo l'importo minimo previsto, indipendentemente dal reddito. L'importo va da un minimo di € 54,05 ad un massimo di € 189,20 al mese, per ogni figlio minorenni a carico. Per i figli a carico di età compresa tra i 18 ed i 21 anni gli importi variano da un minimo di € 27 ad un massimo di € 91,90 al mese. Sono tuttavia previste numerose maggiorazioni perequative; ad esempio, in presenza di famiglie numerose, del figlio nel suo primo anno di vita, di figli con disabilità, all'età della madre se inferiore ai ventuno anni o di altri fattori legati alla situazione reddituale di genitori entrambi lavoratori. La circolare Inps n. 41 del 7 aprile 2023 dettaglia la rivalutazione degli importi, delle soglie Isee, di tutte le maggiorazioni, nonché i requisiti, le modalità e i termini della presentazione dell'ISEE (Fonte: Dipartimento per le politiche della famiglia).

**Audit di genere:** valutazione della misura in cui la parità di genere è effettivamente istituzionalizzata nelle politiche, nei programmi, nelle strutture organizzative (inclusi i relativi processi decisionali) e i relativi bilanci (Fonte: UNWOMEN - Gender Equality Glossary).

**Banca delle ore:** opportunità di accantonare le ore di lavoro straordinario in uno speciale 'conto corrente' personale, da utilizzare secondo le proprie esigenze nell'arco dell'intera vita lavorativa.

**Barriere invisibili:** atteggiamenti e mentalità tradizionali, norme e valori apparentemente neutri che frenano l'accesso delle donne alle risorse e allo sviluppo e ne impediscono la piena partecipazione alla società.

**Benefit aziendali:** i benefit aziendali in busta paga, dunque, sono una serie di beni e servizi che un'azienda fornisce al lavoratore al di fuori dallo stipendio mensile previsto. Rientrano all'interno di un piano di welfare aziendale, riguardano vari ambiti e possono essere di diverse tipologie come, per esempio, i voucher welfare. I servizi di welfare aziendale comprendono diverse aree, tra cui sanità, con visite mediche, fisioterapia e odontoiatria, istruzione, con corsi e materiali didattici, e assistenza familiare, che include badanti, baby-sitting e strutture per l'infanzia e gli anziani. Rientrano anche il trasporto pubblico, i viaggi, le attività culturali, la previdenza, lo sport e il benessere, oltre ai buoni acquisto, ai buoni pasto e al rimborso di mutui e finanziamenti. Il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, con gli articoli 51 e 100, disciplina i benefit aziendali,

ampliati dalle leggi di stabilità 2016-2018, che hanno introdotto anche il trasporto pubblico tra le misure di welfare. I benefit possono essere concessi attraverso tre diverse modalità definite dalla normativa welfare a seconda della natura del servizio: tramite rimborso, in cui il dipendente anticipa la spesa e riceve successivamente il rimborso, attraverso l'acquisto diretto di servizi mediante voucher, oppure mediante versamento a fondi previdenziali o sanitari. Tra i benefit più apprezzati dai lavoratori vi sono quelli che facilitano la conciliazione tra vita privata e professionale, come la presenza di lavanderie e palestre aziendali. Esistono due principali categorie di benefit: i *fringe benefit*, concessi in modo discrezionale e soggetti a tassazione agevolata, come auto aziendale, telefono e PC, e i *flexible benefit*, esenti da imposte e che non incidono sul reddito del lavoratore. C'è inoltre l'aspetto fiscale da non trascurare: grazie ai benefit, è possibile ottenere importanti vantaggi fiscali in quanto sono deducibili dal reddito d'impresa (Fonte: Endered.it).

**Benessere organizzativo:** capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un 'clima interno' sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività (Fonte: Ministero dell'Istruzione e del merito).

**Bilancio sensibile alla dimensione di genere:** bilanci pubblici ai quali è stata applicata un'analisi di genere. Essi non sono bilanci distinti tra uomini e donne, concentrano l'attenzione sulla necessità di esplicitare gli aspetti di genere nelle scelte sottintese al bilancio pubblico, promuovono il coinvolgimento e la partecipazione attiva delle donne, il monitoraggio delle politiche pubbliche da una prospettiva di genere, un utilizzo delle risorse più efficiente per eliminare le disuguaglianze e la discriminazione di genere; inoltre, sottolineano la necessità di una diversa gerarchia di priorità piuttosto che un incremento della spesa governativa complessiva ed enfatizzano la necessità di riallocare la spesa piuttosto che variarne l'ammontare complessivo. (Fonte: Relazione sul gender budgeting – la costruzione dei bilanci pubblici secondo la prospettiva di genere della Commissione per i diritti della donna e le pari opportunità approvata dal Parlamento europeo il 16 giugno 2003).

**Brand awareness:** si intende la conoscenza di una marca da parte di un target di riferimento. Riguarda il posizionamento del brand in relazione al pubblico cui si rivolge e misura quanto i clienti sono in grado di riconoscerlo. La valutazione della *Brand awareness* non riguarda solo una diffusione quantitativa ma anche la capacità qualitativa della marca di associarsi a una serie di valori. Ogni azienda deve lavorare sulla propria riconoscibilità con l'obiettivo di creare un'identità che sia rilevante per le persone che rappresentano il target principale. Questo passaggio è indispensabile per guidare il comportamento dei consumatori. Fare in modo che il brand sia riconoscibile e risponda alla soddisfazione di specifici valori è fondamentale per il processo decisionale di scelta e di acquisto da parte dei clienti. Posizionarsi come prima scelta di un consumatore in caso di un'esigenza è la conferma di aver applicato una strategia vincente (Fonte: <https://www.thinkwithgoogle.com>).

**Buone prassi:** progetti, iniziative o esperienze che hanno messo in atto nuove azioni o interventi finalizzati alla realizzazione di obiettivi coerenti con le politiche di pari opportunità. Sono spesso trasferibili in altri contesti o settori.

**Burnout:** il termine burnout è un termine di origine anglosassone che letteralmente significa esaurimento, crollo o surriscaldamento e che dà chiaramente l'idea di ciò che contraddistingue chi vive tale condizione. Con *burnout* si fa quindi riferimento allo stress sperimentato nel contesto lavorativo e/o derivante da esso, che determina un malessere psicofisico ed emotivo, accompagnato da vissuti di demotivazione, di delusione e di

disinteresse con concrete conseguenze per l'individuo, non solo sul piano lavorativo, ma anche personale e sociale (Scaramagli 2016).

---

## C

---

**Car Sharing:** agevolazione dell'uso comune dell'automobile per recarsi al lavoro.

**Conciliazione tra vita professionale e vita familiare:** la conciliazione tra vita professionale e vita familiare, conosciuta anche con il termine inglese *Work-Life Balance*, si riferisce al bilanciamento tra gli impegni professionali e la vita privata, con l'obiettivo di garantire il benessere complessivo dei lavoratori. Nata negli anni '70 e '80 in risposta all'aumento dell'occupazione femminile e inizialmente legata alla maternità, l'idea di conciliazione si è evoluta nel tempo, ampliandosi per includere non solo il ruolo delle madri, ma anche quello dei padri e il diritto di ogni lavoratore – sia uomo che donna – a un equilibrio tra lavoro e vita personale. Oggi, il concetto non è più visto come una necessità esclusiva dei genitori, ma come un diritto fondamentale di tutti i lavoratori. La conciliazione famiglia-lavoro è il risultato dei profondi cambiamenti socio-demografici ed economici che hanno caratterizzato gli ultimi decenni, tra cui l'aumento del numero delle donne e madri lavoratrici e delle famiglie in cui entrambi i coniugi sono occupati. Questi mutamenti hanno reso necessarie soluzioni pratiche per gestire, ad esempio, la cura dei figli e degli anziani, nonché altre incombenze familiari. Pertanto, le politiche di conciliazione si estendono a entrambe le dimensioni della maternità e della paternità, rispondendo alle esigenze di tutti i lavoratori, indipendentemente dal genere. Il termine 'conciliazione' deriva etimologicamente da *concilium*, che significa 'chiamare insieme', suggerendo l'idea di mediazione e di trovare un punto di incontro tra posizioni e interessi contrastanti. In questo contesto, la conciliazione famiglia-lavoro implica un tentativo concreto e progettuale, spesso delineato in piani di welfare aziendale, volto a ridurre i conflitti tra vita lavorativa e privata, cercando di renderle il più possibile complementari.

Le aziende possono promuovere politiche di *Work-Life Balance* attraverso diverse iniziative, come congedi parentali, soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, benefit economici a supporto della famiglia, e la creazione di asili nido aziendali. Queste misure contribuiscono a migliorare la qualità della vita dei lavoratori, aumentando la loro soddisfazione e produttività, e favorendo un ambiente di lavoro inclusivo e flessibile (Fonte: Fondazione Marco Vigorelli).

**Congedo di maternità:** congedo cui una donna ha diritto per un periodo continuativo concesso prima e/o dopo il parto conformemente alla legislazione e alle prassi nazionali (direttiva del Consiglio 92/85/CEE del 19 ottobre 1992, GU L 348/1). (Fonte: Commissione europea).

**Congedo di paternità:** periodo di astensione dal lavoro obbligatorio e non trasferibile, della durata di 10 giorni, riconosciuto ai padri lavoratori anche adottivi e affidatari, fruibili nell'arco temporale che va dai 2 mesi precedenti alla data presunta del parto ai 5 successivi ad esso, sia in caso di nascita che di morte perinatale del bambino. Il congedo di paternità, disciplinato dal D.Lgs. n. 151/2001 (Testo unico sulla maternità e paternità), mira a una più equa ripartizione delle responsabilità familiari e a favorire il legame padre-figlio sin dalla nascita o dall'ingresso in famiglia del minore in caso di adozione, affidamento o collocamento temporaneo. Questo congedo è riservato ai soli lavoratori dipendenti, sia pubblici che privati, e si aggiunge – senza sostituirlo – al congedo di paternità alternativo, previsto solo in caso di morte, grave infermità o abbandono del figlio da parte della madre. Il D.Lgs. n. 105/2022 ha introdotto importanti novità in materia di conciliazione vita-lavoro, tra cui sanzioni amministrative da 516 € a 2.582 € per i datori di lavoro che ostacolano il diritto al congedo di paternità e l'innalzamento a 11 mesi della durata complessiva del congedo per nuclei familiari monogenitoriali (in caso di decesso, inabilità o mancato riconoscimento dell'altro genitore).

**Congedo parentale:** il diritto individuale di fruire per tutti i lavoratori e le lavoratrici di un congedo dopo la nascita o l'adozione di un bambino per consentire loro di prendersene cura (Fonte: Direttiva del Consiglio 96/34/CEE, del 19 giugno 96, GU L 145).

**Congedo per lutto e grave infermità:** ogni lavoratore dipendente di datore di lavoro, pubblico o privato, ha diritto a tre giorni di permesso retribuito all'anno, da fruire nel caso di decesso o documentata grave infermità del coniuge, di un parente entro il secondo grado o del convivente.

**Congedo matrimoniale:** diritto del lavoratore a un periodo, pari a 15 giorni di calendario, di assenza retribuita in occasione del proprio matrimonio celebrato con effetti civili.

