

# **XLVI Conferenza scientifica annuale**

Pescara, 10-12 settembre 2025

## **L'ARMONIZZAZIONE DEI TEMPI DI VITA E LAVORO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA CURA DI SÉ**

Sabina Anderini, Simona Acunzo, Silvana Bombardieri,  
Valentina Bucciarelli, Laura D'Alessandro, Roberto Maini

INAPP – Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche

# CONTENUTI

**Armonizzazione e benessere**

**Nuove visioni ed evoluzione dell'armonizzazione  
vita-lavoro in Europa e in Italia**

**Misurare il benessere**

**I Servizi educativi e di cura per  
l'infanzia**

**Buone pratiche di welfare aziendale**

***Diversity manager***

## Armonizzazione e Benessere

- ➔ esigenza di bilanciare il tempo di lavoro con quello richiesto dalle responsabilità familiari.
- ➔ esigenza di equilibrio tra tempi di lavoro e tempi di vita diversi, che può includere anche bisogni di cura di sé, bisogni formativi o educativi, bisogni legati allo sviluppo della propria sfera privata (questo potrebbe essere il caso, ad esempio, di chi svolge attività politica, di formazione o di volontariato).

## Armonizzazione e benessere

- ➔ 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 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.

# Conciliazione Bilanciare Armonizzare

- ➔ **Conciliare e Bilanciare:** afferiscono ad una visione conflittuale e di separazione tra i differenti ambiti di vita che devono essere mediati attraverso una sorta di transazione.
- ➔ **Armonizzare:** approccio con una visione che richiama un'integrazione profonda tra ambito lavorativo e ambito personale. Visione per cui una certa letteratura ritiene che “*non vi sia nulla da conciliare ma tanto da armonizzare*”.

## Armonizzazione e Benessere

- ➔ 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.
- ➔ La definizione di conciliazione dei tempi di vita/lavoro ha subito negli anni un’evoluzione che si riflette negli sviluppi normativi in ambito europeo e nazionale.

# Armonizzazione e Benessere

I passi avanti fatti in ambito **italiano** e **europeo** evidenziano la centralità che il tema della conciliazione vita/lavoro sta assumendo 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.

# Armonizzazione e Benessere

Studi e ricerche dimostrano la diretta correlazione tra le condizioni psico-fisiche dei lavoratori/lavoratrici e la produttività e, nello specifico, i vantaggi che derivano da un ambiente di lavoro sereno, sia nell'incrementare i livelli di motivazione delle risorse, sia per la loro soddisfazione derivante dal raggiungimento degli obiettivi nelle organizzazioni

# L'importanza della qualità del tempo lavorativo

Non conta solo quanto si lavora, ma come si lavora.

Orari di lavoro eccessivamente lunghi aumentano lo stress, compromettendo la salute e il benessere personale.

Promuovere un equilibrio significa anche riconoscere il valore della qualità del tempo trascorso al lavoro e il suo impatto sulla vita e il benessere di ogni individuo.

## Armonizzazione e Benessere

- ➔ 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...).
- ➔ L'obiettivo delle persone, ma anche delle organizzazioni pubbliche e private deve essere quello di favorire il **benessere**, attuando un modello che ponga al centro le risorse umane.

# Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

## Difficoltà ad armonizzare vita e lavoro in Europa

L'Indice di Uguaglianza di Genere dell'EIGE rivela una realtà complessa soprattutto analizzando il dominio del «tempo», causa principale del divario di genere con il punteggio più basso nell'Indice di uguaglianza di genere (68,5). Questo è dovuto principalmente al persistente divario di genere nella cura e nei lavori domestici.

## Progressi e Disparità tra gli Stati Membri

Miglioramenti significativi dal 2010 in diversi Paesi:



Grecia: +31,5 punti

Portogallo: +29,1 punti

Slovacchia: +21,1 punti

Eige: *Gender Equality Index-2023-Towards-green-transition-transport-and-energy*

Aggiornamento 2024: *Gender Equality Index-2024-Sustaining-momentum-fragile-path*

# Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

Il punteggio medio UE è in aumento, ma le variazioni tra i paesi sono ampie:

- ➔ Svezia: 82 punti (massimo)
- ➔ Romania: 57,5 punti (minimo)

## **Fattore Chiave: la disponibilità dei servizi di assistenza**

L'EIGE sottolinea che la disponibilità e l'utilizzo dei servizi di assistenza sono cruciali. Una maggiore disponibilità di questi servizi aumenta del 13% la probabilità di raggiungere una maggiore uguaglianza di genere.

La riduzione del divario di genere nel lavoro di cura e domestico riflette un minore impegno delle donne, non un aumento di quello maschile. Questo sottolinea la necessità di politiche e interventi europei orientati al benessere.

# Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

L'OCSE valuta il benessere e la qualità della vita tramite oltre 80 indicatori

Orari di lavoro prolungati ( $\geq 50$  ore settimanali) sono un fattore che:



- Danneggia la salute personale
- Compromette la sicurezza
- Aumenta lo stress

## Disparità negli Orari di Lavoro e Tempo Libero

Nell'area OCSE, il 10% dei lavoratori ha orari retribuiti  $\geq 50$  ore settimanali.

