

XVIII Conferenza ESPAnet Italia 2025

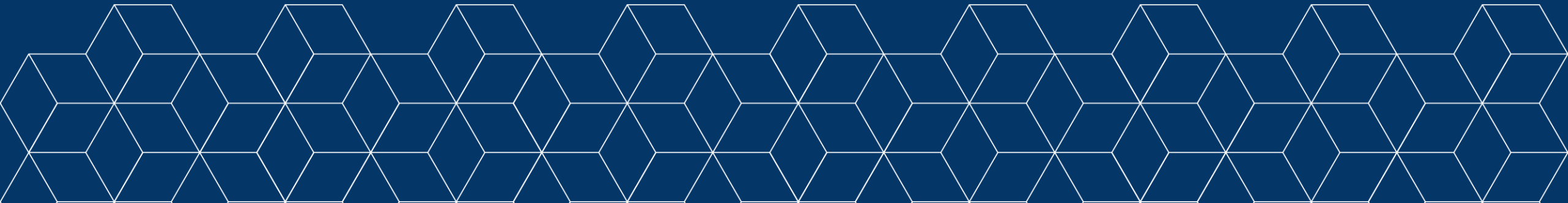
Tecnologia, clima, cambiamento demografico: sfide e risposte di politica sociale in un mondo in transizione

Sessione – Transizioni sociali e nuovi bisogni: il ruolo del secondo welfare

L'ARMONIZZAZIONE DEI TEMPI DI VITA/LAVORO PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E DI SÉ

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

Politecnico di Torino, 16-18 settembre 2025



CONTENUTI

ARMONIZZAZIONE E BENESSERE

**NUOVE VISIONI ED EVOLUZIONE DELLA
CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

MISURARE IL BENESSERE

**I SERVIZI DI CURA E EDUCATIVI PER
L'INFANZIA**

**BENESSERE ORGANIZZATIVO E
ARMONIZZAZIONE VITA-LAVORO**

DIVERSITY MANAGER

BENESSERE E FELICITA'



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.



ARMONIZZAZIONE E BENESSERE

- ➔ **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

➔ 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.





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



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.



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

Orari di lavoro prolungati (≥ 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 ≥ 50 ore settimanali.

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



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).



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.



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*



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.



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



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.



Studi e ricerche dimostrano la relazione tra le condizioni psicofisiche 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.



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



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 NELL'APPROCCIO DEL RAPPORTO BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE (BES)

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 NELL'APPROCCIO DEL RAPPORTO BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE (BES)

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.



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 NELL'APPROCCIO DEL RAPPORTO BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE (BES)

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
Italia	45,9	46,1	46,0	48,8	49,0	48,9	49,5	50,2	49,9	49,2	51,0	50,2	50,4	52,8	51,7	50,1	51,8	51,1

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 NELL'APPROCCIO DEL RAPPORTO BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE (BES)

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
Italia	66,3	69,9	68,0	67,5	71,0	69,2	54,3	59,0	56,6	63,5	67,9	65,7	66,2	70,2	68,2	64,5	68,4	66,4

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 NELL'APPROCCIO DEL RAPPORTO BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE (BES)

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
Italia	42,0	44,6	43,2	43,1	45,5	44,3	44,3	47,7	46,0	44,9	47,7	46,2	44,8	48,7	46,6	45,0	47,7	46,3

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



Policy

Nell'ultimo decennio nel contesto europeo e nazionale ci si è concentrati sulla definizione di misure e interventi per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che fossero attenti alle esigenze familiari delle lavoratrici e dei lavoratori, favorendo 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 emblematici del rallentamento del processo di work life balance.



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 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.

*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

Il numero di frequentanti dei servizi educativi per la prima infanzia resta, però, decisamente inferiore alla media europea (**37,9 % nel 2021**).

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**.



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

Come si evidenzia nel recente Report DPF-Istat-Università Ca'Foscari, restano alte le percentuali dei bambini che appartengono alle fasce svantaggiate 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.

Sembrerebbe svilirsi la funzione di contrasto alle diseguaglianze 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.

*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.



Benessere

Da indagini DPF- Istat - Università Ca' Foscari emerge a livello territoriale la difficoltà di integrare i servizi educativi per l'infanzia con gli altri servizi alla persona. Nello sviluppo di un welfare di comunità per le famiglie, i servizi per l'infanzia restano ancora poco aperti nel rapporto con gli altri servizi ma sono in relazione diretta con le famiglie, sempre più coinvolte nelle attività del servizio anche facendo rete con altre organizzazioni del territorio che si occupano di servizi per l'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.