**Congedo per gravi motivi familiari:** diritto del lavoratore di richiedere un periodo di congedo non retribuito di durata non superiore a 2 anni nell'arco della vita lavorativa, per gravi motivi familiari.

**Contratto sociale in base al sesso:** un insieme di regole implicite ed esplicite che disciplinano le relazioni donne-uomini e che attribuiscono diverso lavoro e valore, diverse responsabilità e obblighi agli uomini e alle donne. Esso interviene su tre livelli: la sovrastruttura culturale (le norme e i valori della società), le istituzioni (la famiglia, il sistema sociale, quello educativo e quello lavorativo) e i processi di socializzazione soprattutto nell'ambito della famiglia.

**Corporate Family Responsibility:** si intende la responsabilità delle aziende nei confronti delle famiglie dei propri dipendenti. A questa definizione si aggiunge la necessità di rileggere tale responsabilità secondo un approccio relazionale, per cui non si tratta solo di una responsabilità nei confronti delle famiglie dei dipendenti, ma di tutte le relazioni di cui ogni dipendente è portatore.

**Corporate Social Responsibility:** (CSR) riguarda le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica dell'impresa. Dal 25 ottobre 2011, la Commissione Europea la definisce come la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società. Il primo a parlarne diffusamente fu Robert Edward Freeman in *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984). Negli ultimi cinquanta anni il modello concettuale della *Corporate Social Responsibility* si è diffuso notevolmente dando vita a numerose interpretazioni. Anche l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile ha contribuito a definire la centralità della CSR nell'ambito delle organizzazioni. Nell'ultimo periodo è nata una nuova declinazione della CSR non solo riferita alla singola impresa, ma a tutta la collettività che si estende nell'ottica della comunità e su dimensioni territoriali: è una sorta di passaggio da una 'responsabilità singola e/o individuale' a una 'responsabilità collettiva', con l'obiettivo di costruire un percorso condiviso in cui le istanze economiche si leghino all'impatto sociale e ambientale. Sulla scia di questo ampliamento si assiste sempre di più al passaggio da CSR (*Corporate social responsibility*) a CSV (*Creating Shared Value*), dove il tema del valore dall'ambito del sociale si è sempre più spostato all'interno dell'azienda e della comunità.

**Cultura organizzativa:** la cultura organizzativa è l'insieme di assunti fondamentali che un gruppo ha sviluppato nel tempo per affrontare problemi di adattamento esterno e integrazione interna. Questi assunti, considerati validi, vengono insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire riguardo a tali problematiche.

**Dati disaggregati in base al genere:** i dati disaggregati per genere sono informazioni numeriche o non numeriche raccolte attraverso più fonti e basate su più variabili e misure. Sono suddivisi per categorie specifiche che riflettono il genere individuale e sociale, fattori intersecanti e dimensioni specifiche del contesto (per esempio, sesso, età, genere, etnia, religione o credo, stato civile, situazione socio-economica, posizione geografica, livello manageriale, accesso al processo decisionale o ai servizi ecc.). I dati disaggregati per genere includono (ma non devono essere confusi con) i dati disaggregati per sesso (vedi voce Dati disaggregati in base al sesso) (Fonte: GLOSSARIO GAP III/EIGE).

**Dati disaggregati in base al sesso:** la raccolta e la classificazione di dati e di informazioni statistiche per genere al fine di consentire analisi comparative e di genere.

**Democrazia fondata sulla parità:** concetto per cui dato che la società è composta pariteticamente di uomini e donne, il loro pieno ed equo godimento della cittadinanza è legato alla loro equa rappresentanza ai livelli decisionali in ambito politico. La partecipazione bilanciata o equivalente delle donne e degli uomini con una loro rappresentazione che vada dal 40 al 60% costituisce un principio della democrazia in un contesto democratico pieno (Fonte: Commissione europea).

**Desegregazione del mercato del lavoro:** la riduzione o eliminazione della segregazione (orizzontale e verticale) di uomini e donne nel mercato del lavoro (Fonte: Commissione europea).

**Differenze di genere:** le differenze sociali e culturali tra le donne e gli uomini, così come i differenti valori associati alle sfere e attività di uomini e donne. Le differenze di genere variano da una società e da una cultura all'altra, e si modificano nel tempo.

**Dimensione di parità:** aspetto di qualsiasi questione che riguarda la parità, come il sesso, il genere, l'età, la razza, l'etnia, la disabilità, l'orientamento sessuale o l'identità di genere. (Fonte: EIGE).

**Dimissioni in bianco:** pratica assai diffusa che consiste nel far firmare al lavoratore o, molto più frequentemente, alla lavoratrice le proprie dimissioni in anticipo, al momento dell'assunzione; il modulo pre-firmato viene completato successivamente con la data desiderata a fronte di una malattia, un infortunio, un comportamento sgradito, o - caso più diffuso - una gravidanza. Secondo il Rapporto annuale Istat 2011, l'8,7% delle madri che lavorano o hanno lavorato in passato hanno dichiarato che nel corso della loro vita lavorativa sono state licenziate o sono state messe in condizione di doversi dimettere in occasione o a seguito di una gravidanza. La legge n. 188/2007 è stata promulgata per contrastare la pratica delle dimissioni in bianco.

**Direttive sulla parità di trattamento:** direttive che estendono la portata del principio di pari trattamento per gli uomini e le donne (che inizialmente, nel Trattato di Roma, riguardava esclusivamente la retribuzione). Il principio è stato esteso ad ambiti quali l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro (direttiva del Consiglio 76/207 del 9 febbraio 1976, GU L 39), ai regimi obbligatori di sicurezza sociale (direttiva del Consiglio 79/7 del 19 dicembre 1978, GU L 6), ai regimi professionali di sicurezza sociale (direttiva del Consiglio 86/378/CEE del 24 luglio 1986, GU L 225), a coloro che esercitano un'attività autonoma, ivi comprese le attività nel settore agricolo (direttiva del Consiglio 86/613/CEE dell'11 dicembre 1986, GU L 359), alle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento (direttiva del Consiglio 92/85/CEE del 19 ottobre 1992, GU L 348) e a coloro che fruiscono di un congedo parentale (direttiva del Consiglio 96/34/CEE del 19 giugno 1996, GU L 145).

**Differenziale retributivo tra i sessi:** la differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne a seguito di segregazione delle mansioni e di discriminazione diretta (cfr. Divario retributivo fra i sessi. Fonte: Commissione europea).

**Direttive sulla parità di trattamento:** direttive comunitarie che allargano l'ambito di applicazione del principio di parità di trattamento tra uomini e donne (che inizialmente, nel Trattato di Roma, riguardava solo la retribuzione). Il principio è stato esteso ad ambiti quali l'accesso al lavoro, alla formazione, alla promozione professionale e alle condizioni di lavoro, ai regimi obbligatori di sicurezza sociale, coloro che esercitano un'attività economica, alle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento e a coloro che fruiscono di un congedo parentale (Fonte: Commissione europea).

**Disability Manager:** professionista che si occupa di facilitare l'inserimento lavorativo e il benessere di persone con disabilità all'interno delle aziende. Questa figura agisce come ponte tra le esigenze individuali dei lavoratori con disabilità e l'ambiente lavorativo, garantendo che entrambe le parti traggano beneficio dall'inclusione. Il *Disability Manager* non si limita a un semplice ruolo amministrativo, ma è un agente di cambiamento, lavorando attivamente per creare un ambiente di lavoro più inclusivo, accessibile e produttivo. Figura professionale emergente, essenziale nel panorama del lavoro moderno. In un mondo che pone sempre più attenzione all'inclusione e alla diversità, il ruolo del *Disability Manager* assume un'importanza sempre maggiore. Per diventare *Disability Manager* è richiesta dedizione e una formazione mirata. Sebbene non esista una laurea specifica per questa professione, esistono diversi percorsi formativi che possono preparare adeguatamente. Un punto di partenza importante è rappresentato dai corsi post-laurea o di specializzazione.

**Discriminazione diretta:** costituisce discriminazione diretta, ai sensi del presente titolo, qualsiasi atto, patto o comportamento che produca un effetto pregiudizievole discriminando le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso e, comunque, il trattamento meno favorevole rispetto a quello di un'altra lavoratrice o di un altro lavoratore in situazione analoga (D.Lgs n. 168/2006, art. 25. Discriminazione diretta e indiretta).

**Discriminazione indiretta:** si intende quando una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento apparentemente neutri mettono o possono mettere i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso, salvo che riguardino requisiti essenziali allo svolgimento dell'attività lavorativa, purché l'obiettivo sia legittimo e i mezzi impiegati per il suo conseguimento siano appropriati e necessari. (Direttiva del Consiglio 76/207 del 9 febbraio 1976, GU L 39).

**Discriminazione positiva:** qualsiasi misura rivolta ad un gruppo particolare e finalizzata ad eliminare o prevenire la discriminazione o compensare gli svantaggi derivanti da atteggiamenti, comportamenti e strutture esistenti. Vedi anche Azione positiva (Fonte: Commissione europea).

**Disparità tra i generi:** le disparità riscontrabili in qualsiasi ambito tra le donne e gli uomini per quanto concerne i loro livelli di partecipazione, accesso, diritti, retribuzione o prestazioni d'altro genere.

**Disuguaglianza nelle opportunità educative:** con l'espressione disuguaglianze nelle opportunità educative ci si riferisce all'esistenza di disparità oggettive e sistematiche negli esiti dei processi scolastici tra categorie sociali definite da caratteristiche ascritte quali l'origine sociale, il genere e l'etnia. Dato che nelle società contemporanee l'istruzione costituisce una risorsa chiave per il raggiungimento di posizioni vantaggiose nel sistema di stratificazione sociale, è importante capire se, e in quale misura, il successo scolastico sia condizionato dalle appartenenze sociali o da tratti presenti fin dalla nascita e sui quali gli individui non hanno

alcuna responsabilità. Tra le caratteristiche ascritte particolarmente rilevanti vi è l'origine sociale, la quale si riferisce alle risorse socio-economiche e culturali possedute della famiglia di origine. L'origine sociale viene rilevata attraverso la classe sociale e il titolo di studio dei genitori, il numero di libri a casa, il reddito o la ricchezza familiare (Fonte: <https://www.disuguaglianzesociali.it/glossario>).