- ➔ Uomini: circa 14%
- ➔ Donne: circa 6%

*OECD-Better Life Index*

# Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

*Tempo libero:* I lavoratori a tempo pieno nell'OCSE dedicano in media il 63% della giornata (15 ore) a cura personale e svago.

Per le donne, meno ore di lavoro retribuito non si traducono in più tempo libero, che risulta quasi paritario tra uomini e donne nei 22 Paesi OCSE esaminati.

**Contesto Italiano:** L'Italia si posiziona tra i primi Paesi dell'OCSE per l'indice di equilibrio vita-lavoro con un punteggio di 9.4. Precede Paesi come Danimarca, Norvegia, Spagna, Olanda, Francia, Svezia e Germania (valori da 8.6 a 8.0). Sugli orari di lavoro prolungati:

➔ solo il 3% dei dipendenti italiani ha un orario di lavoro lungo (rispetto al 10% della media OCSE).

# Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

I lavoratori a tempo pieno in Italia dedicano in media il 69% della giornata (16,5 ore) alla cura personale e al tempo libero, superando la media OCSE di 15 ore.

## Luci e Ombre

L'Italia dunque mostra buoni risultati rispetto alla media OCSE in salute, equilibrio tra lavoro e vita privata e impegno civile. Tuttavia, l'Italia è al di sotto della media in: reddito, occupazione, istruzione, qualità ambientale, relazioni sociali, grado di soddisfazione della vita.

# Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia

## Contesto italiano: Disuguaglianze Territoriali Nord-Sud

Gli squilibri territoriali nel mercato del lavoro italiano sono evidenti.

L'analisi Istat sul benessere equo e sostenibile mostra che:

➔ Le città metropolitane del Nord e del Centro presentano condizioni di benessere superiori alla media italiana.

➔ Le città metropolitane del Mezzogiorno registrano condizioni inferiori alla media nazionale.

## Resistenze Culturali e Legislative: un Ostacolo alla Parità

Questo squilibrio territoriale e di genere richiama delle profonde resistenze culturali sul ruolo di uomini e donne all'interno della famiglia. L'opinione che il lavoro di cura spetti principalmente alla donna è ancora largamente diffusa in Italia.

Istat (2024): *Bes dei territori - Il benessere equo e sostenibile dei territori-Le città metropolitane*

# **Nuove visioni ed evoluzione della conciliazione vita-lavoro in Europa e in Italia**

## **Contesto italiano: il limite del quadro legislativo attuale**

Il sistema legislativo italiano, purtroppo, continua a focalizzarsi sulle donne come madri, ignorando completamente le esigenze delle donne che non sono madri o che vivono sole. Inoltre, non offre un supporto adeguato al ruolo degli uomini e dei padri con misure legislative capaci di ridurre il carico di cura che grava sulle donne.

## **Contesto italiano: la necessità di una rivoluzione culturale e legislativa**

È quindi urgente una rivoluzione culturale e sociale. Questa dovrebbe mirare, attraverso azioni legislative mirate, a promuovere una maggiore responsabilizzazione degli uomini nel lavoro di cura. Solo così si potranno fornire a tutti gli strumenti necessari per condividere equamente queste responsabilità.

## Dalla questione di genere all'equilibrio tra vita individuale e vita lavorativa

Non si devono sovrapporre prospettive che devono invece essere diversamente orientate.

Continuare oggi a pensare l'armonizzazione come una *storia per donne* appare sbagliato concettualmente, peraltro in contrasto con la Direttiva europea 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, che è rivolta a tutti i lavoratori a prescindere dal genere e inefficace dal punto di vista dei risultati

Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio

## **Dalla questione di genere all'equilibrio tra vita individuale e vita lavorativa**

Il valore della conciliazione risiede nella promozione di una condizione di equilibrio delle sfere individuali senza dimenticare, all'interno di questo, il contributo che può essere fornito a contrastare le disuguaglianze.

## La misurazione del benessere nell'approccio del Rapporto Benessere Equo e Sostenibile (BES)

Studi e ricerche dimostrano la relazione tra le condizioni psico-fisiche dei lavoratori/lavoratrici e la produttività e, nello specifico, i vantaggi che derivano da un ambiente di lavoro sereno, sia nell'incrementare i livelli di motivazione delle risorse, sia per la loro soddisfazione derivante dal raggiungimento degli obiettivi nelle organizzazioni.



Inapp, (2025), *Verso l'armonizzazione dei tempi: benessere organizzativo e cura di sé*, Focus Inapp n. 2, Roma.

