Modulo 2 - Equilibrio tra vita professionale e vita privata: quadro nazionale e adattamento sul posto di lavoro

Introduzione

La direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158) è una pietra miliare nella politica sociale europea. L'obiettivo è promuovere la parità di genere, migliorare la conciliazione tra lavoro e assistenza e sostenere sia le/i *caregiver* formali che quelli informali. Introduce standard minimi per il congedo parentale, di paternità e di assistenza e modalità di lavoro flessibili per ridurre le persistenti disuguaglianze nel mercato del lavoro e consentire una distribuzione più equa delle responsabilità di assistenza tra donne e uomini.

Questo modulo esplora la direttiva da due prospettive complementari. La prima parte (Unità 2.1) esamina il suo recepimento nella legislazione nazionale, con particolare attenzione a Grecia, Spagna, Italia, Cipro e Romania, evidenziando i punti di forza, le carenze e le sfide legate all'applicazione pratica dei diritti nella realtà del mondo del lavoro. La seconda parte (Unità 2.2) esamina le buone pratiche e gli approcci innovativi in altri Stati membri dell'UE, individuando strategie per un'attuazione e una valutazione efficaci. Insieme, queste unità forniscono una comprensione critica di come gli standard a livello dell'UE interagiscono con i diversi contesti nazionali e le culture del posto di lavoro.

Combinando prospettive giuridiche, istituzionali e culturali, il modulo evidenzia sia i progressi compiuti che le lacune persistenti, quali gli ostacoli finanziari, la scarsa applicazione, la limitata consapevolezza dei diritti e la resistenza culturale nei confronti degli uomini che prendono un congedo. Inoltre, il modulo collega le disposizioni della direttiva al loro potenziale impatto non solo sulle lavoratrici/sui lavoratori e sulle famiglie, ma anche sulle organizzazioni, attraverso una maggiore soddisfazione delle/dei dipendenti, una riduzione del turnover e uno sviluppo sostenibile della forza lavoro.

In sintesi, il modulo esplora come l'intersezione delle dimensioni giuridiche, istituzionali e culturali influenzi l'attuazione delle politiche di conciliazione tra vita professionale e vita privata in tutta Europa. Inoltre, collega gli obiettivi politici dell'UE con i loro effetti pratici sulla sostenibilità organizzativa e sul benessere delle/dei dipendenti.

Gli obiettivi di apprendimento di questo modulo sono:

- Comprendere lo scopo, l'ambito di applicazione e le disposizioni chiave della direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata.
- Analizzare i diversi modi in cui gli Stati membri hanno recepito la direttiva e identificare le lacune nell'attuazione.
- Riflettere sui limiti della direttiva, in particolare per le/gli assistenti informali e le lavoratrici/i lavoratori precari.
- Valutare l'impatto della direttiva sulla parità di genere, la partecipazione al mercato del lavoro e la ridistribuzione dell'assistenza.
- Esplorare i vantaggi e le sfide per le organizzazioni, tra cui la conformità, la fidelizzazione e la cultura sul posto di lavoro.
- Identificare buone pratiche e strategie per un'attuazione delle politiche più inclusiva ed efficace.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Collegare i quadri giuridici alle esperienze di vita reale e alle pratiche organizzative, riconoscendo l'importanza del cambiamento culturale accanto ai diritti formali.
- Identificare i fattori strutturali, culturali e politici che determinano l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, con particolare attenzione all'assistenza informale e alla parità di genere sul posto di lavoro.
- Progettare e attuare meccanismi di sostegno inclusivi, quali politiche di lavoro flessibili, protocolli delle risorse umane e pratiche di leadership sensibili all'assistenza, che consentano una partecipazione equa delle/dei dipendenti.

Per la formazione, il personale formativo dovrebbe:

- Ricordare di adattare il materiale formativo al contesto nazionale e professionale del gruppo partecipante. I servizi di assistenza a lungo termine variano da un Paese all'altro e questo potrebbe influire sulla comprensione individuale del materiale teorico.
- Avere rispetto delle esperienze personali in materia di assistenza. Le/i partecipanti potrebbero prestare assistenza a un familiare o avere ricevuto assistenza. È importante valorizzare le diverse prospettive, incoraggiare le/i partecipanti a condividere le loro esperienze personali e professionali in materia di assistenza, elaborazione delle politiche o gestione delle risorse umane.
- Collegare l'assistenza a lungo termine con il gruppo di riferimento, mostrando come la prima possa influire sulle/sui dipendenti con compiti di assistenza.
- Creare uno spazio inclusivo e sicuro acquisendo consapevolezza delle differenze culturali nelle norme relative alla famiglia, ai ruoli di genere e all'assistenza.
- Rendere concreto l'apprendimento utilizzando casi di studio ed esempi reali provenienti da diversi Paesi e organizzazioni.
- Incoraggiare l'interazione integrando attività di gruppo, riflessione e risoluzione dei problemi.
- Evidenziare la rilevanza specifica del ruolo; per le/i professioniste/i delle risorse umane concentrarsi sulla conformità; per le/i manager, sul benessere e la fidelizzazione del team; per le/i responsabili delle politiche, sulle lezioni comparative e l'innovazione.
- Collegare la teoria alla pratica mostrando come le politiche influenzano la realtà quotidiana sul posto di lavoro e gli obiettivi di uguaglianza a lungo termine.
- Fornire alle/ai partecipanti riferimenti a documenti dell'UE, linee guida nazionali e strumenti pratici per il follow-up.
- Sottolineare che l'efficacia dei quadri giuridici dipende dalla titolarità istituzionale e che i diritti devono essere accompagnati da una comunicazione chiara, da sistemi di monitoraggio e da un forte impegno da parte della leadership.
- Modellare pratiche di leadership inclusive che normalizzino il lavoro flessibile per le/i dipendenti.

Unità 2.1 Direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata e recepimento nazionale

Contenuto teorico

Direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata e applicazione nazionale

Negli ultimi dieci anni, la conciliazione tra l'occupazione e le responsabilità familiari e di assistenza è diventata una sfida sempre più urgente in Europa. La crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, l'invecchiamento della popolazione e il persistente squilibrio nella divisione del lavoro di

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

assistenza tra donne e uomini hanno richiamato l'attenzione sulle barriere strutturali che impediscono una vera uguaglianza di genere. Le donne continuano a sostenere la maggior parte dell'onere dell'assistenza non retribuita per figlie/i, parenti anziani o familiari con disabilità. Questo squilibrio è una delle ragioni principali dei tassi di occupazione più bassi delle donne, delle loro carriere interrotte e dei conseguenti divari retributivi e pensionistici di genere. In questo contesto, nel giugno 2019 l'Unione europea ha adottato la **direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (direttiva (UE) 2019/1158)**, segnando un significativo passo avanti nel riconoscimento del diritto all'assistenza come dimensione sia della giustizia sociale che di genere.

La direttiva è entrata in vigore nell'agosto 2019, con un termine per il recepimento nel diritto nazionale fissato al 2 agosto 2022. Essa fa parte di un programma più ampio dell'UE volto a rafforzare l'uguaglianza e i diritti sociali, insieme al pilastro europeo dei diritti sociali, alla strategia dell'UE per la parità di genere 2020-2025, alla strategia europea per l'assistenza (2022) e alla strategia per i diritti delle persone con disabilità 2021-2030. Stabilendo nuovi diritti e rafforzando quelli esistenti e introducendo norme minime applicabili a tutti gli Stati membri, la direttiva mira a:

- Promuovere un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata.
- Aumentare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.
- Promuovere una distribuzione più equa delle responsabilità di assistenza tra uomini e donne.
- Sostenere le/gli assistenti non retribuiti e migliorare la loro sicurezza economica.

Disposizioni chiave della direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata

La direttiva stabilisce quattro diritti fondamentali:

1. **Congedo di paternità** (art. 4) – La direttiva introduce un congedo di paternità retribuito di almeno 10 giorni lavorativi, da fruire intorno al periodo della nascita della/del figlia/o. Questa disposizione è cruciale sia dal punto di vista simbolico che pratico, poiché segnala il ruolo degli uomini nella cura delle figlie e dei figli nella prima infanzia e crea un precedente per la condivisione delle responsabilità fin dall'inizio.
2. **Congedo parentale** (art. 5) – La direttiva rafforza il congedo parentale, garantendo a ciascun genitore il diritto individuale ad almeno quattro mesi di congedo, di cui due non trasferibili tra i genitori. Questa misura impedisce che il congedo sia concentrato esclusivamente nelle mani delle madri, incoraggiando i padri a prendere la loro parte.
3. **Congedo per assistenza** (art. 6) – Per la prima volta a livello dell'UE, la direttiva istituisce il diritto al congedo per assistenza (articolo 6), che consiste in cinque giorni lavorativi all'anno per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di fornire assistenza personale o sostegno a un parente o a un membro della famiglia con gravi problemi di salute. Il pagamento non è obbligatorio a livello dell'UE, ma è incoraggiato.
4. **Modalità di lavoro flessibili** (art. 9) – L'articolo 9 amplia la possibilità di richiedere modalità di lavoro flessibili, quali il telelavoro, orari flessibili o riduzione dell'orario di lavoro, per i genitori di bambine/i fino a otto anni di età e per le/gli assistenti informali.