**Divario retributivo fra i sessi:** la differenza tra la retribuzione media degli uomini e quella delle donne.

**Diversity management:** con il termine *Diversity management* si intende quell'insieme di pratiche e politiche volte a valorizzare la diversità all'interno di un ambiente di lavoro. Dando centralità alla persona nella gestione delle risorse umane, il Diversity management si pone come cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente 'inclusivo', in cui le differenze dei gruppi e degli individui non siano fonte di discriminazione, ma oggetto di reale attenzione e ascolto. Il termine diversity indica, un range di differenze che includono variabili quali etnia/nazionalità, genere, funzioni, abilità, lingua, religione, stili di vita ecc. Secondo M. Loden e J.B. Rosener (1991), possiamo raggruppare le dimensioni della diversità in due categorie principali: diversità primarie (genere, etnia, religione..., tutto ciò che include qualcosa di innato dell'individuo e che non può essere modificato) e diversità secondarie (percorsi formativi e professionali, esperienza e ruoli, reddito e collocazione geografica, tutto ciò che fa riferimento ad elementi acquisibili/modificabili nel corso del tempo). Nel 2021 è stata pubblicata dall'ISO la prima norma ISO 30415:2021 *Human Resource Management – Diversity and Inclusion*. Questa certificazione dà a tutti i tipi di organizzazioni la possibilità di evidenziare il proprio impegno sulla capacità di valorizzare le diversità ed essere inclusive attraverso un sistema di certificazione universalmente riconosciuto. La norma si focalizza soprattutto sui processi di gestione delle risorse umane in azienda, ma non solo, e pone l'attenzione su processi come la pianificazione del personale, il reclutamento e la selezione, la formazione, lo sviluppo e il *performance management*, i piani di sviluppo e le politiche retributive. Tuttavia, nella norma è incluso anche un monitoraggio su processi di business e relazioni esterne. Le motivazioni che spingono le aziende a investire nel *Diversity Management* possono essere varie: pressioni interne, attivate dalla presenza di personale eterogeneo in azienda; responsabilità sociale di impresa nei confronti delle diversità; pressioni esterne legate all'immagine dell'azienda, ai cambiamenti sociali, ai mutamenti del mercato. Tra i benefici dell'investire in *Diversity Management* sicuramente l'incremento del *commitment* dei lavoratori e di tutti gli altri *stakeholders* che interagiscono con l'organizzazione.

**Divisione del lavoro (per sesso):** la divisione del lavoro si riferisce al modo in cui ogni società divide il lavoro tra uomini e donne, secondo i ruoli di genere socialmente stabiliti o ciò che è considerato adatto e pregevole per ogni sesso (Fonte: UNWOMEN – Gender Equality Glossary).

---

## E

---

**Economia della cura:** parte dell'attività umana, sia materiale che sociale, che riguarda il processo di cura della forza lavoro presente e futura, e della popolazione umana nel suo insieme, compresa la fornitura domestica di cibo, vestiti e alloggio. Il lavoro di cura si trova in una varietà di contesti, nell'economia formale e informale. In alcune circostanze, questo è fornito dai servizi sanitari e sociali, la maggior parte dei quali sono formali e pubblici. Questo comprende i servizi pubblici per la cura dei bambini, l'educazione della prima infanzia, l'assistenza a lungo termine, per le persone con disabilità e per gli anziani. I servizi sanitari, educativi e sociali si sovrappongono ad altre forme di assistenza retribuita e non. Sulla base di norme sociali di genere che vedono il lavoro di cura non retribuito come una prerogativa delle donne, queste passano molte ore al giorno svolgendo ruoli domestici e riproduttivi, oltre al lavoro retribuito. A livello mondiale, le donne spendono da due a dieci volte di tempo in più degli uomini nel lavoro di cura non retribuito (OCSE 2014) (Fonte: GLOSSARIO GAP III/EIGE).

**Employer branding:** s'intende l'insieme delle strategie finalizzate a migliorare l'immagine di un'azienda che viene trasmessa sia ai dipendenti che ai potenziali candidati.

**Employee experience:** letteralmente, è l'esperienza del dipendente in azienda. Può essere definita come la somma di eventi, sensazioni e percezioni che una persona sperimenta nel corso della sua permanenza all'interno di un'organizzazione. Come avviene per la *customer experience*, l'attenzione viene posta sulla creazione di un'esperienza positiva, che talvolta sia in grado di superare le aspettative e che, in ogni caso, sia in grado di adattarsi e fornire risposta ad esigenze e desideri specifici della persona. Se la *customer experience* fa riferimento all'esperienza di acquisto del cliente, l'*employee experience* si focalizza invece sul vissuto del dipendente nel posto di lavoro, dalle primissime fasi del *recruiting* (si parla, in questo caso, di *candidate experience*) sino all'ultima interazione prima dell'uscita dall'azienda. Nonostante il *target* sia diverso, il concetto di base rimane il medesimo: la centralità della persona e la ricerca di una costante soddisfazione dei suoi bisogni. Per questo motivo, nella pratica, l'*employee experience* include tutti quegli aspetti che incidono sulla quotidianità del dipendente in azienda e sulla sua relazione con il datore di lavoro. Gli elementi che fanno sì che l'esperienza sul posto di lavoro sia positiva possono essere diversi.

**Empowerment:** termine inglese che significa 'sentire di avere potere, di contare nella realizzazione di qualcosa' o 'sentire di essere in grado di fare qualcosa'. È un processo finalizzato ad accrescere la fiducia nelle proprie capacità e la forza interiore, sociale e culturale, politica ed economica di un individuo o di una comunità.

**EQW&L:** il progetto EQW&L ha lo scopo di elaborare e testare strategie, un nuovo modello d'intervento ed un kit di strumenti che facilitino l'accesso al mercato del lavoro delle persone inoccupate – donne, ma non solo donne – che sono ostacolate nel trovare lavoro e nel mantenerlo dalle esigenze di cura familiare. Il progetto intende inoltre sostenere le Pmi – e in particolare le imprese sociali, affinché adottino ambienti di lavoro sensibili alle esigenze di equilibrio tra lavoro e vita privata. La proposta intende agire contemporaneamente su tre elementi: 1) sul sistema dei servizi per l'impiego per proporre e testare le strategie che la Rete italiana dei Servizi per l'impiego può utilizzare per supportare le persone che entrano o rientrano nel mercato del lavoro e sono più vulnerabili in relazione alle loro esigenze di conciliazione di ritmi di vita e lavoro; 2) sulle persone - disoccupati e/o persone in cerca di un nuovo lavoro alle quali, tramite i servizi del progetto EQW&L si offrirà l'opportunità di riconoscere e gestire esigenze specifiche di conciliazione tra vita privata e lavorativa; 3) sulle imprese - in particolare le Pmi e le imprese sociali, che maggiormente offrono opportunità di lavoro alle donne ma allo stesso tempo riscontrano maggiori difficoltà rispetto ad aziende o società quotate nell'attuazione delle politiche di conciliazione. EQW&L affronta gli stereotipi ed il pregiudizio di genere e definirà, grazie al supporto transnazionale di *Reform* e *Iweo* (che coordina in Spagna una rete che coinvolge oltre 120 aziende che implementano strategie di work-life balance) un business case per le Pmi che investono in politiche di uguaglianza di genere e conciliazione vita privata-lavoro (Fonte: Anpal).

---

## F

**Family economics (economia della famiglia):** riguarda l'applicazione dei concetti economici di base (come la produzione, la divisione del lavoro, la distribuzione e i processi di *decision-making*) allo studio della famiglia. Attraverso l'analisi economica, cerca di spiegare l'impatto economico di variabili quali il matrimonio, la decisione di avere figli, la fertilità, il tempo dedicato alla vita familiare. Rientrano nella *family economics* tutte le politiche a sostegno della famiglia, che favoriscono la maggiore partecipazione di entrambi i genitori alle attività lavorative, la conciliazione famiglia-lavoro e il Work Life Balance. La riflessione sulla famiglia si inserisce nel più ampio contesto di analisi delle politiche di welfare aziendale, *corporate social responsibility* (CSR) e *corporate family responsibility* (CFR) (Fonte: Fondazione Marco Vigorelli).

**Family friendly:** espressione che si riferisce a quelle politiche, servizi o strumenti che consentono di rendere compatibili le esigenze lavorative con quelle familiari.

**Femminilizzazione della Povertà:** la povertà colpisce gli uomini e le donne in modo diverso, con il risultato che le donne povere sono più numerose degli uomini poveri, le donne si trovano maggiormente in condizione di povertà assoluta, e la povertà femminile è in crescita, in gran parte a causa dell'aumento del numero di donne capofamiglia (Fonte: UNWOMEN – Gender Equality Glossary).

**Flessibilità dell'orario di lavoro:** modalità di organizzazione del tempo di lavoro che consente ai dipendenti di adattare l'orario di inizio, fine o distribuzione delle ore lavorative in base alle proprie esigenze personali o aziendali, nel rispetto delle normative e degli accordi contrattuali. Può includere formule come orario flessibile, banca ore, part-time, lavoro su turni, smart working.

---

## G

---

**GAP III - Analisi di Genere Settoriale (Sector Gender Analysis):** una 'analisi di genere settoriale' (*Sector gender analysis - SGA*) è richiesta dal GAP III per tutte le aree/ settori prioritari selezionati nell'ambito del ciclo di programmazione 2021-2027. La SGA fornisce i dati e le informazioni necessarie per integrare la prospettiva di genere nei processi di programmazione, nelle politiche, nelle strategie, nei dialoghi e nelle azioni. La SGA analizza l'importanza del settore nell'economia e nel tessuto sociale del paese o della regione, il quadro istituzionale e giuridico che regola il settore. La SGA studia le questioni di genere interne al settore ed in particolare l'applicazione delle politiche nazionali di uguaglianza di genere e antidiscriminazione e la capacità di rispondere ai diversi bisogni e interessi di genere di donne e uomini delle differenti età, in tutta la loro diversità, come cittadini, clienti, consumatori, lavoratori e dirigenti, fornitori. La SGA esplora e documenta le lacune e le barriere di genere nella politica e nella pratica, e l'impatto delle norme sociali discriminatorie e dei comportamenti sull'occupazione, l'esclusione dalla forza lavoro e la leadership nel settore. Valuta chi beneficia dei servizi o delle forniture e perché. E, cosa importante, identifica quali opportunità esistono nel settore per promuovere risultati sensibili (*gender-sensitive*), reattivi (*gender-responsive*), e trasformativi (*gender-transformative*) rispetto al genere, buone pratiche, e opportunità per la cooperazione UE per promuovere la parità di genere utilizzando tutti gli strumenti e i quadri di investimento e il dialogo politico (Fonte: Glossario GAP III).

**GAP III – Profilo di genere del Paese (Gender Country Profile):** un 'profilo di genere del Paese' (*Gender Country Profile - GCP*) è il risultato di un'analisi completa di un paese da una prospettiva di genere. Riguarda i quadri politici e legislativi, lo stato della ratifica e dell'implementazione da parte del governo degli impegni internazionali, regionali e nazionali, e altre misure e azioni per l'uguaglianza, e i dati di genere (dati e informazioni specifiche per genere e disaggregate per sesso) su violenza, istruzione, salute, occupazione, partecipazione politica, ostacoli alla parità di genere, e questioni specifiche relative a norme sociali e atteggiamenti discriminatori, e pratiche dannose. Analizza le differenze tra i vari gruppi di donne e uomini, in tutta la loro diversità, ruoli di genere assegnati, posizione socio-economica, bisogni e interessi, partecipazione economica, accesso e controllo delle risorse, potere decisionale, status giuridico e libertà individuali, diritti umani (Fonte: Glossario GAP III).

**Gender Action Plan (UE):** *GAP III II Gender Action Plan (GAP) III 2021-2025* è il piano d'azione per promuovere la parità di genere e l'emancipazione delle donne attraverso tutte le azioni esterne dell'Unione europea, adottato con conclusioni della Presidenza del Consiglio dell'UE nel 2021. Il GAP III mira ad accelerare i progressi sull'emancipazione di donne e ragazze e a salvaguardare i progressi ottenuti in materia di uguaglianza di genere durante i 25 anni dall'adozione della dichiarazione di Pechino (Fonte: Glossario GAP III).