# La misurazione del benessere

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».*

\* 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

# La misurazione del benessere

Dall'attenzione alla misurazione del benessere sono emersi diversi approcci. Per fornire un quadro tendenzialmente completo del benessere è importante analizzare in maniera complementare due aspetti:

## **benessere edonico**

deriva dall'esperienza soggettiva degli individui, riflesso delle loro esperienze di vita e delle emozioni scaturite dal loro modo di vivere la vita quotidiana

## **benessere eudaimonico**

si fa riferimento ad un benessere più in senso lato, inteso come generato dal rispetto e della realizzazione della propria vera natura e come il risultato dell'inseguimento e raggiungimento di obiettivi positivi

## La misurazione del benessere

Il protocollo italiano più solido in tema di benessere è rappresentato dal BES. A partire dal 2010 l'Istat ha avviato il progetto BES per la misurazione del Benessere Equo e Sostenibile e ogni anno pubblica il Rapporto BES, 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.

Per una parte degli indicatori BES è possibile il confronto con la media UE27, utile per individuare la posizione dell'Italia nel contesto europeo evidenziando così criticità o punti di forza.

# La misurazione del benessere

Gli indicatori sono declinati per caratteristiche individuali e di contesto, consentendo così di misurare le disuguaglianze tra gruppi sociali e territori, monitorandone l'evoluzione nel tempo

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 valore medio nazionale di ciascun indicatore è, infatti, il risultato di una situazione differenziata sul territorio.

# La misurazione del benessere

## Soddisfazione per il lavoro svolto\*

Dominio Conciliazione vita/lavoro

## Soddisfazione per il tempo libero\*\*

Dominio Benessere soggettivo

## Soddisfazione per la propria vita\*\*\*

Dominio Benessere soggettivo

\* Guadagno, opportunità di carriera, numero di ore lavorate, stabilità del posto, distanza casa-lavoro, interesse per il lavoro.

\*\*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. Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana.

\*\*\* Percentuale di persone di 14 anni e più che hanno espresso un punteggio di soddisfazione per la vita tra 8 e 10 sul totale delle persone di 14 anni e più. Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana.

# La misurazione del benessere

## Tabella Soddisfazione per il lavoro svolto per anno, genere e area territoriale (2019-2024)

	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Nord	48,1	49,7	49,0	50,1	52,2	51,3	50,9	53,8	52,5	50,6	54,5	52,8	51,5	55,9	53,9	50,8	54,4	52,8
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	52,7	55,1	54,0
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	44,9	43,2	43,9
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	48,2	49,0	48,7
<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>	<b>50,1</b>	<b>51,8</b>	<b>51,1</b>

Fonte: Elaborazioni *Inapp* su dati Istat (BES), 2024

**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.

# La misurazione del benessere

**Tabella Soddisfazione per il tempo libero per anno, genere e area territoriale (2019-2024)**

	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Nord	69,2	71,6	70,4	70,3	73,3	71,7	55,3	60,3	57,7	65,9	69,6	67,7	68,1	71,7	69,9	66,7	69,8	68,2
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	64,8	68,8	66,7
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	62,2	66,9	64,5
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	58,8	64,5	61,6
<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>	<b>64,5</b>	<b>68,4</b>	<b>66,4</b>

Fonte: Elaborazioni Inapp su dati Istat (BES), 2024

**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.

# La misurazione del benessere

## Tabella Soddisfazione per la propria vita per anno, genere e area territoriale (2019-2024)

	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Nord	45,0	48,4	46,7	46,9	49,8	48,3	46,4	50,3	48,3	47,9	50,7	49,3	47,5	50,7	49,1	47,2	49,5	48,3
Centro	41,3	43,4	42,3	41,7	43,8	42,7	43,9	47,8	45,8	44,1	47,0	45,5	44,0	47,6	45,7	43,9	48,3	46,0
Sud	36,7	38,5	37,6	37,8	40,2	39,0	41,2	43,3	42,2	39,1	41,9	40,5	40,5	45,6	43,0	41,0	44,4	42,7
Isole	41,8	43,2	42,5	41,0	42,1	41,5	42,9	46,4	44,6	45,3	48,1	46,6	43,4	48,0	45,6	45,5	46,1	45,8
<b>Italia</b>	<b>42,0</b>	<b>44,6</b>	<b>43,2</b>	<b>43,1</b>	<b>45,5</b>	<b>44,3</b>	<b>44,3</b>	<b>47,7</b>	<b>46,0</b>	<b>44,9</b>	<b>47,7</b>	<b>46,2</b>	<b>44,8</b>	<b>48,7</b>	<b>46,6</b>	<b>45,0</b>	<b>47,7</b>	<b>46,3</b>

Fonte: Elaborazioni Inapp su dati Istat (BES), 2024

**Soddisfazione per la propria vita:** Percentuale di persone di 14 anni e più che hanno espresso un punteggio di soddisfazione per la vita tra 8 e 10 sul totale delle persone di 14 anni e più. Fonte: Istat, Indagine Aspetti della vita quotidiana

## **Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia**

### **Policy**

Nel contesto europeo e nazionale definizione di misure e interventi che favoriscono politiche territoriali volte anche 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 Italia i servizi educativi e di cura per la prima infanzia sono espressione del rallentamento del processo di armonizzazione vita-lavoro

# Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia

## Servizi socioeducativi per la prima infanzia

Secondo le rilevazioni ISTAT\* per l'anno educativo 2022/23 sono presenti sull'intero territorio nazionale 14.031 ai quali corrispondono 366.007 posti autorizzati: un'offerta di 30 posti disponibili ogni 100 bambini della fascia 0-2 anni d'età.