Tabella 1. Diritti minimi ai sensi della direttiva (UE) 2019/1158: ambito di applicazione, ammissibilità, durata, pagamento, flessibilità e finalità

Tipo di diritto	Chi è ammissibile	Durata minima/ standard	Pagamento	Flessibilità	Finalità

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Congedo di paternità	Padri o secondi genitori equivalenti	Almeno 10 giorni lavorativi intorno alla nascita di una figlia o un figlio	Retribuzione almeno equivalente all'indennità di malattia	Da prendere al momento della nascita o intorno a tale data	Favorire il legame con la bambina o il bambino e condividere la cura fin dall'inizio
Congedo parentale	Tutti i genitori che lavorano	Almeno 4 mesi per genitore, 2 mesi non trasferibili	Retribuzione non armonizzata (a discrezione dello Stato membro), ma adeguata a incoraggiare l'utilizzo da parte di entrambi i genitori	Può essere fruito a tempo pieno, a tempo parziale o in blocchi fino a quando la bambina o il bambino ha almeno 8 anni	Promuovere la condivisione equa delle responsabilità relative alla cura delle figlie e dei figli
Congedo per assistenza	Lavoratrici e lavoratori che forniscono assistenza personale o sostegno a un parente o a una persona che vive nella stessa famiglia	Almeno 5 giorni lavorativi all'anno	Non è necessario che sia retribuito (lasciato alla discrezione dello Stato membro)	Il congedo può essere preso per giorni interi o frazionati, in base all'accordo tra datrice/datore di lavoro e dipendente	Consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di rispondere alle gravi esigenze di salute dei familiari
Accordi di lavoro flessibili	Genitori di bambine/i fino a 8 anni e assistenti	Diritto di richiedere flessibilità (ad es. lavoro a distanza, riduzione dell'orario di lavoro, orari flessibili)	Non riguarda direttamente la retribuzione, ma protegge dal licenziamento o dalla discriminazione	Le datrici e i datori di lavoro devono prendere in considerazione la richiesta e dare una risposta; possono rifiutare con una giustificazione	Consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di conciliare le responsabilità di assistenza con l'occupazione

La novità della direttiva non risiede solo nell'enumerazione di questi diritti, ma anche nella sua insistenza sui **principi di adeguatezza, accessibilità e non discriminazione.** Le lavoratrici e i lavoratori non devono subire ritorsioni per aver usufruito di congedi per motivi di assistenza o di accordi flessibili, e gli Stati membri sono incoraggiati a fornire una retribuzione sufficiente a rendere il congedo

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

economicamente sostenibile sia per gli uomini che per le donne. La ricerca dimostra che, senza un'adeguata retribuzione, i congedi tendono ad essere presi prevalentemente dalle donne, riproducendo così le disuguaglianze di genere anziché ridurle (Alessi et al., 2023).

Dalla legislazione UE alla pratica nazionale

Sebbene la direttiva stabilisca norme minime, il suo effetto pratico dipende dal modo in cui ciascuno Stato membro decide di recepirla e attuarla. La scadenza dell'agosto 2022 ha rivelato il ritmo disomogeneo delle riforme in Europa. I Paesi con politiche di congedo familiare già consolidate, come la Svezia o la Danimarca, non hanno avuto difficoltà ad allineare i loro sistemi ai requisiti dell'UE. Al contrario, diversi Paesi dell'Europa meridionale e orientale sono rimasti indietro a causa di vincoli fiscali, mancanza di consenso politico o atteggiamenti culturali profondamente radicati nei confronti dell'assistenza. Nell'aprile 2023, la Commissione europea ha persino emesso pareri motivati nei confronti di alcuni Stati membri, tra cui Spagna, Cipro e Grecia, esortandoli a completare o correggere il recepimento della direttiva (Commissione europea, 2023).

L'esperienza dei Paesi partner qui considerati illustra sia i progressi compiuti che le lacune persistenti.

- In **Romania**, la direttiva è stata recepita con la legge n. 283/2022, che ha istituito un congedo di paternità retribuito da dieci a quindici giorni, cinque giorni di congedo retribuito per le/gli assistenti e il diritto di richiedere un orario di lavoro flessibile. Sebbene sulla carta il sistema appaia completo, rimane comunque rigido: il congedo parentale, relativamente generoso in termini di durata, deve spesso essere preso in un unico blocco, limitando la possibilità dei genitori di conciliare il lavoro a tempo parziale con le responsabilità di assistenza.
- A **Cipro**, la legge sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (216(I)/2022) ha introdotto dieci giorni di congedo di paternità interamente retribuiti e ha previsto il congedo per assistenza e il congedo parentale. Tuttavia, entrambi i tipi di congedo rimangono in gran parte non retribuiti, il che ne riduce significativamente l'accessibilità nella pratica. Il ricorso a tali congedi rimane basso, il che riflette sia le norme culturali che la limitata capacità istituzionale di monitorarne il rispetto.
- La **Grecia** ha allineato il proprio sistema attraverso la legge 4808/21, che per la prima volta ha riconosciuto formalmente il ruolo delle/dei *caregiver* informali. La legge concede cinque giorni di congedo non retribuito per assistenza, prevede il diritto al congedo parentale e consente alle lavoratrici e ai lavoratori di richiedere il telelavoro o orari flessibili. Tuttavia, la maggior parte dei congedi rimane non retribuita e l'onere dell'assistenza ricade ancora in modo sproporzionato sulle donne. Ciononostante, il riconoscimento simbolico delle/dei *caregiver* informali da parte della legge segna un importante cambiamento nella politica sociale e del lavoro greca.
- Le riforme in **Spagna** hanno preceduto la direttiva e, per alcuni aspetti, sono andate oltre i suoi requisiti. Dal 2021, i padri e i secondi genitori hanno diritto a sedici settimane di congedo di paternità interamente retribuito, il che colloca la Spagna tra i Paesi più progressisti dell'UE in questo senso. Il congedo di cinque giorni retribuiti per le/gli assistenti è stato introdotto con il regio decreto legge 5/2023. Sebbene il congedo parentale sia previsto per tutti i genitori che lavorano, i livelli di retribuzione e l'accessibilità pratica rimangono disomogenei, il che può limitarne l'utilizzo e l'equità. Queste disparità hanno portato la Commissione europea ad avviare procedure di infrazione. Oltre ai diritti legali, la Spagna ha promosso un cambiamento culturale attraverso iniziative come il Piano di corresponsabilità, che certifica l'assistenza informale come esperienza lavorativa e incoraggia attivamente la partecipazione degli uomini alla cura della famiglia.
- L'**Italia** ha recepito la direttiva con il decreto legislativo 105/2022, introducendo dieci giorni di congedo di paternità interamente retribuito, estendendo il congedo parentale fino al

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

compimento dei dodici anni di età della figlia o del figlio (con retribuzione parziale) e formalizzando i diritti al lavoro flessibile. L'Italia concede inoltre alle/ai *caregiver* di familiari con disabilità gravi tre giorni di congedo retribuito al mese. Un aspetto particolarmente degno di nota dell'approccio italiano è il rafforzamento delle tutele contro la discriminazione per coloro che usufruiscono di congedi per motivi familiari o di lavoro flessibile, a dimostrazione di un impegno più ampio a cambiare la cultura del posto di lavoro.

Tabella 2. Applicazione nazionale della direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158): panoramica comparativa - Italia, Spagna, Grecia, Cipro, Romania (2021-2024)

Paese	Congedo di paternità	Congedo parentale	Congedo per assistenza	Lavoro flessibile e tutele	Punti di forza/ lacune rilevanti
Italia	10 giorni lavorativi, retribuzione al 100%; congedo di paternità "strutturale"; congedo di paternità alternativo qualora la madre non sia in grado di occuparsi della/del bambina/o (Decreto Legislativo 105/2022)	Quadro esteso: congedo parentale retribuito più lungo (ad esempio, 9 mesi al 30% per entrambi i genitori); utilizzabile fino al compimento dei 12 anni della bambina o del bambino (Legge sulla famiglia; D.Lgs. 105/2022).	3 giorni retribuiti al mese per l'assistenza a parenti con disabilità grave (Legge 104/1992 aggiornata; integrata dalla 105/2022).	Diritto di richiedere il telelavoro, l'orario ridotto o turni modificati per i genitori di bambine/i di età inferiore ai 12 anni e per le/gli assistenti; rafforzamento delle misure antidiscriminatorie; la datrice/il datore di lavoro può valutare la compatibilità con le esigenze aziendali (Lgs. D. 105/2022).	Retribuzione elevata per i padri; forte azione antidiscriminatoria. Divario: la retribuzione parentale è ancora parziale, discrezionalità della datrice/del datore di lavoro in materia di flessibilità (Erboli, 2022; Crespi & Palermo, 2024).
Spagna	16 settimane, retribuzione al 100% dal 2021 (superiore al minimo UE).	8 settimane, attualmente non retribuite; oggetto di infrazione UE (Decreto legge reale 5/2023).	5 giorni/anno, retribuiti; anche il congedo per cause di forza maggiore è retribuito; forte protezione contro il	Diritto legale di adattare la giornata lavorativa (finestra di negoziazione ridotta a 15 giorni), diffusione del telelavoro in crescita ma disomogenea a seconda del settore (RDL 5/2023)	Congedo di paternità ai vertici della classifica; forte tutela contro il licenziamento. Lacuna: congedo parentale non retribuito (Moore, 2025; INE, 2024a).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

			licenziamento in caso di esercizio dei diritti (RDL 5/2023).		
Grecia	Almeno 10 giorni lavorativi, retribuiti, in linea con il minimo UE (Legge 4808/2021).	Diritto al congedo parentale (fino a 4 mesi; retribuzione mista/parziale a seconda del regime).	5 giorni/anno, non retribuiti; più assenze retribuite per cause di forza maggiore (2 giorni singoli) (Legge 4808/2021).	Diritto di richiedere il telelavoro/orario flessibile/part-time; la datrice/il datore di lavoro deve rispondere entro 1 mese e giustificare i rifiuti; protezione e contro le ritorsioni (Legge 4808/2021).	Primo riconoscimento formale delle/dei *caregiver* informali; procedura chiara per le richieste. Lacuna: molti aiuti non retribuiti; capacità di assistenza sociale disomogenea (Arnogiannaki & Terzakis, 2021).
Cipro	10 giorni lavorativi, interamente retribuiti (Legge 216(I)/2022).	18 settimane di diritto, per lo più non retribuite.	5 giorni non retribuiti; concesso congedo per cause di forza maggiore (216(I)/2022).	La legge sul lavoro a distanza 120(I)/2023 disciplina il telelavoro; esistono diritti di lavoro flessibile più ampi, ma la loro applicazione è limitata; sanzioni per licenziamento ingiustificato legato ai diritti di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata (CYLAW, 2022; 2023).	Architettura giuridica chiara, forte paternità retribuita. Lacune: congedo parentale e di assistenza non retribuito; utilizzo pratico/consapevolezza bassi (Eurostat, 2025).
Romania	10 giorni lavorativi retribuiti e +5 giorni se il padre completa un corso di assistenza all'infanzia (OUG 117/2022).	Fino a 2 anni retribuiti (3 anni se la bambina o il bambino ha una disabilità), generalmente presi come un blocco continuo.	5 giorni/anno retribuiti.	Diritto di richiedere orari flessibili; telelavoro/part-time; i genitori di bambine/i di età inferiore agli 11 anni possono richiedere 4 giorni di lavoro a distanza al mese; congedo retribuito per cause di forza maggiore fino a 10 giorni all'anno (Legge 283/2022).	Durata generosa del congedo parentale e diritto concreto al telelavoro. Lacuna: congedo parentale non flessibile (blocco continuativo) (Governo della Romania, 2022a; 2022b; 2023).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Un panorama europeo frammentato

Nel loro insieme, questi esempi rivelano sia convergenze che divergenze. La Spagna e l'Italia si distinguono per la generosità delle loro politiche in materia di congedo di paternità, mentre Cipro e Grecia offrono solo il minimo previsto dall'UE e raramente garantiscono una retribuzione adeguata. Il sistema rumeno offre sicurezza ma meno flessibilità, mentre la principale lacuna della Spagna rimane la mancanza di un congedo parentale retribuito. In tutti i Paesi, **le barriere culturali e istituzionali** rimangono significative quanto quelle **giuridiche**. I diritti che esistono sulla carta possono rimanere sottoutilizzati se le datrici/i datori di lavoro si oppongono, se le lavoratrici/i lavoratori temono ritorsioni o se le norme sociali continuano a stigmatizzare gli uomini che prendono un congedo per occuparsi delle figlie e dei figli.