**Gender blind (Cieco alla dimensione di genere):** approccio che ignora o trascura la dimensione di genere.

**Gender Budget (Analisi di genere dei bilanci pubblici):** analisi delle spese e delle entrate di un bilancio pubblico, con riferimento alle diversità di effetti che hanno per le donne e per gli uomini. L'analisi di genere dei bilanci pubblici non produce bilanci separati per sesso né persegue l'aumento delle spese per programmi destinati alle donne. La sua specificità è negli strumenti: la valutazione ex ante del bilancio e il monitoraggio ex post dei suoi esiti. L'analisi dei bilanci pubblici assume un ruolo cruciale poiché questi documenti non si limitano a rappresentare dati economici, ma riflettono l'equilibrio dei poteri all'interno di una società, costituendo vere e proprie dichiarazioni politiche. Tradizionalmente, le scelte di bilancio vengono percepite come neutrali, in quanto finalizzate a rispondere all'interesse pubblico e ai bisogni collettivi. Tuttavia, questa presunta neutralità è in realtà una 'cecità di genere', poiché i bilanci non tengono conto delle differenze esistenti tra uomini e donne in termini di ruoli sociali, capacità e responsabilità. L'adozione di una prospettiva di genere nell'analisi dei bilanci consente di superare questa impostazione, evidenziando le implicazioni concrete delle scelte economiche sulla parità e contribuendo a una distribuzione più equa delle risorse (Fonte: Relazione sul *gender budgeting* – la costruzione dei bilanci pubblici secondo la prospettiva di genere della Commissione per i diritti della donna e le pari opportunità approvata dal Parlamento europeo il 16 giugno 2003.)

**Gender economics (Economia di genere):** filone di ricerca emergente basato sulle teorie di diversità che promuove il valore di equilibrio di genere, in particolare nel settore dell'innovazione e della creatività. *La gender economics* descrive l'impatto economico dei sistemi, processi e strutture che si fondano sulle disuguaglianze di genere. Si esamina come il genere influenza l'economia e le decisioni economiche, nonché l'impatto economico di tali decisioni. L'economia di genere è un termine neutro (maschio, femmina, e altre identità di genere). Alcune ricerche, che al momento sono portate avanti dall'UE, stanno rivelando sempre di più come le tendenze economiche influenzino i generi in modo diverso, come ad esempio nella crisi della pandemia da Covid-19, e come l'interazione tra i generi influisca sulle tendenze macroeconomiche. Rientrano in questo contesto le tematiche del *diversity management*, *female labor participation*, *corporate social responsibility* e welfare aziendale.

**Gender Focal Point (Gender):** i *Gender Focal: Point* sono risorse umane il cui ruolo principale è quello di promuovere una maggiore attenzione e integrazione dell'uguaglianza di genere e dell'emancipazione delle donne/ragazze/bambine nella politica e nella programmazione della loro organizzazione (nazionale o internazionale) e nel relativo lavoro dei partner di sviluppo. Le funzioni di base possono includere, ad esempio, la promozione del *gender mainstreaming*; la fornitura di informazioni di genere e supporto tecnico per l'inclusione delle questioni di genere; il sostegno allo sviluppo delle capacità sull'uguaglianza di genere all'interno dell'organizzazione; la gestione della conoscenza (Fonte: UN WOMEN – Gender Equality Glossary).

**Giornata Internazionale della Donna:** celebra i progressi in ambito economico, politico e culturale raggiunti dalle donne in tutto il mondo. Questo riconoscimento si basa su un principio universale che prescinde da divisioni, siano esse etniche, linguistiche, culturali, economiche o politiche. La Giornata internazionale della donna si ispira alle attività dei movimenti dei lavoratori agli inizi del XX secolo in Nord America e in Europa. La prima giornata internazionale delle donne è stata celebrata dagli Stati Uniti il 28 febbraio del 1909. Il Partito socialista americano, in seguito, scelse questa giornata in onore dello sciopero dei lavoratori del settore vestiario durante il quale le donne protestarono per le condizioni lavorative dell'epoca. Le Nazioni Unite, la cui Carta rappresenta il primo statuto internazionale che nel 1945 ha affermato il principio di uguaglianza tra i generi, hanno designato (a partire dal 1975) l'8 marzo come giornata internazionale della donna. Le Nazioni

Unite hanno sviluppato strategie internazionali, obiettivi e progetti per migliorare lo stato delle donne nel mondo creando un'eredità preziosa. Esempi di tali traguardi sono la Dichiarazione di Pechino, la piattaforma d'azione e la Convenzione per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione nei confronti della donna (CEDAW). Inoltre, nel 2010, L'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha fondato UN Women, ovvero l'organismo delle Nazioni Unite che ha come obiettivo l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne. La nascita di UN Women rappresenta un passo storico verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Onu per la parità di genere e l'affermazione delle donne nella società.

**Great Resignation (le grandi Dimissioni):** si riferisce al significativo aumento delle dimissioni volontarie di lavoratori, inizialmente osservato negli Stati Uniti e poi in altri paesi come l'Italia. Le motivazioni di questo "esodo" silenzioso sono molteplici. Dall'incapacità del proprio datore di lavoro di soddisfare le ambizioni professionali alla scarsa flessibilità, passando per la mancanza di corrispondenza tra i propri valori e quelli aziendali. Tra le cause principali è da includere il burnout, la ricerca di un miglior equilibrio tra vita lavorativa e privata, e la rivalutazione delle priorità lavorative a seguito della pandemia.

---

## I

**Identificazione e valutazione del lavoro non retribuito:** misurazione, in termini quantitativi, tenendo anche conto del suo valore in conti complementari, del lavoro non retribuito che esula dalla portata dei conti nazionali (sistema di conti nazionali delle Nazioni Unite) come ad esempio il lavoro domestico, la cura dei figli e di altre persone non autonome, preparazione dei pasti per la famiglia, lavoro per la comunità e altre attività di volontariato.

**Inchiesta sull'impiego del tempo:** misurazione dell'uso del tempo da parte delle donne e degli uomini, particolarmente in relazione al lavoro retribuito e non retribuito, alle attività di mercato e extra mercato, al tempo libero e agli spazi individuali.

**Indicatore:** l'indicatore può essere definito come un parametro, o un valore derivato da parametri, che fornisce informazioni su un dato fenomeno. L'indicatore possiede un significato che va oltre quello del singolo parametro da cui deriva, in quanto esso possiede un significato sintetico ed è sviluppato per uno scopo specifico. Due sono le funzioni fondamentali di un indicatore. La prima funzione consiste nel ridurre il numero dei parametri che sarebbero richiesti per fornire una sola informazione (il voto di laurea è un unico numero e quindi è decisamente inferiore alla ventina di voti dei singoli esami). La seconda funzione consiste nel semplificare i processi di comunicazione utili ad informare gli utenti.

---

## J

**Job Sharing (Condivisione del lavoro):** condivisione di un unico posto di lavoro tra due o più persone, che operano a rotazione o in base a un piano concordato. L'idea del *job sharing* nasce negli Stati Uniti negli Anni Settanta. In Europa rappresenta oggi una possibilità offerta dal 25% delle aziende, con Regno Unito in testa. Come suggerisce il termine si tratta della condivisione di un posto di lavoro tra due colleghi. Non si tratta semplicemente di due contratti di lavoro part time ma di una vera e propria condivisione del posto di lavoro. I vantaggi del job sharing sono in primo luogo, come sopra anticipato, la flessibilità dei due dipendenti senza dubbio. Ma non solo, difatti, per il datore di lavoro questo potrebbe significare mescolare sapientemente le competenze in modo proficuo per la produttività. Tra le forme contrattuali atipiche cancellate dal Jobs Act c'è proprio anche il job sharing. In Italia quindi il job sharing non è mai del tutto decollato. (Fonte: investireoggi.it).

**Job Rotation:** o rotazione del personale, è una strategia di gestione dei dipendenti. Prevede che alcuni lavoratori possano cambiare periodicamente il reparto in cui lavorano, le loro mansioni o addirittura il ruolo gerarchico che ricoprono. La *job rotation*, che si può declinare in varie tipologie, è sostanzialmente un tipo di gestione dinamica del personale. Su base volontaria i dipendenti possono aderire al progetto di ricollocazione (temporanea o no) in altri reparti, altri ruoli e l'assunzione di altri compiti o mansioni. In questo modo i lavoratori potranno acquisire una visione globale dei processi aziendali. Essere in grado di contestualizzare il proprio lavoro all'interno dei flussi di lavoro degli altri team è un *asset* importante a favore sia dell'azienda che del personale. Inoltre, la *job rotation* inoltre favorisce la diffusione di *best practise* tra uffici diversi attraverso il contatto periodico tra i membri di team diversi. Il concetto alla base del lavoro a rotazione è la capitalizzazione delle esperienze e della diversità. Ciò si acquisisce appunto facendo ruotare i lavoratori tra reparti e ruoli attraverso un calendario prestabilito e concordato tra le parti. Fondamentale, dunque, è l'intervento degli specialisti delle risorse umane e del *diversity manager*. A loro, infatti, è affidato il compito di stilare un calendario di rotazione oltre che di negoziazione tra lavoratori, team e supervisor. Di conseguenza hanno anche il difficile compito di ascoltare le necessità dei reparti e dei lavoratori individuando possibili *team* e persone che più potranno beneficiare da tale rotazione di mansioni e ruoli. Per molti lavoratori la *job rotation* può essere assimilata ad un *benefit welfare*. Soprattutto per i più giovani è di cruciale importanza la possibilità di confrontarsi con più mansioni, più team e avere un accesso facilitato agli avanzamenti di carriera. L'azienda, dunque, per attrarre più talenti (*talent retention e acquisition*) può proporre la *job rotation* come benefit già al momento dell'assunzione. In questo modo l'azienda non solo sarà più attrattiva per i migliori candidati ma si assicurerà personale dinamico e propositivo (Fonte: [welfareaziendale.info](http://welfareaziendale.info)).