La frequenza dei servizi educativi per la prima infanzia resta decisamente inferiore alla media europea (37,9 % nel 2021).

\*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”.

# Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia

## Divario territoriale

Per l'a.e. 2022/23 pur registrando un incremento nella copertura dei posti in termini percentuali nella media nazionale che si attesta al 30%, resta particolarmente marcato 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.

# Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia

## Disuguaglianze

Nonostante gli interventi normativi per il sostegno al reddito e l'incentivazione all'utilizzo dei nidi e servizi integrati per l'infanzia, le misure previste dal PNRR e il Decreto 79/2024 “Nuovo piano nidi”, intesi ad aumentare la copertura a livello nazionale, il persistente divario territoriale dell'offerta, gli elevati costi di gestione e gli stringenti criteri di accesso continuano a limitarne l'utilizzo delineando il rischio che i servizi per la prima infanzia siano in realtà servizi per “pochi eletti”.

# Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia

## Disuguaglianze

Restano alte le percentuali dei bambini che appartengono alle fasce vantaggiose della popolazione esclusi dai servizi educativi: solo il 25,2% dei bambini di età inferiore a tre anni che vivono in condizioni di povertà o esclusione sociale frequentano tali servizi, contro il 41% di chi non vive nelle stesse condizioni\*.

Si allontana l'obiettivo di pari opportunità e non discriminazione nell'educazione e nello sviluppo delle competenze di tutti i bambini.

\*DPF, Istat, Università Ca'Foscari I servizi educativi per l'infanzia in Italia Anno educativo 2023/2024 Dalla pandemia al PNRR: trasformazioni e sfide dei servizi educativi per l'infanzia, 2025. Questo report è stato realizzato in attuazione dell'Accordo di collaborazione stipulato in data 31 dicembre 2021 fra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le politiche della famiglia, l'Istituto Nazionale di Statistica e l'Università Ca' Foscari di Venezia.

## Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia

### Benessere

I servizi educativi per la prima infanzia possono avere un effetto moltiplicatore sul benessere della famiglia e più in generale sull'ambiente del bambino che ne usufruisce.

Nello sviluppo di un welfare di comunità i servizi educativi per la prima infanzia sono in relazione diretta con le famiglie anche facendo rete con altre organizzazioni del territorio che si occupano di servizi per l'infanzia\*.

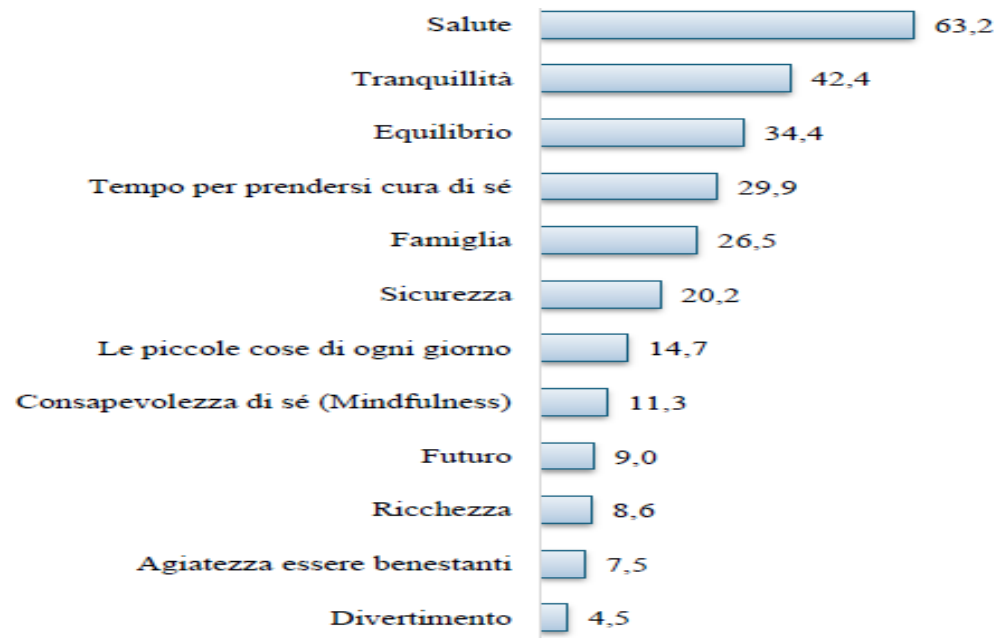
*\*DPF, Istat, Università Ca'Foscari I servizi educativi per l'infanzia in Italia Anno educativo 2023/2024 Dalla pandemia al PNRR: trasformazioni e sfide dei servizi educativi per l'infanzia, 2025. Questo report è stato realizzato in attuazione dell'Accordo di collaborazione stipulato in data 31 dicembre 2021 fra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le politiche della famiglia, l'Istituto Nazionale di Statistica e l'Università Ca' Foscari di Venezia.*

## **Tempi di lavoro e di vita e benessere: divari territoriali e disuguaglianze nei servizi educativi e di cura per la prima infanzia**

- Valorizzare i servizi per l'infanzia nell'integrazione e interazione nel territorio in cui insistono per sviluppare un circolo virtuoso di interventi che ha al centro il bambino e l'ambiente che lo circonda.
- Recuperare la dimensione sociale della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, intesa come armonizzazione dei tempi e relativa all'intera vita delle persone.
- Sostenere e promuovere il benessere educativo della persona a partire dall'infanzia e perseguire il benessere sociale prima ancora di quello individuale.