In questo senso, la direttiva rappresenta una tappa importante, ma anche un promemoria del fatto che la legislazione è solo il primo passo. Il riconoscimento delle/dei *caregiver* e dei genitori come legittimi titolari di diritti sul posto di lavoro mette in discussione le gerarchie di lunga data tra lavoro produttivo e riproduttivo. La sua efficacia dipenderà da un impegno politico costante, da un cambiamento culturale e da un adeguato sostegno finanziario per garantire che questi diritti non siano solo teorici, ma realmente trasformativi per le famiglie europee.

Sfide e ostacoli nell'adesione alle disposizioni pertinenti

L'attuazione della direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158) ha rappresentato un passo fondamentale nella promozione della parità di genere e nel sostegno alle lavoratrici/ai lavoratori nel conciliare le responsabilità professionali e di assistenza. Tuttavia, l'effettivo rispetto delle sue disposizioni negli Stati membri presenta importanti lacune e incongruenze. Queste sfide emergono a due livelli: (a) il recepimento e l'applicazione della direttiva a livello nazionale e (b) l'applicazione pratica nei luoghi di lavoro.

A. Recepimento e applicazione a livello nazionale

Recepimento disomogeneo e ritardi nell'adeguamento

Sebbene il termine per il recepimento della direttiva nel diritto nazionale fosse fissato per agosto 2022, a settembre dello stesso anno la Commissione europea ha dovuto inviare diffide formali a **19 Stati membri** per **recepimento incompleto** e ad aprile 2023 sono stati inviati pareri motivati a 11 paesi, tra cui Grecia, Cipro e Spagna (Commissione europea, 2023).

In Paesi come la Svezia, la Danimarca e la Germania, le politiche a favore della famiglia già esistenti hanno facilitato un'attuazione relativamente agevole. Al contrario, nell'Europa meridionale e orientale, **i vincoli finanziari, i sistemi di welfare più deboli e la resistenza culturale** hanno ritardato l'armonizzazione. Ad esempio, l'Italia e la Spagna hanno avuto particolari difficoltà con la retribuzione del congedo parentale e i diritti a modalità di lavoro flessibili, mentre la Romania richiede che il congedo parentale sia preso in un unico blocco piuttosto che in modo flessibile, il che ne riduce l'efficacia.

Sfide nella misurazione dell'attuazione e dell'impatto

Uno dei principali ostacoli è la scarsità di dati affidabili sull'attuazione. Sebbene i congedi e gli accordi flessibili siano ora formalmente disponibili nella maggior parte degli Stati membri, rimane difficile valutare quanto siano diffusi, soprattutto tra le/i *caregiver* informali e le donne. Eurostat e le indagini

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

nazionali sul lavoro forniscono solo dati parziali e **i meccanismi di monitoraggio sistematico rimangono deboli** (Commissione europea, 2023).

I dati suggeriscono che il rispetto delle norme è maggiore per il congedo per le/gli assistenti e gli accordi di lavoro flessibili rispetto al congedo di paternità o parentale (Zumbyte & Szelewa, 2024). Tuttavia, l'impatto effettivo sulla parità di genere nell'assistenza e sulla partecipazione delle donne al mercato del lavoro rimane in gran parte **non documentato**.

B. Applicazione pratica nei luoghi di lavoro

Ostacoli nell'applicazione sul posto di lavoro

Anche laddove esistono quadri giuridici, diversi ostacoli impediscono una reale applicazione:

- **Mancanza di consapevolezza:** i workshop di co-creazione condotti nell'ambito del progetto CareDivide hanno rivelato che molte/i dipendenti, e persino coloro che lavorano nelle risorse umane, non erano a conoscenza dei propri diritti al congedo per assistenza e agli accordi flessibili.
- **Norme culturali e stereotipi di genere**: in molti contesti, l'assistenza è ancora vista come una responsabilità delle donne. Gli uomini sono meno propensi a richiedere un congedo a causa delle aspettative sociali secondo cui l'assistenza è un "lavoro da donne", mentre le donne possono subire sottili penalizzazioni per averlo fatto (Lyon, 2006; Papastavrou et al., 2009; Zygouri et al., 2024).
- **Resistenza delle datrici/dei datori di lavoro:** soprattutto nelle piccole e medie imprese (PMI), i processi formali delle risorse umane sono deboli e gli accordi flessibili dipendono spesso dalla buona volontà delle/dei dirigenti piuttosto che da politiche formalizzate. Alcune/i datrici/datori di lavoro temono una perdita di produttività o un onere amministrativo (Alessi et al., 2023).
- **Sostegno finanziario limitato:** le ricerche dimostrano che il ricorso al congedo parentale e per assistenza dipende in larga misura dal fatto che tale congedo sia ben retribuito. Quando la retribuzione è bassa o assente, le/i dipendenti, per lo più donne, ricorrono spesso a soluzioni informali (De Stefanis, 2023).
- **Monitoraggio e applicazione deboli**: nella maggior parte dei Paesi esistono ispettorati del lavoro e organismi per la parità, ma devono fare i conti con risorse limitate. Il rispetto delle norme nell'economia informale e nelle piccole imprese rimane particolarmente basso (Eurofound, 2024a).

Disconnessione tra politica e pratica

Le sfide sopra descritte evidenziano un divario tra le ambizioni legislative e la realtà quotidiana. Sebbene la direttiva sia riuscita a stabilire norme minime a livello dell'UE, le **disposizioni spesso rimangono insufficienti** per coloro che forniscono assistenza quotidiana a lungo termine o intensiva, ad esempio a parenti anziani o familiari con disabilità. Molte/i *caregiver* riferiscono che il numero limitato di giorni disponibili non corrisponde alle loro reali esigenze, e si ritrovano così a dover fare affidamento su accordi personali, manager flessibili o sul mercato privato dell'assistenza (Care Divide - Mapping the Gap Report; 2025).

Questo divario sottolinea anche **l'impatto di genere**: nonostante i progressi formali, le donne continuano a sopportare un onere sproporzionato di assistenza non retribuita, con conseguenze a lungo termine per il loro impiego e il loro percorso professionale.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Potenziali carenze della direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata

La direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata rappresenta un passo significativo verso il sostegno ai caregiver e la promozione della parità di genere nella distribuzione delle responsabilità di assistenza non retribuita in tutta l'Unione europea. Tuttavia, nonostante il suo impatto generalmente positivo, la direttiva presenta diverse carenze significative che ne limitano l'efficacia.

In primo luogo, non estende le tutele alle lavoratrici/ai **lavoratori domestici** o **atipici**, compresi quelli con contratti precari o autonomi, che spesso hanno responsabilità di assistenza sostanziali. Questi gruppi rimangono particolarmente vulnerabili, con un accesso limitato a congedi formalizzati, modalità di lavoro flessibili e tutele sociali, lasciando una parte significativa delle/dei *caregiver* al di fuori dell'ambito di applicazione della direttiva (Eurofund, 2025).

Inoltre, la direttiva applica un **ambito di ammissibilità ristretto**. Sebbene abbia stabilito i diritti dei genitori attraverso il congedo di paternità e parentale, il congedo per assistenza è limitato alle/ai lavoratori che forniscono assistenza personale a un parente o a un membro della famiglia affetto da una grave patologia. Ciò esclude molte situazioni di assistenza nella vita reale, come figlie maggiori, fratelli/sorelle o altri membri della famiglia che si assumono le responsabilità quotidiane di assistenza all'infanzia quando i genitori non sono in grado o non sono disponibili a fornire assistenza, uno scenario comune nelle famiglie in cui le/i figlie/i assumono il ruolo dei genitori. Inoltre, anche le/gli assistenti che vivono in unioni non riconosciute legalmente in alcuni Stati membri, così come amiche/amici, vicine/i di casa o reti di sostegno informali sempre più coinvolte nell'assistenza non retribuita, non rientrano nel campo di applicazione della direttiva. Queste omissioni sono particolarmente rilevanti nelle società in cui le reti di assistenza si estendono oltre la famiglia nucleare o nei casi in cui le strutture familiari tradizionali non sono la norma. Le/gli assistenti informali o *de facto*, come quelli che prestano assistenza senza tutela legale, rimangono non riconosciuti, nonostante svolgano spesso compiti di assistenza essenziali, e sono privi di meccanismi di sostegno o di protezione sociale (Eurofund, 2025).

La direttiva manca inoltre di disposizioni relative all'assistenza **transfrontaliera**, ovvero quando l'assistenza è fornita in uno Stato membro diverso dal Paese di residenza o di lavoro della persona che presta assistenza. Le lavoratrici e i lavoratori trasfrontalieri devono affrontare ostacoli giuridici e amministrativi a causa della frammentazione delle normative nazionali e del limitato coordinamento dei sistemi di sicurezza sociale, che limitano il loro accesso al congedo per assistenza e alle prestazioni associate (Commissione europea, 2017).

Anche i gruppi che devono far fronte a **responsabilità di assistenza complesse**, come la "generazione sandwich" che si prende cura contemporaneamente delle/dei figlie/i e dei parenti anziani, sono altrettanto svantaggiati. Si tratta di *caregiver* sottoposti a stress e vincoli di tempo maggiori, le cui doppie responsabilità di assistenza spesso non vengono soddisfatte dalle disposizioni disponibili in materia di congedo.