---

## L

---

**Lavoro flessibile:** con il termine flessibilità, in ambito professionale, si fa riferimento a rapporti di lavoro alternativi alle forme tradizionali che prevedono orari standard e sedi fisse. Ciò che cambia, dunque, sono il quando (flessibilità oraria) e il dove (flessibilità di luogo) si può lavorare. Una modalità di lavoro sempre più favorita e semplificata dalla costante innovazione digitale, che consente di beneficiare di forme di lavoro come lo smart working e l'*e-working*. La flessibilità può rivelarsi un vantaggio non solo per i dipendenti, che possono conciliare meglio la propria vita lavorativa con quella personale, ma anche per le aziende e le organizzazioni che la consentono. Tale approccio, infatti, risponde a quelli che sono desideri e necessità dei lavoratori e, di conseguenza, favorisce una maggiore soddisfazione professionale, un maggior grado di *engagement* e un maggior livello di attrattività dell'azienda nei confronti dei migliori talenti sul mercato, il tutto con ricadute positive sull'*employer brand*, la produttività e la competitività dell'azienda. Le principali forme di lavoro flessibile includono diverse tipologie contrattuali che consentono di adattare l'attività lavorativa alle esigenze di aziende e dipendenti. Tra queste, il contratto di somministrazione, a tempo determinato o indeterminato, coinvolge tre soggetti (agenzia per il lavoro, impresa utilizzatrice e lavoratore) per garantire flessibilità occupazionale. Il lavoro part-time può essere orizzontale (presenza giornaliera ridotta), verticale (lavoro in alcuni giorni della settimana) o misto (combinazione delle due modalità). Il lavoro a chiamata prevede che il lavoratore sia disponibile su richiesta dell'azienda, con retribuzione solo per le ore effettivamente lavorate. Il contratto di lavoro ripartito consente a due lavoratori di condividere lo stesso incarico. Il lavoro autonomo o freelance garantisce piena autonomia organizzativa, senza vincoli di subordinazione. Tra le forme di lavoro agile rientrano lo smart working, che consente di lavorare per obiettivi senza vincoli di orario o luogo, e il telelavoro, in cui il dipendente può operare da remoto ma seguendo l'orario aziendale. Infine, esistono forme di lavoro occasionale, destinate in particolare alle categorie sociali più vulnerabili.

**Lavoro di cura non retribuito:** il termine lavoro di cura non retribuito comprende tutte le attività quotidiane che sostengono la nostra vita e la nostra salute, come i lavori domestici (preparazione del cibo, pulizia, lavanderia) e la cura della persona (specialmente dei bambini, degli anziani, delle persone malate o con disabilità). Queste attività sono comunemente svolte dalle donne in casa gratuitamente. Lo scarso valore sociale ed economico assegnato al lavoro di cura contrasta nettamente con la sua reale importanza per le famiglie e la società in generale. Il lavoro di cura non è per lo più retribuito poiché è considerato 'lavoro femminile'; non viene misurato, poiché non gli viene assegnato un valore monetario; non viene preso in considerazione nella definizione delle politiche pubbliche, poiché non è visibile. (Fonte: UN WOMEN – Gender Equality Glossary).

---

## M

**Mainstreaming di genere (integrazione della dimensione delle pari opportunità):** l'integrazione sistematica delle situazioni, delle priorità e dei bisogni rispettivi delle donne e degli uomini in tutte le politiche al fine di promuovere la parità tra le donne e gli uomini e mobilitare tutte le politiche e le misure d'ordine generale sensibilizzandole alle necessità di raggiungere la parità tenendo attivamente e apertamente conto, nella fase di pianificazione, dei loro effetti sulle rispettive situazioni delle donne e degli uomini all'atto della loro attuazione, del loro monitoraggio e della loro valutazione (comunicazione della Commissione COM (96) 67 def. del 21 febbraio 1996).

**Mobbing:** forma di violenza morale o psichica in occasione di lavoro – attuato dal datore di lavoro o da altri dipendenti – nei confronti di un lavoratore. Esso è caratterizzato da una serie di atti, atteggiamenti o comportamenti, diversi e ripetuti nel tempo in modo sistematico ed abituale, aventi connotazioni aggressive, denigratorie e vessatorie tali da comportare un degrado delle condizioni di lavoro, idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore stesso nell'ambito dell'ufficio di appartenenza o, addirittura, tale da escluderlo dal contesto lavorativo di riferimento.

**Modelli organizzativi gestionali:** i modelli organizzativi gestionali di un'azienda costituiscono l'ossatura strutturale dell'organizzazione, determinando la suddivisione delle attività, le gerarchie, i ruoli e i processi operativi. Tra i principali approcci adottati, il modello organizzativo funzionale si caratterizza per la suddivisione dell'impresa in dipartimenti specializzati, ciascuno con competenze e responsabilità ben definite, rappresentando una soluzione particolarmente efficiente per le piccole e medie imprese. Il modello organizzativo per divisioni, invece, conferisce autonomia gestionale a unità aziendali specifiche, risultando particolarmente adatto a realtà multinazionali o imprese che operano su mercati differenziati. Un ulteriore sviluppo è rappresentato dal modello a matrice, che integra gli approcci funzionale e divisionale, favorendo la cooperazione tra dipartimenti e progetti e promuovendo la condivisione delle risorse. Il modello organizzativo per processi, invece, si concentra sull'ottimizzazione dei flussi di lavoro, superando la rigidità gerarchica e incentivando una maggiore flessibilità operativa. Particolarmente innovativo è il modello organizzativo circolare, adottato in contesti aziendali che valorizzano la partecipazione e il processo decisionale condiviso, con una distribuzione delle responsabilità non gerarchica ma collaborativa. Infine, il modello organizzativo 231 si distingue per la sua natura normativa, essendo finalizzato alla gestione del rischio e alla prevenzione di illeciti attraverso l'adozione di protocolli e misure di controllo. La scelta del modello più adeguato dipende dalle specificità dell'impresa e dagli obiettivi strategici perseguiti, influenzando in modo determinante l'efficienza operativa, la governance interna e la capacità di adattamento alle trasformazioni del mercato.

---

## O

**Ostacoli invisibili:** insieme di atteggiamenti con il loro tradizionale corredo di pregiudizi, norme e lavori che impediscono il conferimento di responsabilità/la piena partecipazione alla società (per le donne).

**Ottica di genere:** metodo applicato agli studi sociali per indagare i fenomeni disaggregando i dati per sesso e proponendo una lettura con l'ottica della valorizzazione delle differenze e della promozione di, sostanziali e non solo formali, opportunità per tutti/e.

---

## P

---

**Pari opportunità per donne e uomini:** l'assenza di ostacoli alla partecipazione economica, politica e sociale a motivo del sesso.

**Parità di retribuzione per lavoro di pari valore:** eguaglianza di retribuzione (relativa a tutti gli aspetti salariali e a tutte le condizioni di retribuzione) per lavori ai quali si attribuisce eguale valore senza alcuna discriminazione in base al sesso o allo stato civile. Il trattato di Amsterdam ha sancito nel 1957 il principio della parità tra uomini e donne e l'articolo 141 stabilisce parità di retribuzione per lo stesso lavoro tra uomini e donne. Successivamente, a partire dal 1975, diverse direttive hanno esteso il principio della parità di trattamento all'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali al fine di rimuovere qualsiasi discriminazione nel mondo del lavoro in materia di sicurezza sociale, regimi legali e regimi professionali. La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, approvata nel dicembre 2000 e destinata ad essere integrata nella Costituzione europea in via di ratifica, ribadisce che "la parità tra uomini e donne deve essere garantita in tutti i campi, tra cui l'occupazione, il lavoro e la retribuzione". La Costituzione prevede di aggiungere il principio della parità tra uomini e donne ai valori sui quali si fonda l'Unione e di considerarlo alla stregua di una disposizione di carattere generale di cui l'Unione deve tener conto in tutte le sue azioni (Fonte: Francesca Lazzari – Glossario di genere).

**Parità di trattamento per donne e uomini:** consiste nell'assicurare l'assenza di discriminazioni, dirette o indirette, a motivo del sesso (Discriminazione sessuale).

**Partecipazione equilibrata di donne e uomini:** la partecipazione equilibrata di donne e uomini sia al mercato del lavoro che alla vita familiare, che va a vantaggio sia degli uomini che delle donne, costituisce un elemento indispensabile al benessere familiare e sociale. In particolare, favorisce la concezione di maternità e paternità responsabile e attiva, la condivisione dei compiti di cura e l'attenzione ai diritti dei figli e delle figlie come valori sociali fondamentali che, come tali, devono essere protetti e incentivati dalla società, dagli Stati e dalla Comunità Europea. allo sviluppo della società e al benessere familiare dato che la maternità, la paternità e i diritti dei figli sono valori sociali fondamentali che devono essere protetti dalla società, dagli Stati membri e dalla Comunità europea (Fonte: EIGE, <https://eige.europa.eu/>).

**Part-time (lavoro a tempo parziale):** nel rapporto di lavoro subordinato, anche a tempo determinato, la prestazione di lavoro può essere svolta a tempo pieno o a tempo parziale (c.d. part-time). Non si tratta di una tipologia contrattuale a sé stante, ma di una forma di occupazione flessibile con un particolare regime dell'orario di lavoro, inferiore rispetto a quello ordinario a tempo pieno (c.d. full-time) pari, di regola, a 40 ore settimanali o a quello comunque determinato dalla contrattazione collettiva. La disciplina del contratto part-time è contenuta nel decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81 apre in una nuova scheda (articoli 4-12). La riduzione dell'orario di lavoro può avvenire in modalità orizzontale (orario ridotto giornalmente), verticale (lavoro a tempo pieno solo in alcuni giorni/settimane/mesi) o mista (combinazione delle due). Il contratto part-time deve essere stipulato per iscritto e specificare la durata e collocazione dell'orario di lavoro. Le clausole flessibili consentono di modificare la distribuzione dell'orario, mentre le clausole elastiche permettono di aumentarne la durata, con un preavviso minimo di due giorni lavorativi e compensazioni stabilite dai contratti collettivi. Se non regolamentate dalla contrattazione collettiva, tali clausole devono essere concordate per

iscritto, senza che il rifiuto del lavoratore possa giustificare un licenziamento. Nel part-time è ammesso il lavoro supplementare, entro il limite del 25% delle ore settimanali, con una maggiorazione del 15%. Sono previste tutele per chi ha problemi di salute, familiari o di studio, che possono revocare il consenso alle clausole elastiche. Anche il lavoro straordinario è possibile, nei limiti della normativa. La trasformazione da tempo pieno a part-time è possibile su accordo scritto tra le parti. La legge prevede la possibilità di passare a un contratto part-time per motivi di salute gravi, assistenza a familiari con disabilità o per esigenze genitoriali. I lavoratori part-time hanno diritto di precedenza in nuove assunzioni a tempo pieno. Per favorire la conciliazione vita-lavoro, è possibile convertire il congedo parentale in un part-time con riduzione massima del 50% dell'orario. Se il contratto non specifica chiaramente la durata dell'orario, il lavoratore può richiedere la conversione automatica a tempo pieno. In caso di irregolarità sulle clausole elastiche, il dipendente ha diritto a risarcimenti.

**Prestatore di cura (caregiver familiare):** persona responsabile di un altro soggetto dipendente, anche disabile, di cui si prende cura in un ambito domestico. Si tratta del/la responsabile che organizza e definisce l'assistenza di cui necessita una persona, anche congiunta; in genere è un familiare di riferimento. Si distingue dal *caregiver* professionale (o badante), rappresentato da un assistente familiare che accudisce la persona non-autosufficiente, sotto la verifica, diretta o indiretta, di un familiare. Il profilo del *caregiver* è stato riconosciuto e delineato normativamente per la prima volta dalla legge di bilancio 2018 (articolo 1, commi 254-256, legge n. 205 del 2017), che al comma 255 lo definisce come "persona che assiste e si prende cura di specifici soggetti". Più precisamente, la norma definisce il *caregiver* familiare la persona che assiste e si prende cura del coniuge, dell'altra parte dell'unione civile tra persone dello stesso sesso o del convivente di fatto ai sensi della legge n. 76/2016, di un familiare o di un affine entro il secondo grado, ovvero, in presenza di un handicap grave, di un familiare entro il terzo grado che, a causa di malattia, infermità o disabilità, anche croniche o degenerative, non sia autosufficiente e in grado di prendersi cura di sé, sia riconosciuto invalido in quanto bisognoso di assistenza globale e continua di lunga durata, o sia titolare di indennità di accompagnamento. (Fonte: Camera dei deputati - Documentazione parlamentare).