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

I servizi educativi per la prima infanzia sono un buon strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per i genitori che lavorano ma al contempo possono avere un effetto moltiplicatore sul benessere della famiglia e più in generale sull'ambiente del bambino che ne usufruisce.

Bisogna 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 significa perseguire il benessere sociale prima ancora di quello individuale.



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.



La maggior parte delle misure connesse al benessere riguarda:

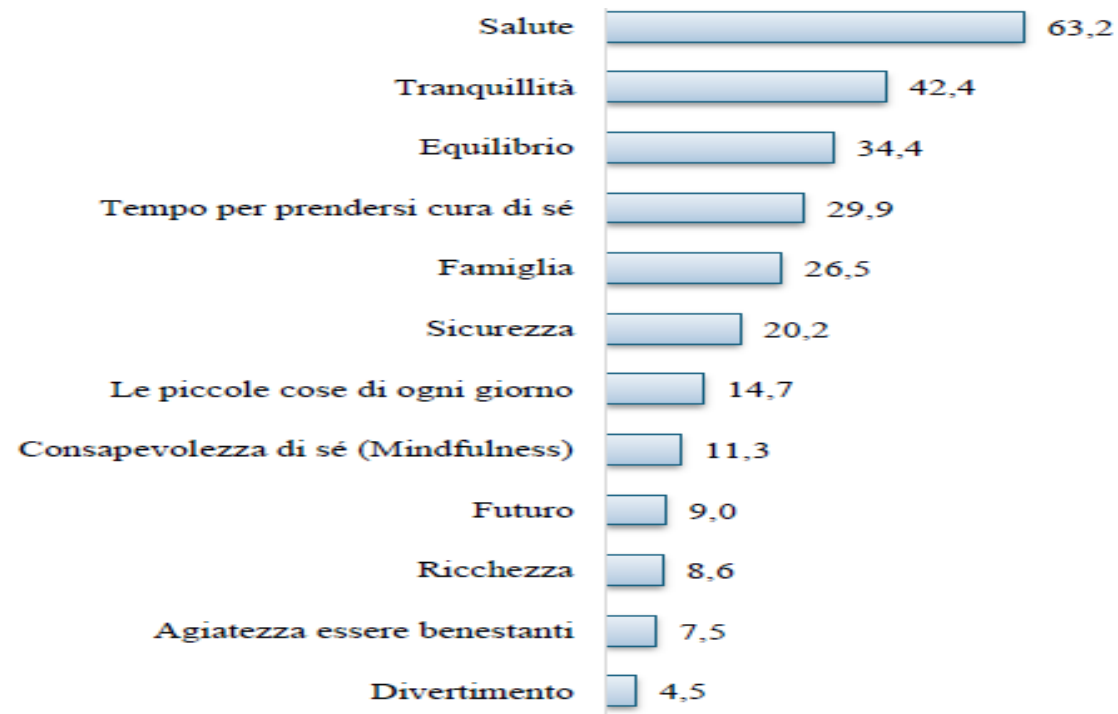
- *smart working* misure di flessibilità oraria
- permessi e congedi parentali
- altre misure a favore della genitorialità

Non mancano esperienze innovative che denotano la volontà di garantire un maggiore benessere dei lavoratori attraverso una gestione più flessibile dei tempi di lavoro (permessi per la laurea del figlio, per agevolare la pratica religiosa e le usanze dei molti lavoratori stranieri presenti in azienda).

Il welfare aziendale non è solo uno strumento per accedere ad un vantaggio fiscale, ma è un mezzo per governare efficacemente un'impresa, proteggendo i lavoratori dai rischi e promuovendone il benessere. Ed è ancora più necessario oggi, nel momento in cui assistiamo a fenomeni rilevanti come quello delle dimissioni o del quiet quitting.



Lavoro e benessere: contaminazione reciproca. Cosa evoca il termine benessere



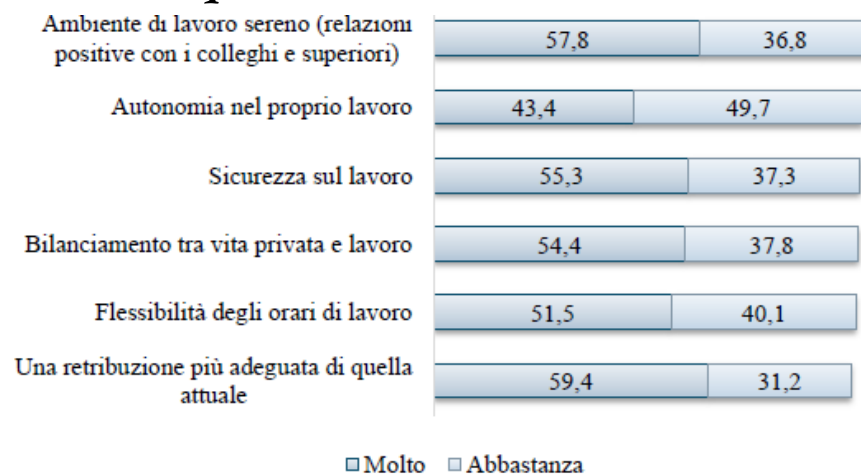
Fonte: VIII Rapporto Censis - Endaimon Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova



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



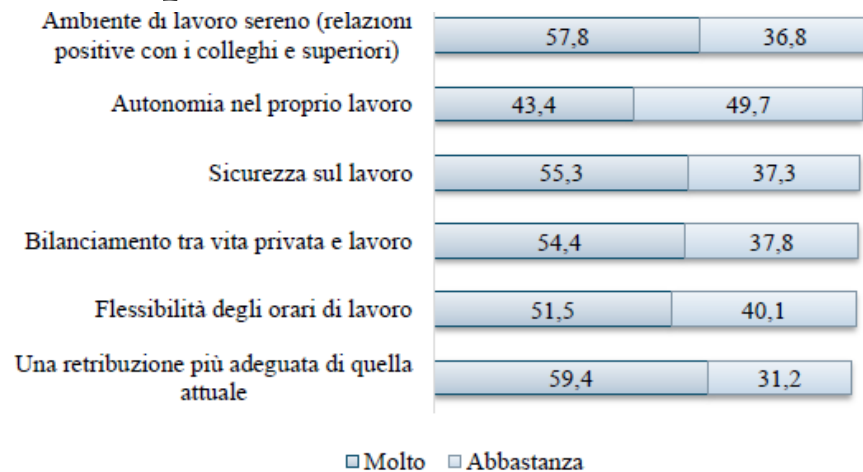
Le «cose del lavoro» che contano positivamente per il benessere soggettivo dei lavoratori dipendenti italiani