# Benessere organizzativo e armonizzazione dei tempi vita-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale

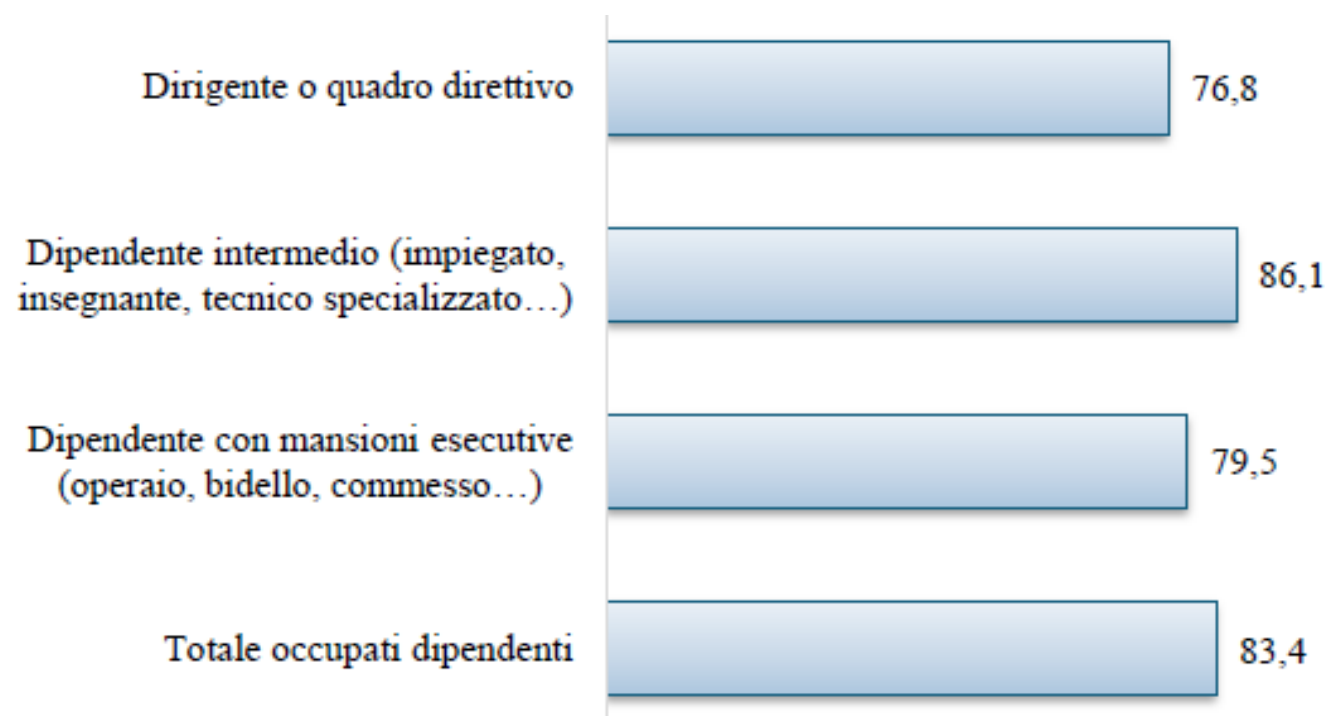
## *LAVORO E BENESSERE: contaminazione reciproca* *Cosa evoca il termine benessere*



*Fonte: VIII Rapporto Censis - Eudaimon Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova*

## Benessere organizzativo e armonizzazione dei tempi vita-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale

*Lavoratori dipendenti che ritengono una priorità che il proprio lavoro contribuisca al proprio benessere olistico, per professione svolta (val. %)*



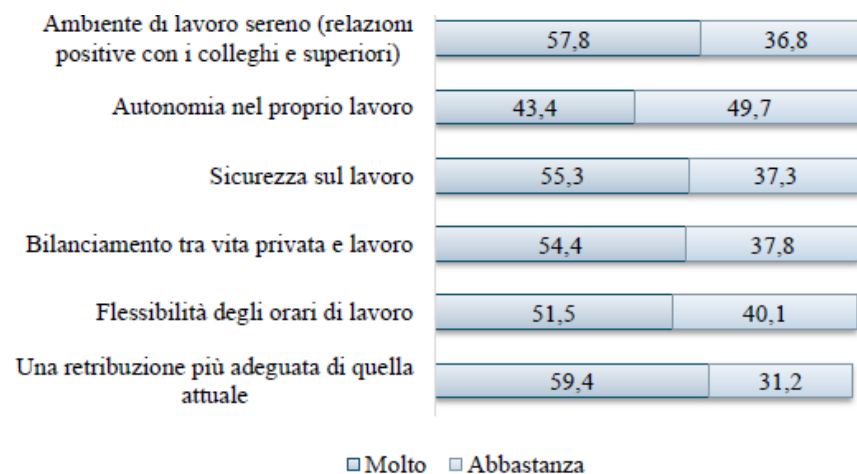
Fonte: VIII Rapporto Censis - Eudaimon Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova

# Benessere organizzativo e armonizzazione dei tempi vita-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale

*Lavoratori dipendenti che pensano che sentirsi valorizzati nel lavoro è importante per il proprio benessere mentale, per genere (val. %)*



*Le «cose del lavoro» che contano positivamente per il benessere soggettivo dei lavoratori dipendenti italiani*



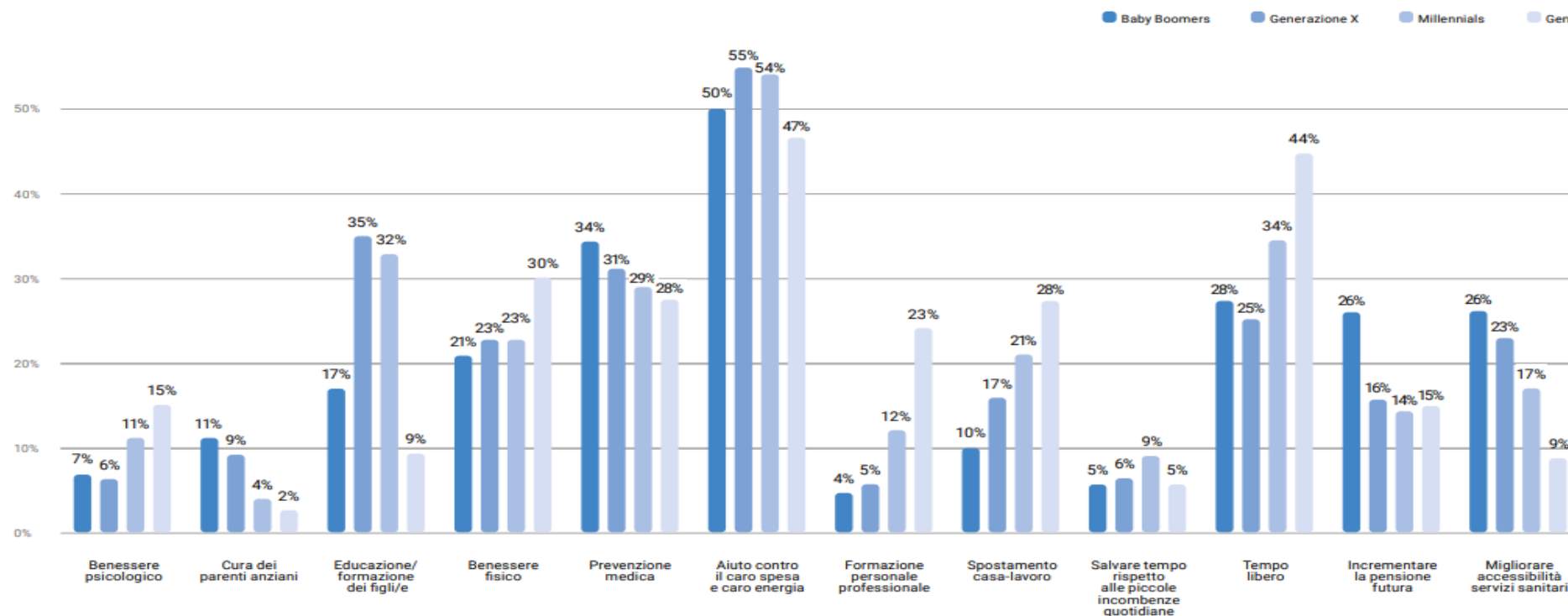
Fonte: VIII Rapporto Censis - Eudaimon Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova

# Benessere organizzativo e armonizzazione dei tempi vita-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale

## *Armonizzazione tempi vita-lavoro: un problema per i giovani*

Necessità di rispondere in maniera personalizzata alle esigenze di welfare aziendale