Le **disparità geografiche** aggravano ulteriormente queste difficoltà. Le lavoratrici/i lavoratori delle zone rurali o periferiche hanno a disposizione servizi di assistenza formali limitati, minori opportunità di lavoro flessibile e una maggiore dipendenza dalle reti di assistenza informali. Possono inoltre trovarsi ad affrontare oneri finanziari più elevati a causa dei viaggi, della logistica o degli adattamenti necessari per la persona assistita (Eurofound, 2025). Queste disparità evidenziano l'attuazione pratica disomogenea delle politiche di conciliazione tra vita professionale e vita privata in tutta l'UE.

I **genitori single** rappresentano un altro gruppo insufficientemente coperto in alcuni Stati membri. Tradizionalmente, possono avere accesso solo al congedo di maternità o paternità, senza la possibilità di combinare i diritti. La Spagna fornisce un esempio positivo, in quanto consente alle madri single di

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

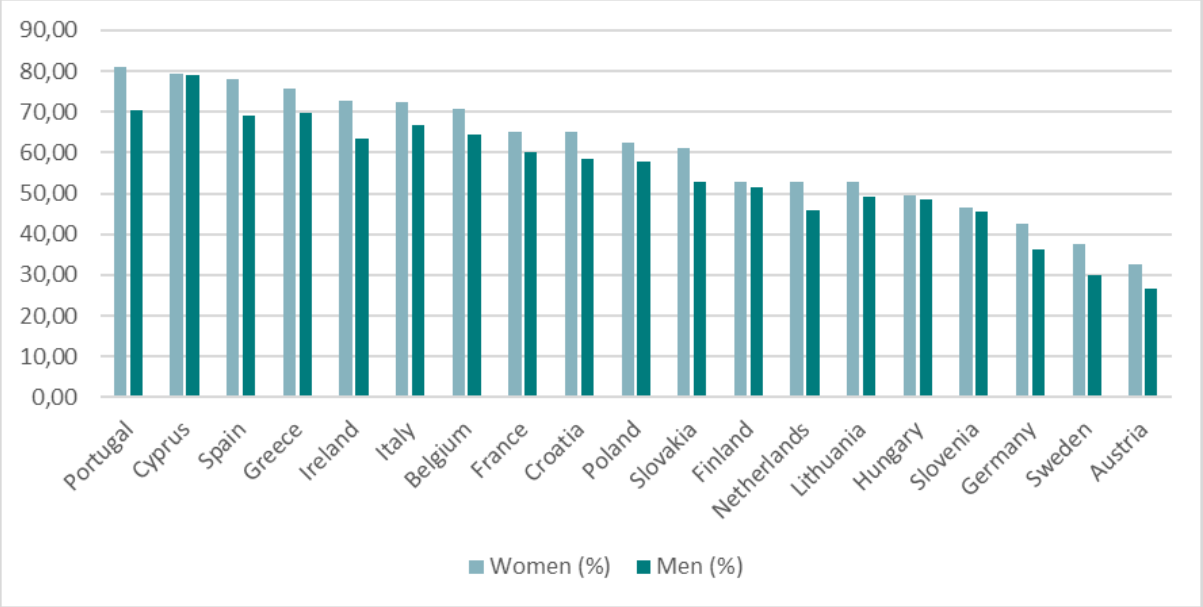
accumulare il congedo di maternità e paternità, ampliando così il sostegno e illustrando i potenziali benefici di politiche più armonizzate in tutta l'UE.

Infine, le **norme culturali ed economiche** profondamente radicate continuano a ostacolare un progresso reale verso un'assistenza equa tra i sessi. Le aspettative tradizionali di genere scoraggiano gli uomini dal prendere il congedo parentale o di assistenza, facendo ricadere la maggior parte dell'assistenza non retribuita sulle donne. I dati dell'*European Social Survey European Research Infrastructure* (ESS ERIC, 2025 - ESS11) indicano disparità persistenti nel sostegno al congedo parentale obbligatorio paritario: in Portogallo, l'81% delle donne lo sostiene rispetto al 70% degli uomini; a Cipro, il divario di genere è trascurabile (0,5%), mentre in Austria il sostegno è basso sia tra le donne (32,6%) che tra gli uomini (26,7%). Queste cifre sottolineano che i diritti legali da soli non sono sufficienti per cambiare le norme sociali o raggiungere una ripartizione equa delle responsabilità di assistenza.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Grafico 1 – Percentuale di donne e uomini che concordano sul fatto che il congedo parentale dovrebbe essere obbligatorio in modo uguale per entrambi i genitori (ESS11, 2025)



Al di là dei divari, come discusso nella sezione "Direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata e applicazione nazionale" e "Sfide e ostacoli nel rispetto delle disposizioni pertinenti", **le variazioni nell'attuazione nazionale** limitano ulteriormente l'impatto della direttiva. Le differenze nei quadri giuridici nazionali, nei meccanismi di monitoraggio e nei livelli di compensazione incidono sull'accesso effettivo delle/dei *caregiver* al congedo e agli accordi di lavoro flessibili. Nei Paesi con una compensazione finanziaria limitata, le donne in particolare possono continuare a fare affidamento su accordi di assistenza informali, compromettendo l'obiettivo della direttiva di una partecipazione equa alla forza lavoro e di sostegno alle/ai *caregiver*.

In conclusione, sebbene la **direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata abbia contribuito a migliorare l'assistenza e a promuovere la parità di genere nell'UE, la sua portata limitata, l'attuazione disomogenea a livello nazionale e il persistere di barriere culturali e geografiche suggeriscono la necessità di ulteriori innovazioni politiche.**

L'estensione della direttiva ad altri gruppi, quali lavoratrici/lavoratori informali e atipici, assistenti in coppie non legalmente riconosciute, assistenti transfrontalieri e *caregiver* che vivono in zone rurali, nonché la garanzia di un congedo equo per i genitori single, sono passi essenziali verso un approccio più inclusivo. Inoltre, per affrontare efficacemente l'assistenza non retribuita sono necessari non solo una legislazione, ma anche una trasformazione culturale, incentivi finanziari e il riconoscimento formale delle reti di assistenza informali, tra cui le/i figlie/i che assumono il ruolo di genitori e sorelle/fratelli che prestano assistenza, che rimangono in gran parte invisibili nei quadri politici. Tali misure contribuirebbero a garantire che ogni assistente, indipendentemente dalla situazione lavorativa, dalla struttura familiare o dall'ubicazione geografica, possa conciliare più efficacemente le responsabilità lavorative e di assistenza, promuovendo in ultima analisi un'assistenza sostenibile ed equa in tutta l'UE.

[L'attività interattiva 2 va qui]

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Attività interattive

Attività 1: testa le tue conoscenze sulla direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata

Obiettivo dell'attività

Attivare le conoscenze pregresse, coinvolgere le/i partecipanti all'inizio della sessione e introdurre l'argomento evidenziando eventuali lacune.

Fasi (domande/scenario)

Fase 1: ogni partecipante ha a disposizione 2 minuti per riflettere individualmente su due domande:

1. Sai cos'è la direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata?
2. Sai se il tuo Paese ne ha implementato tutte le parti?

Fase 2: le/i partecipanti condividono le loro risposte in coppia.

Fase 3: delle/dei volontarie/i condividono in pubblico ciò che hanno scoperto (ad esempio, se ne avevano sentito parlare, cosa non era chiaro, ecc.).

Fase 4: spiega brevemente la direttiva e collega la discussione al contenuto della formazione, sottolineando l'importanza della consapevolezza.

Link/Risorse:

Diapositiva con domande stimolanti.

Attività 2: Se fossi responsabile delle politiche...

Obiettivo dell'attività

Incoraggiare le/i partecipanti a riflettere sugli ostacoli all'attuazione della direttiva e a proporre miglioramenti in modo creativo.

Fasi (domande/scenario)

Fase 1: dividi le/i partecipanti in piccoli gruppi (3-5 persone).

Fase 2: ogni gruppo immagina di far parte di un team politico incaricato di rivedere la direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Fase 3: le/i partecipanti discutono e rispondono alle seguenti domande:

- Quali sono gli ostacoli di questa pratica?
- Quali cambiamenti o misure politiche introdurreste per migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata delle/dei caregiver?
- Quale miglioramento considerereste prioritario?
- Chi dovrebbe essere incluso? (Ad esempio, assistenti informali, collaboratrici/collaboratori domestici, amiche/amici, vicine/i di casa, ecc.)

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Che tipo di sostegno aggiuntivo dovrebbe essere fornito? (Ad esempio, sostegno al reddito, accesso alla formazione, riconoscimento legale, ecc.)

Fase 4: ogni gruppo concorda su uno o due cambiamenti che proporrebbe per rendere la direttiva più inclusiva ed efficace e presenta una proposta chiave in pubblico.

Fase 5: raccogli le proposte su una lavagna raggruppandole in temi e ricollegale al contenuto della formazione. Risultato: scrivi un breve paragrafo che inizi con: "Se potessimo modificare la direttiva, faremmo...".

Link/Risorse:

Lavagna a fogli mobili o lavagna online (ad esempio, Miro, Jamboard)

Unità 2.2 Imparare dalle altre persone: buone pratiche, politiche e raccomandazioni

La direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158) è un esempio di **approccio lungimirante e basato sui diritti per conciliare la vita professionale, familiare e personale** in tutta Europa. In questa unità identifichiamo e analizziamo alcune buone pratiche, fornendo una visione comparativa degli aspetti che rendono alcune politiche particolarmente efficaci nel promuovere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata e nel sostenere chi presta assistenza. Approfondiremo come questi modelli vengono implementati, come si può misurare il loro successo e quali raccomandazioni strategiche si possono ricavare per una progettazione e una valutazione efficaci delle politiche in vari contesti organizzativi.

Buone pratiche e politiche per raggiungere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata

Il raggiungimento di un equilibrio sostenibile tra vita lavorativa e vita privata è sempre più riconosciuto come un elemento fondamentale per il benessere delle/dei dipendenti, la parità di genere e la resilienza organizzativa. In tutta Europa, i governi e le aziende hanno messo a punto una serie di strumenti diversificati – dai diritti alle ferie e ai sostegni finanziari alla flessibilità degli orari, ai modelli di lavoro ibridi e alle norme sul "diritto alla disconnessione" – che aiutano le/i dipendenti a conciliare il lavoro retribuito con le responsabilità familiari e di assistenza. Questa varietà dimostra che non esiste un unico percorso verso il successo; piuttosto, i Paesi si adattano alle loro tradizioni giuridiche, alle strutture del mercato del lavoro e alle norme culturali, convergendo verso lo stesso obiettivo: consentire alle persone di prendersi cura dei propri cari e di lavorare senza sacrificare né l'uno né l'altro.