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

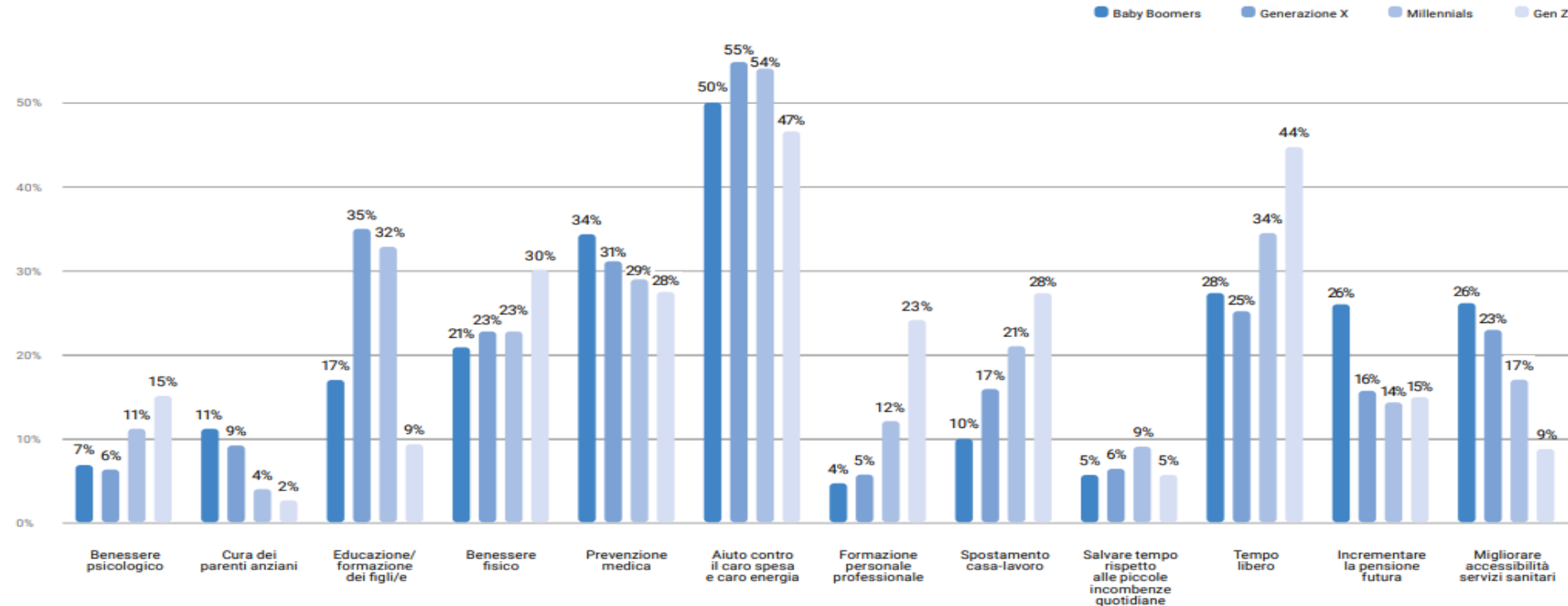


Armonizzazione tempi vita-lavoro: un problema per i giovani

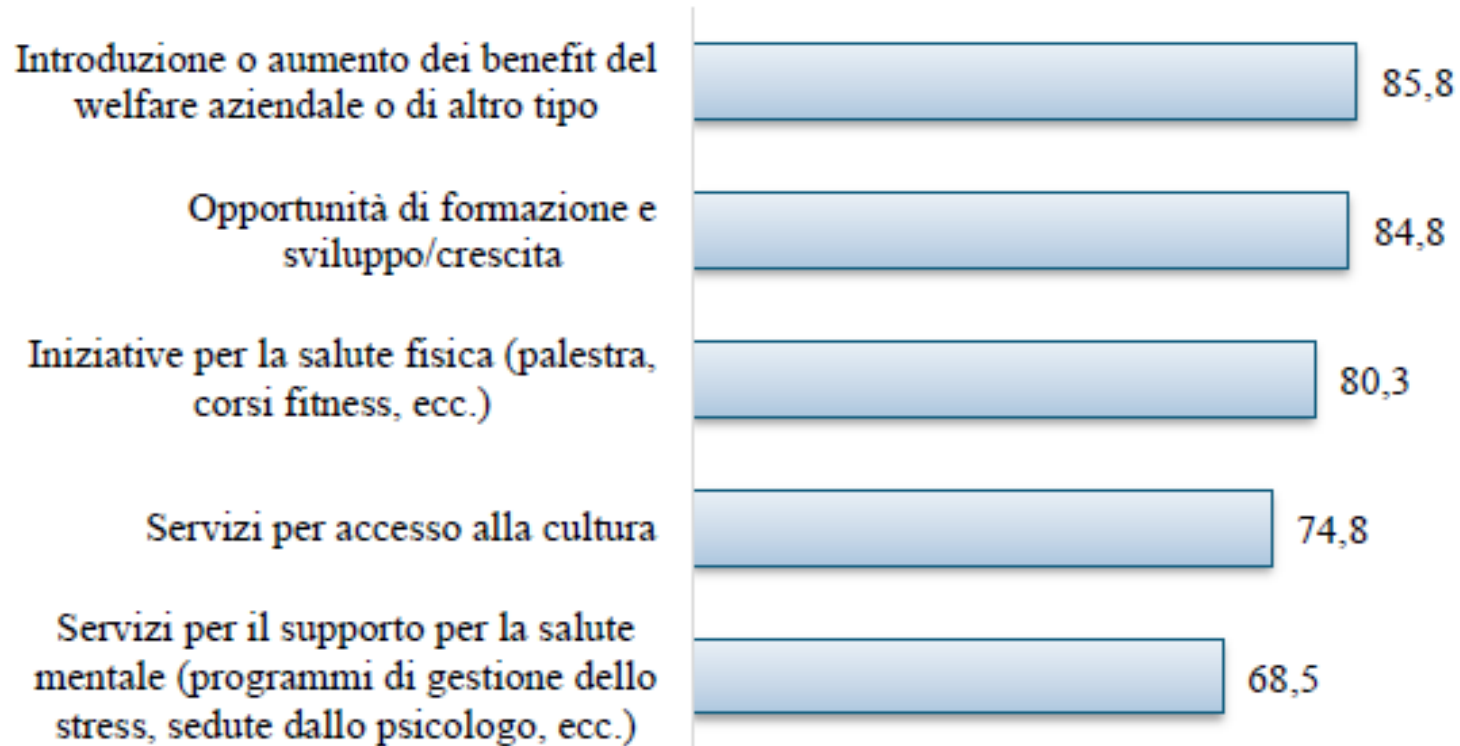
Necessità di rispondere in maniera personalizzata alle esigenze di welfare aziendale

Quali delle seguenti esigenze saranno maggiormente prioritarie nel tuo prossimo futuro?