**Procedure d'infrazione:** l'articolo 117 della costituzione italiana sancisce che la potestà legislativa esercitata dallo stato e dalle regioni non solo deve rispettare la costituzione stessa, ma anche i vincoli dell'ordinamento comunitario. Questo di fatto avviene recependo, in vari modi che poi vedremo, le norme del diritto europeo all'interno dell'assetto normativo del nostro paese. Il diritto europeo trova implementazione attraverso l'utilizzo di tre strumenti: le decisioni, le direttive e i regolamenti. Questi strumenti variano in tipologia, obblighi e funzionamento. Le decisioni sono atti giuridici vincolanti che si applicano a uno o più paesi dell'Ue, imprese o cittadini. Non devono essere recepite nella legislazione nazionale, in quanto vincolanti automaticamente dalla data di entrata in vigore dell'atto. Destino analogo per i regolamenti. Stiamo parlando quindi di atti giuridici che si applicano automaticamente e in modo uniforme in tutti i paesi dell'Unione europea non appena approvati, e che non hanno bisogno di essere recepiti nell'ordinamento nazionale. Differente invece è il trattamento per le direttive, provvedimenti che impongono ai paesi dell'Unione europea il conseguimento di determinati risultati. Agli stati membri, che devono adottare le misure necessarie per recepire le direttive nell'ordinamento nazionale e conseguire gli obiettivi stabiliti, viene lasciata la libertà di scegliere come realizzarli. Le autorità nazionali devono però comunicare tali misure alla Commissione europea. Il recepimento nel diritto nazionale deve avvenire entro un termine fissato, che generalmente è di due anni. La commissione ha la responsabilità di garantire che tutti gli stati membri applichino correttamente il diritto dell'Ue. In tal senso la commissione è definita 'custode dei trattati'. La commissione può quindi intervenire in due casi: o quando non viene recepita integralmente una determinata direttiva entro il termine stabilito, o quando viene applicato incorrettamente il diritto dell'Ue. Quando si verifica uno dei due casi, la commissione può avviare una procedura formale di infrazione.

**Programmazione secondo la specificità di genere:** un approccio attivo alla programmazione che considera il genere quale variabile o criterio fondamentali e che si adopera per integrare una dimensione esplicita di genere nella dimensione politica o in quella dell'azione.

---

## Q

---

**Quiet Quitting:** il *Quiet Quitting* – letteralmente abbandono silenzioso – è un termine anglosassone che indica un particolare tipo di atteggiamento di alcune persone verso il proprio lavoro. La traduzione di questo fenomeno – dall'inglese *to quit*, dimettersi – può sicuramente trarre in inganno, perché in realtà non ha nulla a che fare con la decisione di abbandonare il lavoro licenziandosi. Il *Quiet Quitting* è un fenomeno in cui i dipendenti si limitano a svolgere solo le attività strettamente necessarie previste dal loro contratto, rifiutando di dedicare tempo ed energie a compiti extra non retribuiti.

**Quota o partecipazione equilibrata di donne e uomini:** azione positiva che ha l'obiettivo di accelerare il raggiungimento della partecipazione e rappresentanza equilibrata dei generi, attraverso la definizione di una proporzione (percentuale) o numero di posti riservati a donne e/o uomini secondo certe regole e criteri. Tale misura è volta a correggere un precedente squilibrio, di solito per quanto concerne le posizioni decisionali o l'accesso alla formazione o ai posti di lavoro (Fonte: EIGE).

---

## R

---

**Rapporto di genere:** la relazione e la diseguale distribuzione dei poteri tra le donne e gli uomini che caratterizza un determinato sistema di genere (vedi Contratto sociale in base al sesso).

**Regolamentazione del lavoro part-time:** l'introduzione di regole che disciplinino la portata e l'uso del lavoro part-time volte a prevenire qualsiasi forma di discriminazione contro i lavoratori part-time, a migliorare la qualità del lavoro part-time e ad agevolare lo sviluppo del part-time in quanto opzione.

**Responsabilità sociale di genere:** include la prospettiva della valorizzazione del lavoro femminile e la valorizzazione della cultura di Genere come logiche integranti della più ampia categoria della qualità totale e della Responsabilità Sociale d'impresa. La promozione della Responsabilità Sociale di Genere intende collegare il benessere individuale di donne e uomini al più ampio ambiente sociale, economico e politico sostenendo che le persone hanno bisogno di opportunità per divenire attive nel prendere decisioni per migliorare la propria vita.

**Ruolo di genere:** i ruoli di genere si riferiscono a norme sociali e comportamentali che, all'interno di una cultura specifica, sono ampiamente considerate socialmente appropriate per individui di un sesso specifico. Questi spesso determinano le tradizionali responsabilità e compiti assegnati a uomini, donne, ragazzi/bambini e ragazze/ bambine. I ruoli specifici di genere sono spesso condizionati dalla struttura della famiglia, dall'accesso alle risorse, dagli impatti specifici dell'economia globale, dal verificarsi di conflitti o disastri e da altri fattori rilevanti a livello locale come le condizioni ecologiche. Così come il genere stesso, i ruoli di genere possono evolversi nel tempo, in particolare attraverso l'*empowerment* femminile e la trasformazione della mascolinità (Fonte: UN WOMEN-Gender Equality Glossary).

**Secondo Welfare:** comprende tutte le misure e gli interventi non statali, che vengono erogati dal mondo profit e non-profit.

**Segregazione di genere (orizzontale e verticale):** il termine indica una diversa concentrazione di donne o uomini in determinati tipi o livelli di attività lavorativa, vita pubblica o politica, lavoro domestico e della cura non retribuito, e nelle scelte educative di ragazze/i e bambine/i. A causa della segregazione occupazionale del mercato del lavoro, le donne si ritrovano spesso confinate in una gamma di occupazioni più ristretta rispetto agli uomini (segregazione orizzontale) e ai livelli di responsabilità più bassa (segregazione verticale) (Fonte: EIGE).

**Servizi socio-educativi e di cura per l'infanzia (0-6 anni):** sono servizi che, con le famiglie, concorrono alla crescita e alla formazione dei bambini nel rispetto dell'identità individuale, culturale e religiosa, assicurando in modo continuativo l'educazione, la cura e la socializzazione nella prospettiva del benessere psico-fisico e dello sviluppo delle potenzialità cognitive, affettive ed etico-sociali dei bambini (Fonte: Provincia autonoma di Trento, <https://www.vivoscuola.it>).

**Smart working (Lavoro agile):** lo Smart working (o lavoro agile) entra nell'ordinamento italiano con la legge n.81/2017 che lo definisce a partire dalle caratteristiche di 'flessibilità organizzativa' e 'accordo volontario tra le parti' e si fonda sulla possibilità di utilizzare strumentazioni che consentano di 'lavorare da remoto'. Per questo motivo spesso si è fatta confusione tra smart working e telelavoro, ma vale la pena sottolineare che si tratta di due concezioni diverse. La traduzione più appropriata di smart working sarebbe 'lavoro agile' e non 'telelavoro'. In regime di smart working gli orari sono flessibili, in modalità di telelavoro gli orari sono fissi; se nel caso dello smart working la postazione non deve essere sempre la stessa, in caso di telelavoro la postazione è fissa, anche se in un luogo diverso da quello dell'azienda o dell'organizzazione; dal punto di vista legislativo, poi, la legge n.81/2017, sta alla base della normativa sullo smart working (anche se durante la pandemia da Covid-19 la normativa si è di certo ampliata), mentre l'accordo che definisce i termini del telelavoro è l'Accordo confederale del 9 giugno 2004. Agli smart worker (o lavoratori agili) devono essere garantite tutte le modalità di trattamento sia dal punto di vista economico, che dal punto di vista normativo, degli altri lavoratori (per esempio in caso di malattia, infortuni...). Probabilmente il tema dello smart working è esploso, in un contesto e con delle caratteristiche del tutto errate, con la pandemia da Covid-19, per cui si è confuso, in un primo momento, lo smart working vero e proprio con il lavoro da remoto (*work from home*), peraltro in emergenza e forzato di quei mesi, e questo ha generato difficoltà non solo per i lavoratori coinvolti, ma anche per le aziende e le organizzazioni non ancora pronte ad affrontare un simile cambiamento. Questo mette a fuoco, da una parte, la necessità di riscoprire il valore da dare al lavoro senza dimenticare la centralità delle relazioni che 'solo' una modalità di lavoro in presenza può offrire e d'altra parte, la necessità di definire all'interno delle aziende e delle organizzazioni i cambiamenti organizzativi che sottendono alle diverse modalità di lavoro. Per gli *smart worker* e per le aziende/organizzazioni non è solo necessario avere a disposizione una postazione adeguata al lavoro agile, ma un'organizzazione interna che supporti qualsiasi modalità di lavoro, mantenendo sempre al centro del cambiamento le persone. Queste ultime sono chiamate non solo a adeguare i propri comportamenti e le proprie competenze ai cambiamenti in atto, ma vanno messe nelle condizioni di farlo all'interno di un disegno strategico più ampio, che tenga conto di tutte le variabili coinvolte in ogni processo. Anche lo smart working rientra nelle politiche di welfare aziendale, a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro e sotto alcuni punti di vista nell'ambito specifico della *corporate family responsibility*.

**Soffitto di cristallo (glass ceiling):** situazione in cui lo sviluppo professionale di una persona in un contesto lavorativo o sociale viene ostacolato da discriminazioni, prevalentemente di natura razziale o sessuale, che determinano una disparità di trattamento.

**Statistiche di genere:** le statistiche di genere riflettono adeguatamente le differenze e le disuguaglianze nella situazione delle donne e degli uomini in tutti i settori della vita. Le statistiche di genere sono definite dalla somma delle seguenti caratteristiche: i dati sono raccolti e presentati disaggregati per sesso come classificazione primaria e generale. I dati riflettono le questioni di genere; i dati sono basati su concetti e definizioni che riflettono adeguatamente la diversità delle donne e degli uomini e catturano tutti gli aspetti della loro vita; i metodi di raccolta dei dati tengono conto degli stereotipi e dei fattori sociali e culturali che possono indurre pregiudizi di genere. Le statistiche di genere permettono di monitorare i progressi verso l'uguaglianza di genere e gli SDGs utilizzando indicatori di genere che forniscono cifre reali e dati di base per confronti futuri e aiutano a guidare lo sviluppo di programmi e politiche (Fonte: GAPIII/EIGE).

**Studi sulla donne/studi di genere:** un approccio accademico, di solito interdisciplinare, all'analisi della situazione delle donne e dei rapporti di genere come anche della specificità di genere delle diverse discipline.