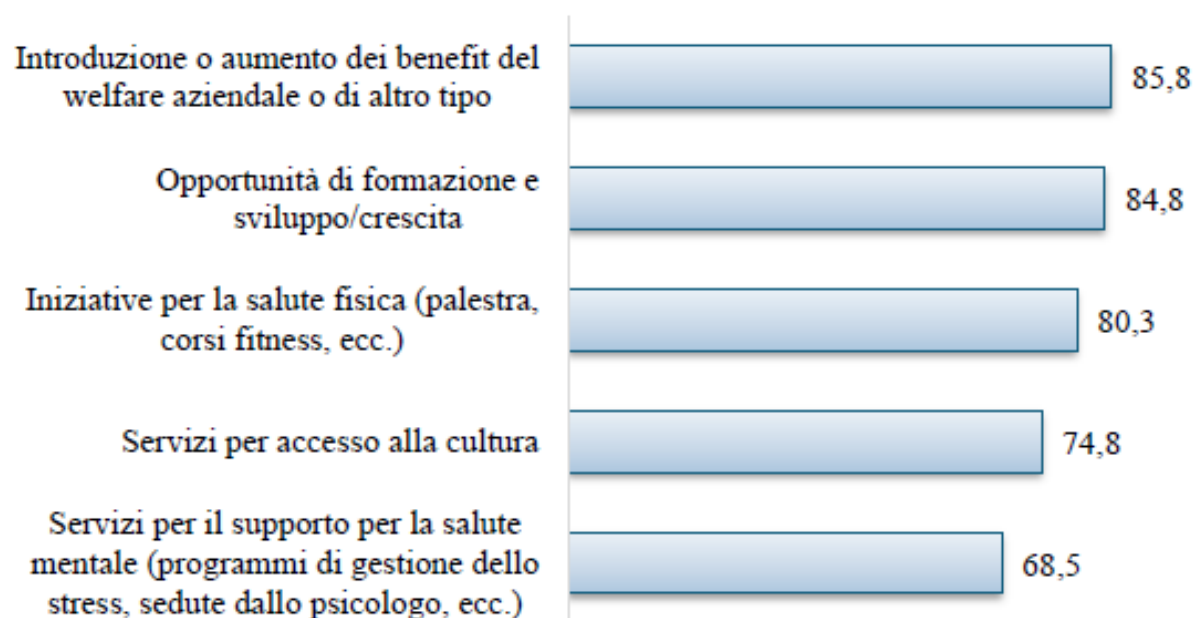
*Quali delle seguenti esigenze saranno maggiormente prioritarie nel tuo prossimo futuro?  
 (Focus per generazione)*



Fonte: Osservatorio Welfare 2005 Double You Zucchetti

## Benessere organizzativo e armonizzazione dei tempi vita-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale

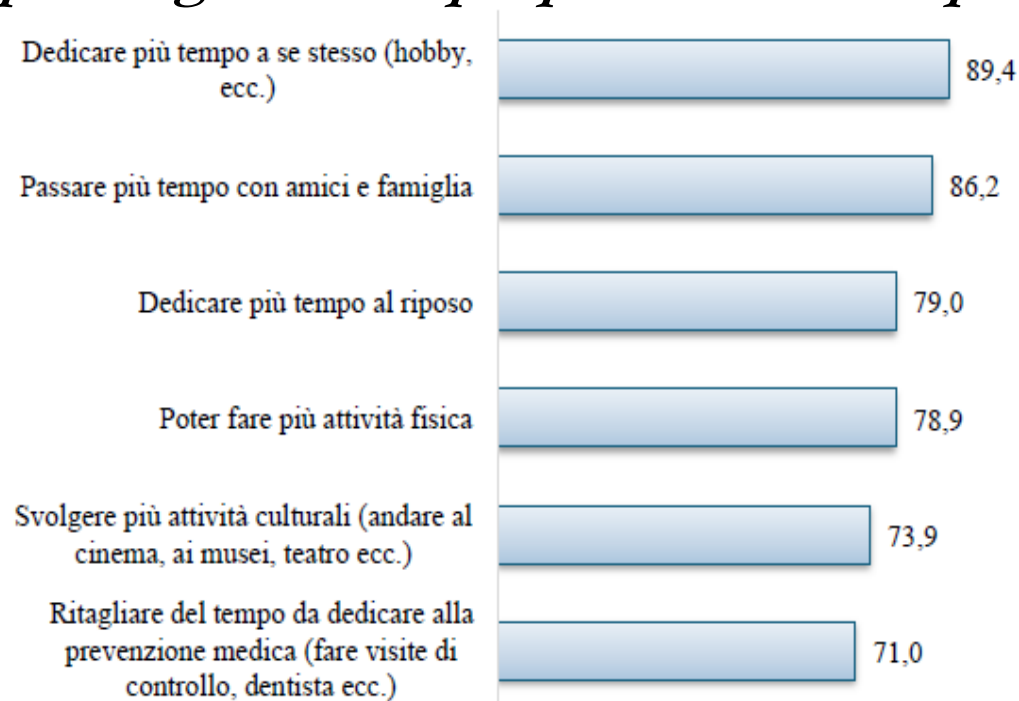
*Servizi e attività resi disponibili in azienda che potrebbero incidere positivamente sul benessere olistico e soggettivo dei lavoratori dipendenti (val. %)*



Fonte: VIII Rapporto Censis - Eudaimon Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova

## Benessere organizzativo e armonizzazione dei tempi vita-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale

*Attività indicate dai lavoratori dipendenti a cui dedicare più tempo per migliorare il proprio benessere psico-fisico*




Fonte: indagine Censis VIII Rapporto Censis - Eudaimon Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova

## Il Diversity management nella gestione aziendale

L'acronimo **D&I** (*Diversity, Equity and Inclusion*) è sempre più diffuso nell'ambito delle politiche e delle strategie di sviluppo delle risorse umane

Il *Diversity Management* si fonda sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle differenze

*Diversity, Equity and Inclusion*  **Dove c'è diversità serve inclusione ed equità**

## Il mercato del lavoro italiano

Forte diversificazione della forza lavoro:

- Aumento della presenza femminile
- Maggiore diffusione di lavoratori immigrati
- Compresenza di persone di età differente
- Disabili
- Persone con diverso orientamento sessuale


## Il Diversity management nella PA


- non è così ampiamente diffuso come in altri paesi
- non esiste allo stato attuale una rassegna delle buone esperienze
- le esperienze concrete di *Diversity management* sono ancora ad uno stato iniziale, adottate in modo non sistematico e al di fuori di uno schema progettuale o di una strategia unitaria di lungo periodo, quindi hanno scarsa incidenza nell'organizzazione.