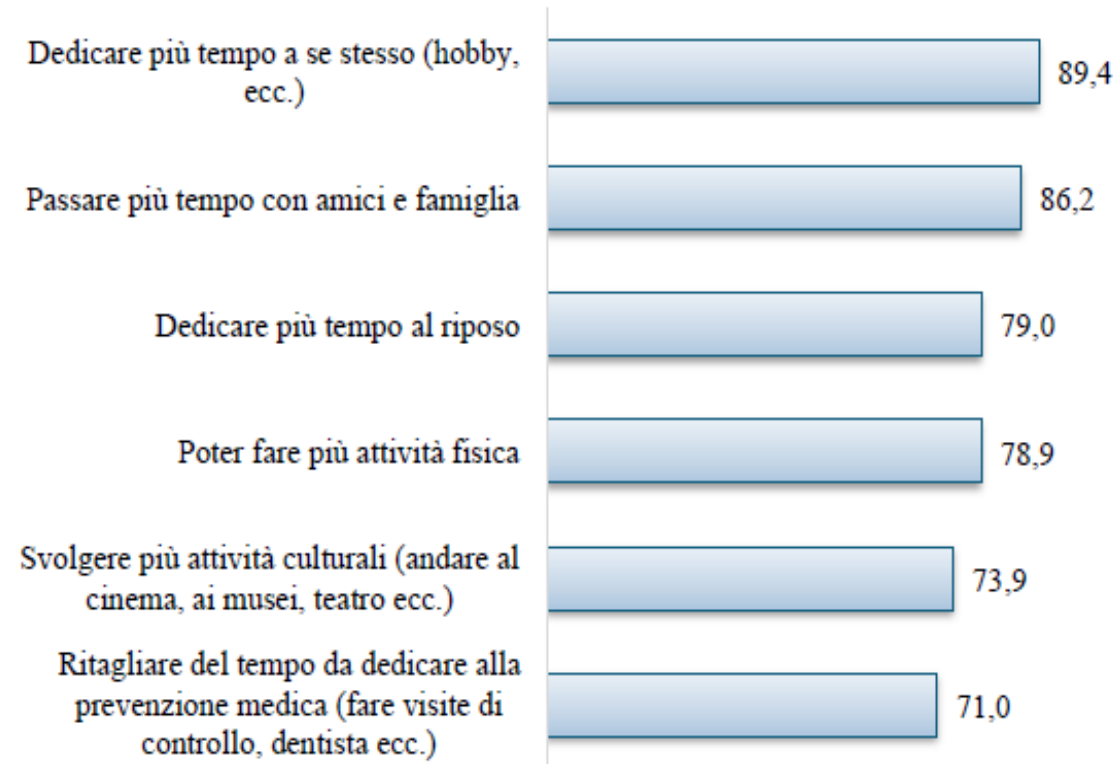
(Focus per generazione)



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



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



Fonte: indagine Censis



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 *Diversity Management* è una filosofia gestionale che promuove l'integrazione e la valorizzazione delle diversità nei luoghi di lavoro, in un'ottica di contrasto e prevenzione delle discriminazioni.

Il *Diversity Manager* progetta e attua politiche e procedure che facilitano l'accesso al lavoro delle persone con disabilità e promuove le condizioni migliori per svolgere al meglio il loro lavoro e consentire di esprimere le loro capacità, abilità e per il benessere.



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


- assume il ruolo di business case
- viene utilizzato anche in un'ottica di promozione dell'immagine aziendale
- maggiore consapevolezza dell'importanza del fattore diversità nella gestione del clima organizzativo

2021  La Rete italiana di imprese aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite (UNGCNI) ha istituito nel l'Osservatorio diversità e inclusione sul luogo di lavoro con il coinvolgimento di 17 grandi aziende.

2021  L'UNGCNI ha pubblicato le Linee guida su *diversity e inclusion* in azienda che raccolgono buone pratiche aziendali sui temi della leadership inclusiva e delle pari opportunità considerando specifici gruppi. donne, migranti, giovani.



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.



...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 FELICITA'

...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.



...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. 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 giovanile, 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.



FLOURISHING IN UNA PROSPETTIVA EDONICA ED EUDAIMONICA

La traduzione letterale di *flourish* è fiorire, ossia “vivere un ventaglio di possibilità di funzionamento che declinano 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.



ARMONIZZAZIONE E BENESSERE

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



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Simona Acunzo

s.acunzo@inapp.gov.it

Sabina Anderini

s.anderini@inapp.gov.it

Silvana Bombardieri

s.bombardieri@inapp.gov.it

Valentina Bucciarelli

v.bucciarelli@inapp.gov.it

Laura D'Alessandro

l.dalessandro@inapp.gov.it

Roberto Maini

r.maini@inapp.gov.it



www.inapp.gov.it