---

## T

**Tecno-stress:** il termine tecnostress (in inglese *technostress*) è stato coniato dallo psicologo americano Craig Brod autore del libro dal titolo *Technostress: the human cost of computer revolution* pubblicato nel 1984. Brod definisce il tecnostress come “una moderna malattia dell’adattamento causata dall’incapacità di far fronte alle nuove tecnologie informatiche in modo sano”. Successivamente, nel 1997, gli psicologi Larry Rosen e Michelle M. Weil, in “*Technostress: coping with technology @work @home @play*”, hanno ampliato il significato del termine indicando con esso “qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o sulla psicologia causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia”. Il *tecnostress* è una sindrome da stress causata dall'utilizzo delle ICT o *Information and Communication Technologies*. È una forma di stress causata da un utilizzo eccessivo, smodato e disfunzionale da tali tecnologie che ha impatti significativi sia sulla vita sociale dell'individuo che su quella lavorativa.

**Tecnologia digitale:** gli strumenti tecnologici sono fondamentali per supportare e migliorare l'esperienza dei dipendenti perché consentono alle aziende di creare ambienti di lavoro più flessibili e accessibili, facilitando la comunicazione interna, la collaborazione e l'apprendimento continuo. Tra gli strumenti più utilizzati ci sono gli *Human Resource Management System (HRMS)*, *software* di gestione delle risorse umane che aiutano a monitorare e ottimizzare i processi HR, come la formazione e lo sviluppo dei talenti. Questi sistemi centralizzano le informazioni dei dipendenti, offrendo dati utili per prendere decisioni informate e personalizzare l'esperienza lavorativa. Migliorare l'*employee experience* rappresenta un elemento essenziale per garantire un ambiente di lavoro efficiente e soddisfacente. L'adozione di strumenti digitali consente di ottimizzare processi quali l'*onboarding*, la gestione delle ferie e la comunicazione interna, favorendo un'esperienza lavorativa più fluida. Tecnologie avanzate, quali i video-colloqui, la gamification nei processi di selezione, lo smart working e il *digital mentorship*, contribuiscono a mantenere elevati livelli di coinvolgimento anche in modalità di lavoro a distanza. Un ruolo di primaria importanza è svolto dai programmi di e-learning e dai sistemi di gestione della formazione (LMS), i quali offrono ai dipendenti l'opportunità di sviluppare nuove competenze mediante percorsi formativi personalizzati. L'impiego di strumenti di HR analytics consente alle aziende di individuare punti di forza e aree di miglioramento, fornendo dati strategici per una gestione più efficace delle risorse umane. L'analisi del feedback dei dipendenti permette, inoltre, di comprendere le cause di

fenomeni quali l'elevato turnover, consentendo l'adozione di interventi mirati. Un'esperienza lavorativa positiva incide significativamente sulla produttività, sulla riduzione dell'assenteismo, sulla capacità di innovazione e sulla competitività dell'azienda nel mercato del lavoro (Fonte: <https://www.randstad.it>).

**Telelavoro:** per telelavoro non s'intende un autonomo contratto di lavoro, bensì una prestazione lavorativa effettuata regolarmente dal lavoratore al di fuori della sede di lavoro (lavoro a distanza), con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). Il telelavoro è disciplinato, unicamente per i contratti di lavoro subordinato, distintamente sia per il settore pubblico che per quello privato. Per l'Amministrazione pubblica il telelavoro è "la prestazione di lavoro eseguita dal dipendente di una delle amministrazioni pubbliche, in qualsiasi luogo ritenuto idoneo, collocato al di fuori della sede di lavoro, dove la prestazione sia tecnicamente possibile, con il prevalente supporto di tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che consentano il collegamento con l'amministrazione cui la prestazione stessa inerisce". Per l'impresa privata il telelavoro "costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa". In base al luogo in cui si svolge la prestazione il telelavoro può essere così classificato come segue (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro a domicilio (home office):** il lavoratore (*teleworker*) dispone presso la propria abitazione di un ambiente attrezzato tecnologicamente per svolgere in modo efficace e autonomo la prestazione lavorativa. La postazione di telelavoro, generalmente, è installata e collaudata a spese del datore di lavoro (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro mobile (working out):** il lavoro viene svolto in luoghi diversi (sede dei clienti, abitazione, albergo ecc.) avvalendosi dell'uso di personal computer, telefono cellulare, fax ecc. (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro remotizzato (telecentri/telecottage):** il lavoro viene effettuato in 'strutture satelliti', lontane dalle sedi centrali, dotate delle tecnologie ICT più recenti. Queste strutture possono essere utilizzate contemporaneamente anche da più imprese, sia private che pubbliche (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro office to office:** il lavoratore opera in un ufficio tradizionale, ma fa parte di un gruppo di lavoro (workgroup) sparso nel mondo, i cui membri interagiscono tra loro tramite internet o tecniche *groupware* (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Teleimpresa (distance work enterprise):** l'impresa (virtuale) opera esclusivamente, o prevalentemente, in rete offrendo i suoi prodotti o i suoi servizi in qualsiasi parte del mondo (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro off line:** il lavoratore svolge la sua attività senza che il proprio computer sia direttamente collegato con l'unità centrale posta in sede. I dati elaborati verranno consegnati (a mezzo posta, corriere, a mano) solo successivamente su supporti informatici (DVD, CD, pen drive) o inviati telematicamente (a mezzo modem); ovviamente il controllo sulla prestazione lavorativa è ex post (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro one way line:** il lavoratore è collegato con il computer aziendale, ma la trasmissione dei dati è univoca, cioè dal lavoratore all'impresa e non viceversa; il controllo sulla prestazione è immediato (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Telelavoro on line:** il computer del lavoratore è collegato in rete all'unità centrale dell'azienda e lo scambio di dati e direttive è continuo e interattivo; il controllo datoriale avviene in tempo reale (Fonte [https://www.wikilabour.it/Dizionario dei diritti dei lavoratori](https://www.wikilabour.it/Dizionario%20dei%20diritti%20dei%20lavoratori)).

**Term-Time:** soluzione che prevede l'utilizzo di un congedo o permesso non retribuito in periodi determinati, come durante l'estate e le vacanze scolastiche.

---

## U

---

**Uguaglianza di genere (gender equality):** si riferisce alla parità di diritti, responsabilità e opportunità di donne e uomini e ragazze/bambine e ragazzi/ bambini. L'uguaglianza non significa che le donne e gli uomini diventeranno la stessa cosa, ma che i diritti, le responsabilità e le opportunità delle donne e degli uomini non dipenderanno dal fatto che siano nati maschi o femmine. L'uguaglianza di genere implica che vengano presi in considerazione gli interessi, i bisogni e le priorità sia delle donne che degli uomini, riconoscendo la diversità dei diversi gruppi di donne e uomini. La parità di genere non è una questione femminile, ma dovrebbe riguardare e coinvolgere pienamente uomini e donne. La parità tra donne e uomini è vista sia come una questione di diritti umani sia come una preconditione e un indicatore dello sviluppo sostenibile incentrato sulle persone (Fonte: EIGE; UN WOMEN – Gender Equality Glossary).

---

## V

---

**Valutazione d'impatto di genere:** strumento politico per l'analisi di una determinata proposta politica, volto a individuare e valutare il suo diverso impatto o i suoi diversi effetti sulle donne e sugli uomini, in modo da ovviare a tali squilibri prima dell'approvazione della proposta stessa. (Fonte: EIGE).

---

## W

---

**Welfare:** forma di organizzazione sociale in cui lo stato garantisce a tutti i cittadini standard minimi (di reddito, salute, alimentazione, educazione, abitazione, garanzia contro gli infortuni, sicurezza sociale, occupazione ecc.) a tutti i membri della società, con particolare attenzione per i momenti critici della vita umana (come infanzia, vecchiaia, malattia, disabilità, maternità).

**Welfare aziendale:** una serie di servizi e prestazioni erogate dal datore di lavoro ai propri dipendenti per iniziativa volontaria e unilaterale. Tale iniziativa non è negoziata con i rappresentanti dei lavoratori. Questo tipo di welfare viene anche assimilato al concetto di welfare di fabbrica o impresa, ovvero quelle prestazioni a carattere sociale che venivano erogate durante il periodo del boom industriale in Italia. In seguito alla legge di stabilità del 2016 il welfare aziendale ha superato i limiti dell'unilateralità e volontarietà. Le attuali disposizioni in materia fiscale consentono di escludere dal reddito da lavoro i piani di welfare contrattati e danno, inoltre, la possibilità di dedurli dal reddito delle imprese qualora non siano, appunto, unilaterali e volontari. Nel caso di volontà unilaterale, si può tuttavia dedurre il 5 per mille delle spese totali per prestazioni di lavoro dipendente. Si può così parlare di due tipologie di welfare aziendale, il welfare aziendale volontario, concesso unilateralmente dal datore di lavoro, e senza alcuna costrizione dal punto di vista legale, e di welfare aziendale

obbligatorio, ovvero un welfare stabilito in base a un patto con i sindacati o regolamentato unilateralmente. In questo caso si può parlare anche di welfare aziendale contrattuale.

**Welfare Manager:** il decreto 7656 del 2 agosto 2016 della Regione Lombardia definisce il *welfare manager* un professionista che opera nel campo delle politiche del lavoro progettando, gestendo, monitorando e valutando i programmi di welfare sia a livello aziendale che territoriale. Svolge azioni di supporto ai responsabili della gestione delle risorse umane in materia di welfare, smart working e lavoro agile anche durante le fasi di contrattualizzazione, negoziazione e contrattazione sindacale. Il decreto continua affermando che, in particolare, il *welfare manager* è in grado di operare progettando, gestendo e monitorando programmi di formazione specialistica e attività personalizzate di *counseling* e di supporto alle carriere professionali. Affianca le funzioni aziendali preposte alla adozione, alla attuazione e alla gestione rispettivamente delle misure in materia di welfare aziendale e di implementazione, di sperimentazioni nell'ambito dello smart working e del lavoro agile. Il profilo professionale trova collocazione presso le direzioni del personale delle aziende interessate alla moderna organizzazione del lavoro, le società di consulenza strategica e organizzativa, le società che erogano consulenza e servizi in materia di welfare aziendale, le amministrazioni pubbliche che coordinano gli interventi sul welfare e sul lavoro a distanza, gli enti di istruzione e formazione professionali, gli operatori accreditati ai servizi al lavoro, i centri per l'impiego, gli studi di consulenza del lavoro. Offre supporto al management anche tramite forme di consulenza specialistica sugli interventi da adottare in relazione alla stima e alla valutazione del ROI (*return on investment*) dei programmi. È in grado, infine, di gestire i rapporti di lavoro anche dal punto di vista giuridico e contrattuale scrivendo e negoziando contratti individuali e collettivi di lavoro agili e smart.