A livello nazionale, diverse giurisdizioni offrono esempi istruttivi. La **Francia**, ad esempio, ha recepito la direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158) attraverso la legge n. 2023-171. Questa normativa, entrata in vigore l'11 marzo 2023, ha rafforzato con successo il quadro giuridico esistente nel Paese e ha introdotto o rafforzato nuovi diritti per le lavoratrici/i lavoratori, in particolare per i genitori e le/gli assistenti (legge n. 2023-171, 2023).

Attualmente, le lavoratrici/i lavoratori che sono genitori o prestano assistenza hanno il diritto di richiedere **modalità di lavoro flessibili**, come il telelavoro a tempo pieno o part-time. Possono anche richiedere una modifica dell'orario di lavoro per adattarlo alle loro esigenze di assistenza, ad esempio

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

iniziando o finendo prima o dopo. Prima del recepimento della direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158), le richieste di modalità di lavoro flessibili erano in gran parte a discrezione della datrice/del datore di lavoro. Tuttavia, con la nuova legge, questi ultimi sono ora obbligati a prendere in seria considerazione la richiesta e, se decidono di respingerla, devono giustificare la loro decisione per iscritto. Tale giustificazione deve essere basata su motivi oggettivi e dimostrare che la flessibilità richiesta avrebbe un impatto negativo sulla produzione, sull'organizzazione del lavoro o sulla sicurezza (legge n. 2023-171, 2023).

Inoltre, la legge n. 2023-171 rafforza la **tutela delle/dei dipendenti** che richiedono o utilizzano tali accordi. Una datrice o un datore di lavoro non può licenziare una/un dipendente semplicemente per aver richiesto o utilizzato un accordo di lavoro flessibile. Inoltre, è vietata qualsiasi forma di trattamento sfavorevole, come una riduzione dello stipendio o il rifiuto di una promozione, a seguito di tale richiesta. In caso di congedo di paternità o di assistenza, la/il dipendente conserva tutti i benefici acquisiti prima dell'inizio del congedo (Legge n. 2023-171, 2023).

Anche il **Portogallo** è uno dei Paesi più importanti in questo ambito, poiché ha recepito la direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158) con un approccio che va oltre il semplice rispetto dei requisiti minimi richiesti dall'Unione Europea. Ha introdotto un quadro giuridico particolarmente solido e proattivo, soprattutto per quanto riguarda il **diritto al telelavoro** e la conciliazione tra vita professionale e vita familiare.

Il recepimento della direttiva UE 2019/1158 è stato effettuato attraverso la legge n. 13/2023 del 3 aprile, che ha riformato il codice del lavoro portoghese e la legislazione correlata, entrando in vigore il 1° maggio 2023. A differenza di molti altri Paesi, che regolano il telelavoro solo come accordo tra le parti, la legislazione portoghese ha reso il telelavoro un diritto per le/i dipendenti che sono genitori o *caregiver*. Le persone con figlie/i fino a 3 anni di età hanno il diritto legale di richiedere e svolgere il proprio lavoro a distanza. La datrice o il datore di lavoro, da parte sua, non può negare la richiesta a meno che non sia in grado di fornire una giustificazione scritta di una "necessità imperativa" di presenza fisica o che la natura della posizione sia intrinsecamente incompatibile con il telelavoro. Tale giustificazione deve essere obiettiva e fondata, il che limita in modo significativo la discrezionalità della datrice/del datore di lavoro (art. 166, legge n. 13/2023, 2023).

Il recepimento della direttiva ha inoltre concesso **diritti** specifici **alle lavoratrici e ai lavoratori che hanno lo status di "caregiver informale non primario",** come riconosciuto dal prestigioso "Statuto del caregiver informale", approvato con la legge n. 100/2019 del 6 settembre. In Portogallo, per raggiungere un equilibrio tra il lavoro e la cura delle persone non autosufficienti, l'assistente informale non primario ha il diritto di richiedere e beneficiare del telelavoro per un periodo massimo di 4 anni, che può essere continuativo o intermittente, purché la natura dell'attività professionale lo consenta. Inoltre, è incluso il diritto di richiedere un orario flessibile o una riduzione dell'orario di lavoro a tempo parziale per un periodo specifico, che consente di adattare ulteriormente la vita professionale alle esigenze della persona assistita. Tuttavia, l'aspetto più rilevante è che l'assistente informale non primario ha diritto a un congedo di 5 giorni lavorativi consecutivi o frammentati all'anno per l'assistenza in caso di malattia o infortunio (art. 101, legge n. 13/2023, 2023).

Pertanto, con il riconoscimento giuridico dell'assistente informale non primario e il recepimento della direttiva UE, il Portogallo ha gettato le basi per una politica di conciliazione tra vita professionale e vita privata più inclusiva, che va oltre la genitorialità per comprendere le esigenze di una popolazione che invecchia e necessita di assistenza.

Il **Belgio** ha attuato una serie completa di misure in linea con la direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata, concentrandosi sull'assistenza, la flessibilità, la tutela dell'occupazione e la trasparenza. Dal novembre 2022, le/i dipendenti hanno diritto a prendere fino a **5 giorni di congedo non retribuito all'anno per** assistere un familiare gravemente malato. Questi giorni sono prelevati dai 10 giorni di congedo non retribuito già disponibili per motivi impellenti e non comportano alcun costo

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

per la datrice/il datore di lavoro. Le/i dipendenti che si avvalgono di questo diritto sono legalmente protetti dal licenziamento (Alliant, 2022).

Alle lavoratrici e ai lavoratori con almeno 6 mesi di anzianità di servizio è inoltre concesso il **diritto di richiedere adeguamenti delle loro condizioni di lavoro**, compresi cambiamenti di orario o luogo di lavoro per fornire assistenza figlie/i di età inferiore ai 12 anni o ai familiari a carico. Tali richieste possono essere presentate per periodi rinnovabili fino a 12 mesi, a condizione che siano presentate per iscritto con 3 mesi di anticipo. Le datrici/i datori di lavoro sono tenuti a rispondere entro un mese e, in caso di rifiuto o rinvio della richiesta, devono fornire una giustificazione scritta (Lexgo, 2022; PwC Legal, 2022).

È stata inoltre rafforzata **la protezione contro il licenziamento** per coloro che usufruiscono di un congedo tematico, come il congedo parentale, di maternità, di paternità o di assistenza. Ciò include un meccanismo di protezione "a monte", che tutela le/i dipendenti dal momento della richiesta fino a un mese dopo la data di inizio del congedo richiesto. Il licenziamento è consentito solo per motivi non correlati al congedo e l'onere della prova spetta alla datrice/al datore di lavoro. Se il licenziamento è ritenuto illegittimo, il risarcimento può arrivare fino a sei mesi di stipendio lordo (L&E Global, 2022).

Nei **Paesi Bassi**, le recenti riforme hanno notevolmente rafforzato il quadro normativo per la conciliazione tra vita professionale e familiare, in particolare per quanto riguarda il congedo parentale. Dal 2 agosto 2022, i genitori hanno diritto a **26 settimane di congedo parentale**, di cui 9 settimane sono ora retribuite al 70% dello stipendio durante il primo anno di vita della bambina/del bambino. A integrazione di ciò, la *legge WIEG*, in vigore dal 1° luglio 2020, concede alla/al partner o al coniuge del genitore biologico 6 settimane di congedo retribuito al 70% dello stipendio, da prendere entro i primi 6 mesi dopo la nascita. Inoltre, i genitori possono prendere fino a 26 settimane di congedo non retribuito fino al compimento dell'ottavo anno di età della figlia o figlio.

Queste misure rappresentano il recepimento da parte dei Paesi Bassi della direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata, rafforzando le opportunità per i genitori di conciliare le responsabilità lavorative e familiari ricevendo al contempo un sostegno finanziario durante il periodo critico della prima infanzia (Voûte & De Boer, 2021; Fruytier Lawyers in Business, 2023; Loyens & Loeff, 2021).

A partire dal 1° luglio 2024, la **Svezia** ha introdotto una significativa riforma del proprio sistema di congedo parentale, consentendo ai genitori di **trasferire una parte del proprio congedo parentale retribuito a persone che non sono i tutori legali della bambina o del bambino**, come nonne/i, zie/zii o altre/i *caregiver*. Questa politica consente a una coppia di genitori di trasferire fino a 45 giorni di congedo, mentre un genitore single può trasferire fino a 90 giorni. Il soggetto beneficiario deve essere assicurato per l'indennità parentale, come la maggior parte delle persone residenti in Svezia, e il compenso per il congedo trasferito si basa sul reddito del soggetto beneficiario o, se in pensione, su un livello di prestazione di base. Questi giorni di congedo trasferiti possono essere utilizzati durante il primo anno di vita della bambina o del bambino (Governo svedese, 2024).

Questa riforma è direttamente collegata alla direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (UE 2019/1158), che impone agli Stati membri dell'UE di migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata attraverso misure quali il congedo parentale non trasferibile, modalità di lavoro flessibili e opportunità di conciliare le responsabilità professionali e familiari. La nuova legge svedese è in linea con questi obiettivi, in quanto **amplia la cerchia delle/dei caregiver ammissibili**, promuove la parità di genere e offre alle famiglie una maggiore flessibilità nella gestione della cura delle figlie e dei figli.

La base legislativa di questa riforma è la legge svedese sul congedo parentale (Föräldraledighetslagen, 1995: 584), che è stata modificata per consentire il trasferimento dei giorni di congedo parentale a persone diverse dai genitori, **sostenendo** così **strutture familiari diversificate** e rafforzando i legami

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

intergenerazionali. Questa riforma consente inoltre ai genitori di tornare al lavoro prima con il sostegno di familiari di fiducia, favorisce relazioni più strette tra la famiglia allargata e le/i bambine/i e fornisce ulteriore assistenza ai genitori single che possono trasferire una parte maggiore del loro congedo (Uffici governativi della Svezia, 2022).