### **Alcune azioni:**

- Azioni di conciliazione sono presenti nell'ambito dei Piani Sociali di Zona (legge 328/2000), nelle azioni dei Comitati Unici di Garanzia (CUG).
- Programmi di formazione e sensibilizzazione sulla diversità
- Piani di azioni positiva
- Leggi e politiche volte a garantire pari opportunità per i disabili

## Il diversity management nel settore privato

**2023**  l' UNGCNI ha lanciato le nuove Linee guida “Come sviluppare una politica di diversità, equità e inclusione” che presentano 11 buone pratiche di grandi aziende italiane partecipanti all'Osservatorio D&I.

**2025**  Coinvolgimento delle aziende di piccole e medie dimensioni particolarmente avanzate sul tema.

## ...in conclusione

La sfida sta dunque nel diventare capaci di “fare sistema” e per fare questo è necessario costruire nuovi ponti, e nuove alleanze tra gli attori in campo.

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.

## ...in conclusione

...le politiche sul **Benessere** dovrebbero connettersi con il modello di sviluppo economico, sociale e culturale e con il ruolo delle nuove generazioni.

...governare in base al **Benessere**, se adottato seriamente come approccio, potrebbe diventare un modo davvero potente di orientare azioni concrete capaci di migliorare la vita delle persone.

## ...benessere e felicità

...il rapporto tra benessere soggettivo e felicità è alla base di un filone promettente di studi e ricerche. È interessante, tra l'altro, osservare come la felicità, per alcuni autori, comprenda proprio la soddisfazione di elementi di benessere di base, quali la relazione solidaristica con gli altri (senza distinguo tra noi e loro) e l'aspirazione alla qualità di vita nel futuro.

...nelle interpretazioni più diffuse, mentre la felicità individuale non può essere tema di politiche sociali, queste possono tuttavia facilitare la felicità pubblica, ossia incentivare le condizioni complessive che aiutano le persone a potersi sentire collettivamente più felici.

## ...benessere e felicità

...lo stesso approccio di benessere eudaimonico nella visione di Aristotele affonda nel concetto di felicità, felicità autentica che non è una semplice sensazione passeggera, ma uno stato duraturo e virtuoso di realizzazione personale.

...l'eudaimonia, per Aristotele, è il fine ultimo della vita umana e si raggiunge attraverso l'esercizio della virtù e la realizzazione del proprio potenziale.

## ...benessere e felicità

...i rapporti sulle dimensioni del benessere non esprimono politiche, ma supportano le politiche. Gli stessi indicatori andrebbero considerati in esplicita coerenza con questo per diventare efficaci punti di riferimento nelle scelte collettive di crescita del paese.

...non esprimono una valutazione sulla libertà, sulla giustizia, sull'uguaglianza o sui diritti.

...le politiche sul benessere dovrebbero chiamare esplicitamente in causa il modello di sviluppo economico e sociale e il ruolo delle nuove generazioni.

## ...*Flourishing* in una prospettiva edonica ed eudaimonica

La traduzione letterale di *flourish* è fiorire, ossia “vivere un ventaglio di possibilità di funzionamento che connota virtù, produttività, crescita e resilienza” (prosperità) può essere definito come funzionamento ottimale e descrive, quindi, soddisfazione, affettività positiva e slancio vitale.

Per favorire il benessere, psicologi e psicoterapeuti non dovrebbero, quindi, valutare e intervenire solo sui deficit, sulle disfunzioni o sulla psicopatologia, ma dovrebbero anche misurare e costruire il funzionamento ottimale dell'uomo attraverso una prospettiva edonica ed eudaimonica.

# Grazie dell'attenzione

Sabina Anderini

[s.anderini@inapp.gov.it](mailto:s.anderini@inapp.gov.it)

Simona Acunzo

[s.acunzo@inapp.gov.it](mailto:s.acunzo@inapp.gov.it)

Silvana Bombardieri

[s.bombardieri@inapp.gov.it](mailto:s.bombardieri@inapp.gov.it)

Valentina Bucciarelli

[v.bucciarelli@inapp.gov.it](mailto:v.bucciarelli@inapp.gov.it)

Laura D'Alessandro

[l.dalessandro@inapp.gov.it](mailto:l.dalessandro@inapp.gov.it)

Roberto Maini

[r.maini@inapp.gov.it](mailto:r.maini@inapp.gov.it)