**Welfare occupazionale:** insieme dei beni e servizi che un'azienda può mettere a disposizione dei suoi dipendenti e delle loro famiglie al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, usufruendo di sgravi fiscali, "in virtù del contratto che lega l'una agli altri indipendentemente dal tipo di misura quanto dalla sua fonte normativa" (R. Titmuss 1958). Gli strumenti utilizzati non possono essere di natura monetaria ma esclusivamente sotto forma di fornitura di beni o servizi, o un insieme delle due soluzioni. Permette di finanziare servizi alle famiglie come polizze sanitarie, previdenza complementare, asili nido, ma anche spese mediche o abbonamenti ai trasporti. Può includere anche buoni d'acquisto per lo shopping, i viaggi, la spesa o il carburante. È accessibile a tutte le imprese, di qualsiasi dimensione, settore e fatturato che desiderano innovare i loro processi ed hanno a cuore il benessere dei loro dipendenti.

**Welfare pubblico:** viene chiamato anche 'primo welfare' e racchiude tutte le misure e gli interventi pubblici e statali.

**Wellbeing aziendale (benessere aziendale):** il *wellbeing* aziendale (o *workplace wellbeing*) sta ad indicare il benessere psico-fisico, professionale, sociale e finanziario dei dipendenti: si fa quindi riferimento ad un benessere a 360 gradi. Dietro questo termine si inseriscono dunque una molteplicità di aspetti e di iniziative in grado di rendere la permanenza sul posto di lavoro piacevole e positiva sotto ogni punto di vista: Il clima aziendale positivo - insieme al *work-life balance* e agli aspetti economici è uno dei principali *driver* che spingono i lavoratori a legare il loro percorso professionale ad un determinato datore di lavoro. Scegliere di adottare un approccio umano-centrico e politiche di volte a favorire il benessere e un *employee experience* positiva, comporta numerosi vantaggi tanto per i dipendenti, quanto per l'azienda (Fonte: <https://www.randstad.it>).

**Wellbeing fisico:** riguarda l'insieme delle condizioni e delle iniziative volte a garantire la salute e il benessere dei dipendenti. Comprende la creazione di un ambiente sicuro e idoneo, l'ergonomia degli spazi di lavoro, il supporto alla salute attraverso convenzioni con palestre e centri medici, nonché la promozione di

un'alimentazione equilibrata tramite mense aziendali. Migliorare il benessere fisico dei lavoratori contribuisce a una maggiore produttività e a un ambiente lavorativo più efficiente e soddisfacente (Fonte: <https://www.randstad.it>).

**Wellbeing mentale:** riguarda l'insieme di condizioni e iniziative sul posto di lavoro volte a garantire il benessere psicologico dei dipendenti. Comprende la creazione di un ambiente sereno e accogliente, la prevenzione dello stress e del mobbing, nonché il supporto alla salute mentale attraverso figure dedicate, sportelli di counseling e convenzioni con professionisti. Promuovere il benessere mentale migliora la qualità della vita lavorativa e incide positivamente sulle prestazioni dei dipendenti (Fonte: <https://www.randstad.it>).

**Work Life Blending:** la vita lavorativa e quella privata si fondono (*to blend* in inglese = mescolarsi, fondersi). Le transizioni fra le due aree sono fluide. Non ci sono confini fissi tra il mondo del lavoro da un lato e il tempo libero, la vita sociale e lo svago dall'altro. Mentre *Work Life Blending* significa fondere lavoro e tempo libero, *Work Life Balance* indica l'esatto contrario, cioè una netta separazione fra le due aree.

**Work-life integration:** volendo dare una definizione di *work-life integration* ci affidiamo alle parole della Haas School of Business dell'Università Della California (Berkeley): "We use the term Work-Life Integration instead of Work-Life Balance because the latter evokes a binary opposition between work and life. In fact, the traditional image of a scale associated with work-life balance creates a sense of competition between the two elements. Instead, Work-Life Integration is an approach that creates synergies between all areas that define 'life': work, home/family, community, personal well-being, and health". Il *work-life integration*, quindi è un approccio che crea maggiori sinergie tra tutte le aree che fanno parte della vita: lavoro, casa/famiglia, comunità, benessere personale e salute. Il *work-life integration* prevede perciò che una persona sia allo stesso tempo il lavoro che fa e una mamma/moglie/padre/marito/figlio, senza che questi ruoli siano distinti e men che meno contrapposti. Una nuova *attitude*, dunque, che prevede di mescolare e sincronizzare i diversi aspetti della vita per far sì che ognuno di noi non solo stia meglio e si senta più realizzato, ma soprattutto si senta appagato.

**Work life harmony:** con le evoluzioni più recenti nella società e nello stile di vita delle persone, che hanno sempre meno controllo sulla propria vita e sui propri impegni, si è arrivati a un'evoluzione del concetto e più che di equilibrio si parla di armonia e, dunque, di *work-life harmony*. Il *work-life harmony* rappresenta una nuova prospettiva di gestione del proprio tempo e delle proprie risorse. È un nuovo modo di intendere la sfera lavorativa e quella privata non più in competizione tra loro, bensì integrate e coesistenti. Il concetto si riferisce all'integrazione tra lavoro e vita privata, in modo da promuovere il benessere individuale. Il successo professionale e quello personale possono influenzarsi reciprocamente in modo positivo. La sfida principale è riuscire a bilanciare energia, obiettivi e bisogni in entrambi gli ambiti.

## Bibliografia

- Adapt (2023), *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT*, Bergamo, Adapt University Press
- Arcolaci A., Baratta L. (2023), Aziendale: un welfare per chi? Il welfare aziendale e la politica di coesione UE, tra benessere dei lavoratori e conciliazione vita-lavoro, *Slow news* <<https://slow-news.com/societa/aziendale-un-welfare-per-chi>>
- Belletti F., Rebuzzini L. (a cura di) (2009), Nuove culture di impresa per la conciliazione tra lavoro e famiglia: buone pratiche, modelli possibili, in Donati P. (a cura di) (2005), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie. Nono Rapporto Cisf sulla famiglia in Italia*, Cinisello Balsamo (MI), Edizioni San Paolo, pp.345-412
- Bombardieri S., Susanna S.M. (2021), *Rilevazione delle politiche e delle misure regionali per la conciliazione vita lavoro*, Metodologie e approfondimenti, Focus Anpal n.109, Roma, Anpal
- Borzì L., Rebuzzini L. (2015), La conciliazione vita-lavoro tra diritto esigibile e strumento strategico per nuove politiche di sviluppo, in Faioli M., Rebuzzini L. (a cura di), *Conciliare vita lavoro: verso un welfare plurale*, Working Papers Fondazione Brodolini n.7, pp. 11-18
- Camera dei Deputati (2024), *Legislazione e politiche di genere*, Documentazione e ricerche n.17, II edizione, Roma, Camera dei Deputati, XIX Legislatura, Servizio Studi
- Carta F., De Philippis M., Rizzica L., Viviano E. (2023) *Women, labour markets and economic growth*, Seminari e convegni, Workshop and Competence n.26, Roma, Banca d'Italia
- Cgil, Fondazione Giuseppe Di Vittorio (2024), *Quarto rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma, Cgil-Fondazione Di Vittorio
- Censis (2024), *VII Rapporto Censis-Eudaimon. Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro*, Roma, Censis
- Chinchilla N., Moragas M. (2010), *Artefici del nostro destino. Realizzare sé stessi tra lavoro e famiglia*, Bologna, Fausto Lupetti Editore
- Civil Week (2024), Le fragilità, risorse inesprese per le imprese e per il mercato del lavoro, *manageritalia.it*, 9 maggio
- Cnel (2022), *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, Roma, Cnel
- De Tommaso V., Ferrara M., Maino F. (a cura di) (2024), *Famiglia, Asili, Servizi, Tempi - L'agenda FAST per contrastare la denatalità in Italia. I Rapporto su emergenza demografica, denatalità e conciliazione vita-lavoro in Italia*, Roma, Fondazione Lottomatica
- Donati P. (a cura di) (2005), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie. Nono Rapporto Cisf sulla famiglia in Italia*, Cinisello Balsamo (MI), Edizioni San Paolo
- Eige (2024), *Gender Equality Index 2024 Sustaining momentum fragile path*, Vilnius, Eige
- Eige (2023), *Gender Equality Index 2023 Towards green transition transport and energy*, Vilnius, Eige
- Filì V. (2022), Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale, *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n.4, pp.595-612
- Generali, Welfare Index PMI (2024), *Rapporto 2024.L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese*, Mogliano Veneto (TV), Generali

Innovation Team (2022), *Welfare Index PMI Rapporto 2022. Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese*, San Donato Milanese (MI), Gruppo Cerved

Inapp, Balduini A.S. (a cura di) (2023), *European social survey (round 10): opinioni e atteggiamenti su nuove tecnologie, benessere, lavoro, apprendimento, salute, immigrazione. Overview internazionale e contesto italiano*, Inapp Report n.41, Roma, Inapp

Inapp, Bergamante F., Luppi M., (a cura di) (2024), *Rapporto PLUS 2023. Osservare le traiettorie del mercato del lavoro*, Roma, Inapp

Inps (2023), *XXII Rapporto annuale*, Roma, Inps

Irs (2020), *Catalogo delle misure e iniziative di conciliazione vita lavorativa e vita privata, WP2-Studio e Ricerca-Analisi di background dei fabbisogni e mappatura delle esperienze di welfare aziendale*, Roma, Irs

Istat (2023), *Offerta di Nidi e Servizi Integrativi per la Prima Infanzia - Anno Educativo 2021/2022, Statistiche Report*, 23 novembre

Istat (2024a), *Rapporto sul Benessere equo e sostenibile in Italia – XI Edizione*, Roma, Istat

Istat (2024b), *Benessere e disuguaglianze in Italia*, Roma, Istat

Istat, Università Ca' Foscari Venezia (2024), *I servizi educativi per l'infanzia in Italia. Stato dell'arte, personale e accessibilità dell'offerta Zerotre. Anno educativo 2022/2023. Report*, Roma, Istat

Minello A. (a cura di) (2024), *Le equilibriste. La maternità in Italia 2024*, Roma, Save the children

Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2024), *Report deposito contratti ex art.14 D.Lgs.151/2015, (aggiornamento al 15 ottobre 2024)*, Roma, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali

Percorsi di Secondo welfare (a cura di) (2024), *Le politiche di conciliazione tra famiglia, lavoro e servizi per l'infanzia. Un'analisi del quadro attuale e delle esperienze in corso*, Cuneo, Fondazione CRC

Randstad (2024), *Employer Brand Research*, Milano, Randstad

Rosina A., Sergi S. (2018), *Benessere, demografia e futuro, Rivista delle politiche sociali*, n.1, pp.321-333

Sesana I. (2024), *La conciliazione è un unicorno?*, *Secondowelfare.it*, 28 ottobre

Tiraboschi M. (a cura di) (2024), *Welfare for people. Il welfare occupazionale e aziendale in Italia. VII Rapporto*, Bergamo, Adapt University press

Tuned, Eupae (2017), *Migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata: opportunità e rischi derivanti dalla digitalizzazione*, Studio sul campo, Bruxelles, Tuned-Eupae

Vigorelli M. (2024), *Il lavoro vivente. Dare vita al lavoro, mettere al lavoro la vita*, Milano, Guerini Next

Zamagni S., Zamagni V. (2012), *Famiglia e lavoro. Opposizione o armonia?*, Cinisello Balsamo (MI), Edizioni San Paolo

COLLANA  
**FOCUS**  
Inapp