Nel frattempo, la **Germania** ha recepito la direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158) non attraverso una singola nuova legge, ma adattando la sua solida legislazione preesistente in materia di lavoro e sicurezza sociale. Questo approccio ha permesso di integrare i requisiti della direttiva in un quadro giuridico già ben sviluppato. L'attenzione della Germania si è concentrata sul consolidamento dei diritti delle/dei *caregiver*, offrendo vari tipi di congedo, alcuni dei quali con compensazione finanziaria. I congedi concessi sono:

- Congedo per assistenza a breve termine (*Kurzzeitige Arbeitsverhinderung*): le/i dipendenti hanno diritto a **un massimo di 10 giorni di congedo** per organizzare o fornire assistenza urgente a un familiare bisognoso. Questo congedo può essere retribuito dalla datrice o dal datore di lavoro se previsto da un contratto collettivo di lavoro.
- Congedo per assistenza (*Pflegezeit*): per assistere un familiare malato o non autosufficiente, una/un dipendente può richiedere un congedo **fino a 6 mesi**, con la garanzia di riassunzione nella propria posizione. Questo congedo è generalmente non retribuito, ma la/il dipendente può richiedere un prestito senza interessi al governo federale per compensare la perdita di reddito.
- Congedo per l'assistenza a persone di minore età gravemente malate: i genitori di bambine/i affette/i da malattie gravi hanno diritto a un congedo **fino a 9 mesi**, con la possibilità di ricevere un compenso economico.

La legge tedesca garantisce inoltre alle/ai dipendenti con responsabilità di assistenza il **diritto legale di richiedere una riduzione dell'orario di lavoro**, a condizione che siano stati assunti presso l'azienda da più di 6 mesi. Le datrici/i datori di lavoro sono tenuti a giustificare per iscritto qualsiasi rifiuto. Inoltre, la legge tedesca offre una delle protezioni più forti in Europa contro il licenziamento. Una datrice/un datore di lavoro non può licenziare una/un dipendente che sta usufruendo di un congedo per assistenza e, se lo fa, l'onere della prova spetta all'azienda, che deve dimostrare che il licenziamento non era correlato al congedo (Legge sul congedo per assistenza, 2024).

Tuttavia, al di là delle normative governative, le **aziende** stanno implementando in modo proattivo una serie di pratiche, risorse, strumenti e programmi per promuovere un ambiente di lavoro che non solo massimizzi la produttività, ma dia anche priorità al benessere delle/dei dipendenti. Questo approccio non è solo una tendenza, ma una risposta diretta alla crescente domanda di flessibilità, al riconoscimento delle sfide legate all'assistenza familiare e alla consapevolezza che una forza lavoro equilibrata è una risorsa indispensabile per trattenere i talenti, ridurre il burnout e promuovere una cultura organizzativa sostenibile.

Siemens ha adottato una posizione proattiva nell'attuazione della direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158), andando oltre i requisiti minimi di legge per promuovere un ambiente di lavoro solidale e favorevole alla famiglia. L'azienda concede alle/ai dipendenti fino a **3 anni di congedo parentale individuale e non trasferibile**, accompagnato da un sostegno finanziario per salvaguardare la stabilità economica durante questo periodo. Le misure complementari includono modalità di lavoro flessibili, come il lavoro a distanza, orari flessibili e orari part-time, nonché servizi incentrati sulla famiglia, tra cui assistenza all'infanzia, sostegno domestico ed eventi orientati alla famiglia che incoraggiano l'inclusività (Siemens Deutschland, 2025).

Ad agosto 2022, termine ultimo per il recepimento della direttiva nella legislazione nazionale, Siemens aveva già stabilito una serie di politiche che superavano gli obblighi della direttiva. Questa attuazione proattiva sottolinea l'impegno dell'azienda non solo verso la conformità normativa, ma anche verso il

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

benessere delle/dei dipendenti, posizionando Siemens come punto di riferimento nel promuovere l'equilibrio tra vita professionale e vita privata in tutta Europa (Siemens Deutschland, 2025).

Safran, multinazionale francese leader nel settore aerospaziale, della difesa e spaziale, impiega circa 92.000 persone in più di cinquanta Paesi. L'azienda combina l'innovazione tecnologica con la responsabilità sociale, con l'obiettivo di rendere il trasporto aereo più sicuro, efficiente e sostenibile, garantendo al contempo accessibilità e comfort.

Nel febbraio 2025, Safran ha firmato un accordo quadro europeo con IndustriAll Europe per rafforzare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, in particolare per le/i dipendenti con responsabilità di assistenza. Una misura centrale di questo accordo è lo sviluppo di **una formazione specializzata per le/gli assistenti,** progettata in collaborazione con un comitato di monitoraggio e disponibile entro 12 mesi dalla firma. Le/i dipendenti hanno diritto a un massimo di 2 giorni di permesso ogni 3 anni per frequentare tali corsi, mantenere il loro stipendio durante le ore di formazione e ricevere un contributo finanziario che copre il 30% dei costi del corso, riducendo così le barriere economiche alla partecipazione (SAFRAN & IndustriAll Europe, 2024).

A integrazione di questa iniziativa, Safran ha introdotto una serie di politiche di sostegno, tra cui accordi di lavoro flessibili, opzioni di lavoro a distanza, settimane lavorative compresse e permessi aggiuntivi per esigenze urgenti di assistenza o mediche. L'azienda garantisce inoltre la protezione contro la discriminazione legata ai compiti di assistenza e promuove l'inclusività attraverso campagne di sensibilizzazione, formazione alla leadership e diffusione di risorse (SAFRAN & IndustriAll Europe, 2024).

Queste misure non solo facilitano la capacità delle/dei dipendenti di conciliare le responsabilità professionali e familiari, ma contribuiscono anche a ridurre lo stress, migliorare il benessere e sostenere la fidelizzazione dei talenti. Integrando formazione, flessibilità, sostegno finanziario e consapevolezza organizzativa, Safran si posiziona come punto di riferimento tra le datrici e i datori di lavoro europei nel campo della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, esemplificando un approccio olistico che allinea l'innovazione alla responsabilità sociale e alla cura delle/dei dipendenti (SAFRAN & IndustriAll Europe, 2024).

Sebbene la progettazione e l'attuazione di iniziative quali orari flessibili, congedi per assistenza e pratiche favorevoli alla famiglia costituiscano passi essenziali, il loro successo finale dipende da un **impatto quantificabile** sul panorama socio-professionale. Per questo motivo, sono necessari dati tangibili e indicatori chiave per andare oltre la semplice analisi dei quadri politici e valutare le loro conseguenze nel mondo reale, in particolare per le persone con responsabilità di assistenza.

L'indice Better Life dell'OCSE fornisce una visione completa e interattiva dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata utilizzando i dati dei Paesi membri. Si concentra su due indicatori principali e fornisce sia **dati quantitativi che approfondimenti qualitativi** su come le persone gestiscono la loro vita professionale e personale (OCSE, 2024).

Il primo indicatore è il **tempo dedicato al tempo libero e alla cura di sé.** Questo misura la quantità di tempo che le persone hanno a disposizione per sé stesse e comprende attività come dormire, mangiare, socializzare e dedicarsi agli hobby. I dati più recenti mostrano Paesi come l'Italia (16,5 ore), la Francia (16,2 ore) e la Spagna (16,0 ore) in testa e altri come il Messico (13,6 ore) e la Colombia (13,6 ore) con un tempo significativamente inferiore. La media OCSE è di 15,0 ore al giorno (OCSE, 2025: 14).

Il secondo indicatore è la **percentuale di dipendenti con orari di lavoro molto lunghi**. Questo indicatore identifica la percentuale di dipendenti che lavorano regolarmente 50 o più ore alla settimana. Una percentuale più bassa indica un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Danimarca (2,0%), Germania (4,1%) e Paesi Bassi (4,3%) hanno costantemente il minor numero di dipendenti con orari molto lunghi, il che riflette il rigore delle leggi sul lavoro e delle norme culturali. D'altra parte, la Turchia (29,9%), il Messico (28,7%) e la Colombia (24,7%) hanno percentuali più

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

elevate, il che indica che una parte significativa della loro forza lavoro è sotto pressione a causa degli orari di lavoro prolungati (OCSE, 2025: 10).

I dati delle/degli utenti mostrano anche che in molti Paesi l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata è una priorità assoluta. Ciò significa che le persone danno importanza al tempo da dedicare a sé stesse e alle loro famiglie tanto quanto al reddito o alla sicurezza del lavoro. Combinando dati concreti sulle ore di lavoro e sul tempo libero con il contributo diretto delle/dei cittadine/i, l'approccio dell'OCSE offre una visione completa dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, rivelando sia la realtà statistica che l'importanza soggettiva di questa questione per le persone in tutto il mondo (OCSE, 2024).

Raccomandazioni

Le politiche di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata sono una realtà supportata da prove empiriche che dimostrano costantemente il loro **impatto positivo sulla produttività, sul benessere delle/dei dipendenti e sull'equità sociale**. Tuttavia, questa comprensione trascende la sfera teorica e pone una nuova e importante sfida: la necessità di andare oltre, garantendo l'efficace attuazione delle politiche esistenti, conducendo valutazioni efficaci e promuovendo la formulazione di nuove politiche. Ciò richiede un quadro metodologico specifico che guidi l'intero ciclo di vita delle politiche, dalla progettazione iniziale e dall'attuazione strategica alla valutazione continua e alla riforma proattiva, per garantire che tutte le iniziative future non siano solo ben intenzionate, ma anche funzionalmente efficaci e sostenibili.

La progettazione efficace di pratiche e politiche a sostegno dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata richiede un approccio globale e basato sui dati. Pertanto, la fase iniziale prevede una valutazione approfondita della popolazione di riferimento per identificare le esigenze e le sfide esistenti, in modo da garantire che gli interventi proposti siano pertinenti e di grande impatto. Il processo diagnostico dovrebbe avvalersi di dati quantitativi e qualitativi, tra cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, l'analisi dell'utilizzo attuale dei congedi, i tassi di partecipazione della forza lavoro e i modelli di assenteismo. Le proposte dovrebbero essere formulate non solo come conformità a direttive quali la direttiva UE sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata (2019/1158), ma anche come investimenti strategici nella forza lavoro, collegando direttamente i risultati delle politiche al miglioramento del benessere, della produttività e della fidelizzazione. La progettazione deve essere adattabile, riconoscere le diverse esigenze della popolazione e offrire una gamma di modalità di lavoro flessibili, dal lavoro a distanza e settimane lavorative compresse agli orari scaglionati e alle opzioni part-time, in modo da consentire una maggiore autonomia nella gestione degli orari (Eurofound, 2020; Eurofound, 2022; World Economic Forum, 2023a).

L'attuazione di queste politiche richiede una strategia solida e multiforme che vada oltre la semplice pubblicazione di nuove regole. Una componente fondamentale è lo sviluppo di piani di comunicazione completi per garantire che tutti i membri del pubblico e le parti interessate siano pienamente consapevoli dei propri diritti e delle proprie responsabilità. Inoltre, i programmi di formazione sono essenziali per fornire le/ manager e alle/ai funzionari pubblici le competenze necessarie per guidare team diversificati con modalità flessibili, promuovendo una cultura di fiducia e sostegno piuttosto che una cultura del presentismo (Eurofound, 2021).

La fase finale, e forse la più cruciale, prevede la valutazione continua di queste pratiche e politiche. Non si tratta di un audit una tantum, ma di un ciclo di feedback costante progettato per misurare l'efficacia e informare gli adeguamenti futuri. Le metodologie di valutazione dovrebbero essere sia quantitative che qualitative. Ad esempio, è fondamentale condurre indagini regolari tra le/i cittadine/i o le/i dipendenti, che riguardino soprattutto l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, al fine di raccogliere un feedback diretto sull'efficacia percepita e sull'utilizzo delle politiche. È inoltre necessario stabilire indicatori chiave di prestazione (KPI) per misurare i risultati tangibili, come i cambiamenti nei

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

punteggi complessivi di soddisfazione della vita, la riduzione degli indicatori di burnout e i miglioramenti nelle metriche di produttività economica. I risultati della valutazione continua sono essenziali per garantire l'efficacia e la sostenibilità delle strategie di equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, ma soprattutto per attuare riforme politiche, sviluppare iniziative future e promuovere cambiamenti fondamentali nella mentalità della società (Eurofound, 2022).

Per ottenere un cambiamento radicale nella mentalità del pubblico e delle imprese, è anche necessario andare oltre il paradigma tradizionale del lavoro per **abbracciare la flessibilità come standard** piuttosto che come eccezione. Ciò richiede iniziative di sensibilizzazione scientificamente fondate, rivolte sia alle datrici e ai datori di lavoro che al pubblico, per diffondere i benefici economici e sociali a lungo termine di un ambiente di lavoro flessibile (World Economic Forum, 2023b).

Le riforme politiche devono anche essere **accompagnate da investimenti strategici e concreti nelle infrastrutture e nei servizi pubblici.** In particolare, un investimento significativo nei servizi formali di assistenza a lungo termine (LTC) è fondamentale per alleviare il notevole carico che grava sulle/sui *caregiver* informali. Formalizzando ed espandendo questi servizi, le/i responsabili delle politiche possono non solo migliorare la qualità dell'assistenza, ma anche consentire una maggiore partecipazione delle/dei *caregiver* alla forza lavoro formale (Parlamento europeo, 2023). Date le sfide di salute mentale associate alla gestione delle doppie responsabilità professionali e di assistenza, a ciò si aggiunge la fornitura di un sostegno psicologico strutturato alle/ai dipendenti alle/agli assistenti informali. Tale supporto può essere implementato attraverso i Programmi di Assistenza ai Dipendenti (EAP), in quanto sono riconosciuti come un intervento efficace sul posto di lavoro per affrontare la salute mentale e il benessere delle/dei dipendenti (Attridge, 2012).

D'altra parte, **gli adattamenti pratici sul posto di lavoro,** come la creazione di spazi tranquilli dedicati al lavoro concentrato, strutture per l'infanzia in loco o sovvenzionate e adeguamenti ergonomici per le configurazioni remote, rappresentano cambiamenti tangibili a livello micro che possono sostenere in modo significativo le/i dipendenti (Eurofound, 2020; Eurofound, 2022).

Inoltre, per garantire che le politiche non siano solo ambiziose ma anche funzionalmente efficaci, è necessario concentrarsi fortemente sul **miglioramento dei meccanismi di applicazione e monitoraggio.** Ciò include l'istituzione di organismi di regolamentazione dedicati o comitati di supervisione con il mandato di condurre audit basati sui dati e rispondere alle questioni di conformità (Eurofound, 2021).

Tutti questi sforzi devono contribuire allo sviluppo di iniziative di cambiamento culturale fondamentali, in cui le organizzazioni e i governi promuovono l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, lo integrano nei loro valori e lo adottano in tutte le parti interessate.

Attività interattive

Le attività interattive hanno due obiettivi. Il primo è quello di sfidare i comuni pregiudizi sul lavoro flessibile e dimostrare come politiche ben progettate possano migliorare il benessere, la produttività e l'inclusione delle/dei dipendenti, in modo da fornire alle/ai partecipanti approfondimenti basati su dati concreti e approcci pratici per attuare efficacemente strategie di equilibrio tra vita professionale e vita privata nelle loro organizzazioni. Il secondo obiettivo è quello di sviluppare le capacità del gruppo partecipante nell'analizzare, misurare e migliorare le pratiche sul posto di lavoro, promuovendo una mentalità che traduca le conoscenze teoriche in azioni concrete e di impatto, oltre a fornire gli strumenti necessari per creare ambienti di lavoro più solidali, produttivi ed equilibrati.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Attività 1 - Miti e realtà sul lavoro flessibile

Obiettivo dell'attività

Lo scopo di questa attività è quello di mettere in discussione le convinzioni comuni sul lavoro a distanza e sugli orari flessibili, incoraggiando il gruppo partecipante a distinguere tra miti e fatti basati su prove concrete. Confrontando le proprie percezioni con dati reali, le/i partecipanti diventeranno più consapevoli dell'influenza dei loro preconcetti sulle decisioni lavorative e saranno motivati ad adottare piccoli cambiamenti pratici che migliorano la produttività, il benessere e la collaborazione.

Fasi (domande/scenario)

1. Fase 1: presenta tre brevi diapositive che mostrano come un telelavoro ben strutturato possa aumentare la produttività e come una settimana lavorativa di quattro giorni migliori il benessere senza ridurre le prestazioni. Le/i partecipanti reagiscono rapidamente e condividono esempi tratti dalla propria esperienza.
2. Fase 2: i gruppi ricevono diverse schede, ciascuna con un'affermazione. Decidono se si tratta di un mito o di un fatto e scrivono una breve motivazione della loro scelta.
3. Fase 3: distribuisci le schede con le risposte corrette (mito/realtà) e una breve spiegazione. I gruppi confrontano le loro risposte, verificano quali sono corrette e quali errate e discutono le scoperte più sorprendenti.
4. Fase 4: ogni gruppo condivide una riflessione emersa dal gioco. Riassumi i punti chiave e chiedo al gruppo di scegliere una piccola azione da mettere in pratica sul posto di lavoro.

Link/Risorse (per corpo formativo e partecipanti) Schede dei miti vs realtà:

Miti	**Realtà**
Prendersi cura delle/dei bambine/i e delle persone anziane è principalmente un dovere privato della famiglia.	Senza servizi pubblici e sostegno sul posto di lavoro, l'onere dell'assistenza aumenta, soprattutto per le donne, e spesso costringe l'assistente ad abbandonare il mercato del lavoro.
Le/i dipendenti che si prendono cura di parenti anziani sono meno colpiti rispetto ai genitori di bambine/i piccole/i.	L'assistenza alle persone anziane può generare forte stress e assenteismo. Molte lavoratrici e lavoratori appartengono alla "generazione sandwich", ovvero forniscono assistenza sia a figlie/i che a genitori anziani contemporaneamente.
Il lavoro da casa facilita la conciliazione tra assistenza e lavoro senza bisogno di ulteriore sostegno.	Sebbene il telelavoro offra flessibilità, in mancanza di adeguati servizi di assistenza all'infanzia o all'anzianità può aumentare lo stress, l'esaurimento e ridurre la produttività.
Il congedo per assistenza è troppo costoso per le aziende.	Fornire un sostegno formale alle/ai caregiver riduce il turnover, il presenteismo e l'assenteismo, generando risparmi finanziari a lungo termine.
Gli accordi di lavoro flessibili avvantaggiano solo i genitori con figlie/i piccole/i.	La flessibilità aiuta anche le/i dipendenti che si prendono cura di parenti anziani, persone con disabilità o che devono affrontare lunghi spostamenti per recarsi al lavoro.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Il telelavoro riduce sempre la produttività perché le/i dipendenti dividono la loro attenzione tra lavoro e famiglia.	Le ricerche dell'OCSE e di Eurofound dimostrano che, con obiettivi chiari e una gestione basata sui risultati, il telelavoro mantiene o addirittura aumenta la produttività.
Le/i dipendenti abusano dei permessi personali se ne vengono concessi troppi.	I dati indicano che quando le politiche sono chiare e basate sulla fiducia, gli abusi sono minimi e la maggior parte delle/dei dipendenti utilizza i permessi in modo responsabile (Eurofound, 2020: 25).

*Le informazioni (fatti) sono state estratte da Eurofound (2020, 2021, 2022) e dal World Economic Forum (2023a, 2023b).

Attività 2 - Casi di studio: buone pratiche o politiche utilizzate nei Paesi

Obiettivo dell'attività: Questa attività è stata ideata per passare da un'analisi teorica a un'applicazione pratica. Attraverso un dibattito collaborativo basato su domande specifiche, ogni gruppo valuterà criticamente alcune buone pratiche. Lo scopo principale è quello di andare oltre la comprensione concettuale e articolare i benefici tangibili e quantificabili di questi modelli, promuovendo così una comprensione condivisa della loro efficacia e del loro vero valore. In questo modo, i partecipanti acquisiranno competenze chiave per misurare l'efficacia delle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata in contesti reali.

Fasi (domande/scenario):

1. Fase 1: le/i partecipanti formano piccoli gruppi di 3-5 persone. Ogni gruppo riceve una scheda che descrive una buona pratica o una politica di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e scrive un breve saggio analizzandone gli obiettivi, l'impatto e la rilevanza.
2. Fase 2: i gruppi discutono la politica assegnata e pianificano il saggio, riflettendo su come essa influisca su dipendenti e caregiver, sui suoi benefici e su come potrebbe essere valutata l'attuazione.
3. Fase 3: ogni gruppo redige un saggio strutturato che affronta queste domande: quali sono i vantaggi per dipendenti e assistenti? Come si può misurare l'impatto? Includi prove ed esempi provenienti da almeno due Paesi.
4. Fase 4: i gruppi presentano i saggi. Le/gli altri partecipanti pongono domande, commentano e discutono le loro opinioni. Evidenzia i punti di forza e fornisci un feedback sulla chiarezza, le prove e la rilevanza pratica.

Politiche specifiche e buone pratiche scelte per la discussione

- FRANCIA: le/i dipendenti che sono genitori o caregiver hanno il diritto di richiedere modalità di lavoro flessibili, come il telelavoro a tempo pieno o part-time, oppure una modifica dell'orario di lavoro per adattarlo alle loro esigenze di assistenza, ad esempio iniziando o finendo prima/dopo.
- PORTOGALLO: l'assistente informale non primario ha il diritto di richiedere e beneficiare del telelavoro per un periodo massimo di quattro anni, che può essere continuativo o intermittente, purché la natura dell'attività professionale lo consenta. Inoltre, ha il diritto di richiedere un orario flessibile o una riduzione dell'orario di lavoro a tempo parziale per un periodo specifico.
- BELGIO: le/i dipendenti hanno diritto a prendere fino a cinque giorni di congedo non retribuito all'anno per assistere un familiare gravemente malato.
- PAESI BASSI: oltre al congedo retribuito, i genitori possono prendere fino a 26 settimane di congedo non retribuito aggiuntivo fino al compimento degli otto anni di età della/del figlia/o.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- SVEZIA: i genitori hanno il diritto di trasferire una parte del loro congedo parentale retribuito a persone che non sono le tutrici o i tutori legali della/del bambina/o, come nonne/i, zie/i o altre/i caregiver. Questa politica consente a una coppia di genitori di trasferire fino a 45 giorni di congedo, mentre un genitore single può trasferire fino a 90 giorni.
- GERMANIA: per assistere un familiare malato o non autosufficiente, una/un dipendente può richiedere un congedo fino a sei mesi, con la garanzia di riassunzione nella propria posizione.

Link/risorse (per corpo formativo e partecipanti)

Possibili risposte alle domande chiave (fase 3):

Buone pratiche/politiche	**FRANCIA: le/i dipendenti che sono genitori o assistenti hanno il diritto di richiedere modalità di lavoro flessibili, come il telelavoro a tempo pieno o part-time, oppure una modifica dell'orario di lavoro per adattarlo alle loro esigenze di assistenza, ad esempio iniziando o finendo prima o dopo.**
Quali sono i vantaggi specifici della politica o della pratica per le/i dipendenti in generale e, in particolare, per le/i caregiver informali?	Per le/i dipendenti in generale: questa politica promuove un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata, in quanto riduce lo stress e il burnout. Lavorare da casa o modificare gli orari riduce i tempi e i costi di spostamento e offre una maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo, il che aumenta la soddisfazione sul lavoro e l'impegno nei confronti dell'azienda. Per le/i caregiver informali: questa politica è fondamentale per l'inclusione e la permanenza nella forza lavoro. Consente di conciliare le responsabilità di assistenza (come appuntamenti medici o emergenze) senza dover lasciare il lavoro o ridurre l'orario. Riduce inoltre la pressione psicologica e l'incertezza e permette di mantenere la propria carriera mentre si svolge il ruolo di caregiver.
Come misurare le implicazioni?	Tassi di richiesta e approvazione: registrare il numero di richieste di telelavoro o di orario di lavoro flessibile e la percentuale di quelle approvate. Un basso tasso di approvazione potrebbe indicare ostacoli all'attuazione. Sondaggi di soddisfazione: condurre sondaggi anonimi per raccogliere il feedback delle/dei dipendenti sulla politica e sul suo impatto sul loro benessere e sulla loro produttività. Gruppi di discussione: organizzate discussioni con dipendenti e manager per identificare le sfide, i successi e le aree di miglioramento nell'attuazione.
Buone pratiche/politiche	**PORTOGALLO: l'assistente caregiver informale non primario ha il diritto di richiedere e beneficiare del telelavoro per un periodo massimo di quattro anni, che può essere continuativo o intermittente, purché la natura dell'attività professionale lo consenta. Inoltre, ha il diritto di richiedere un orario flessibile o una riduzione dell'orario di lavoro a tempo parziale per un periodo specifico.**

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Quali sono i vantaggi specifici della politica o della pratica per le/i dipendenti in generale e, in particolare, per le/i caregiver informali?	Per le/i dipendenti in generale: la politica costituisce un potente precedente per una cultura del lavoro flessibile e inclusiva. Incorporando il diritto al telelavoro e agli orari flessibili per un gruppo specifico, l'azienda dimostra il proprio impegno a favore di modelli di lavoro moderni, che alla fine possono andare a vantaggio di tutte e tutti i dipendenti. Per le/i caregiver informali: fornisce certezza giuridica e protezione. Consente di sostenere la propria carriera garantendo legalmente condizioni di lavoro flessibili per un massimo di quattro anni. Affronta in modo diretto il motivo principale per cui molte/i caregiver lasciano il mondo del lavoro: l'incapacità di conciliare quest'ultimo con le proprie responsabilità. La politica riduce le difficoltà finanziarie e la stagnazione della carriera, riducendo anche in modo significativo lo stress e il carico emotivo.
Come misurare le implicazioni?	Tasso di adozione: monitorare il numero di dipendenti che richiedono formalmente lo status di "caregiver informale non primario" e quelli che poi richiedono il telelavoro o orari flessibili. Un tasso di adozione elevato suggerisce che la politica è ben nota e utilizzata. Tasso di fidelizzazione: misurate la fidelizzazione delle/dei dipendenti con questo status. Un tasso di fidelizzazione più elevato indicherebbe che la politica è un fattore chiave. Sondaggi mirati: condurre sondaggi specifici per le/i caregiver informali per valutare la loro soddisfazione rispetto alla politica e il suo impatto sul loro benessere. Feedback delle/dei dipendenti: raccogliere prove aneddotiche e feedback sia dalle/dai caregiver che dalle/dai loro manager per comprendere le esperienze reali e identificare eventuali punti di attrito.

Buone pratiche/politiche	**BELGIO: le/i dipendenti hanno diritto a prendere fino a cinque giorni di congedo non retribuito all'anno per assistere un familiare gravemente malato.**
Quali sono i vantaggi specifici della politica o della pratica per le/i dipendenti in generale e, in particolare, per le/i caregiver informali?	Per le/i dipendenti in generale: garantisce che l'assistenza familiare urgente sia un motivo legittimo per richiedere un congedo, tutela la sicurezza del posto di lavoro durante le crisi, riduce lo stress e consente di gestire le emergenze senza timore di perdere il lavoro. Per le/i caregiver informali: garantisce tempo dedicato alla cura di parenti gravemente malati, compresa la partecipazione agli appuntamenti o l'offerta di sostegno emotivo. La politica

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

	riconosce l'importanza sociale dell'assistenza, salvaguardando al contempo l'occupazione, anche se il congedo non è retribuito.
Come misurare le implicazioni?	Tassi di utilizzo: monitorare l'utilizzo annuale del congedo di cinque giorni e identificare i modelli in base al sesso, all'età o al ruolo. Sondaggi sulla soddisfazione delle/dei dipendenti: valutare se le/i dipendenti si sentono supportati e meno stressati durante le emergenze familiari. Analisi dei dati HR: confrontare l'assenteismo, il turnover e la fidelizzazione tra utenti e non utenti. Indicatori di benessere: monitorare lo stress, il burnout o gli esiti sulla salute attraverso rapporti sulla salute sul lavoro. Feedback qualitativo: raccogliere interviste o riflessioni scritte sulla qualità dell'assistenza che le/i dipendenti possono fornire.

Buone pratiche/politiche	*PAESI BASSI: i genitori hanno il diritto di trasferire una parte del loro congedo parentale retribuito a persone che non sono le tutrici/tutori legali della/del bambina/o, come nonne/i, zie/i o altre/i caregiver. Questa politica consente a una coppia di genitori di trasferire fino a 45 giorni di congedo, mentre un genitore single può trasferire fino a 90 giorni.*
Quali sono i vantaggi specifici della politica o della pratica per le/i dipendenti in generale e, in particolare, per le/i caregiver informali?	Per le/i dipendenti in generale: offre flessibilità nell'organizzazione dell'assistenza all'infanzia, riduce lo stress legato alla conciliazione tra lavoro e doveri familiari e favorisce un ritorno al lavoro più agevole. Regole chiare e manager disponibili incoraggiano l'adozione di questa politica e riducono le esitazioni. Per le/i caregiver informali: riconosce e formalizza il loro ruolo nella cura delle/dei bambine/i, offrendo opportunità strutturate per sostenere le famiglie. Un chiaro coordinamento con i genitori garantisce orari gestibili e un'assistenza efficace.
Come misurare le implicazioni?	Tassi di trasferimento dei congedi: monitorare il numero di giorni trasferiti, le/i caregiver destinatari e le tendenze di utilizzo. Sondaggi sulla soddisfazione dei genitori: valutare la riduzione dello stress, l'alleviamento dell'onere dell'assistenza all'infanzia e un reinserimento lavorativo più agevole.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

	Feedback delle/dei caregiver: raccogliere informazioni dai parenti sui vantaggi e sulle sfide della partecipazione. Metriche sul divario nell'assistenza all'infanzia: valutare la riduzione della dipendenza dall'assistenza all'infanzia esterna e il miglioramento della continuità dell'assistenza. Riflessioni qualitative: utilizzare interviste o resoconti scritti dei genitori e delle/dei caregiver per cogliere l'impatto a livello familiare.

Buone pratiche/politiche	*SVEZIA: i genitori possono prendere fino a 26 settimane di congedo non retribuito aggiuntivo fino al compimento degli otto anni di età della/del figlia/o.*
Quali sono i vantaggi specifici della politica o della pratica per le/i dipendenti in generale e, in particolare, per le/i caregiver informali?	Per le/i dipendenti in generale: offre flessibilità nella gestione dell'assistenza all'infanzia, mantenendo l'occupazione e l'anzianità di servizio, riducendo lo stress e favorendo l'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Per le/i caregiver informali: consente di condividere la cura delle/dei figlie/i, rafforza i legami familiari e riconosce formalmente il ruolo dei membri della famiglia allargata nella cura delle/dei figlie/i.
Come misurare le implicazioni?	Tassi di utilizzo dei congedi: monitorare i modelli di utilizzo e identificare gli ostacoli all'accesso. Sondaggi sulla soddisfazione dei genitori: valutare l'impatto sulla riduzione dello stress e sull'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Feedback delle/dei caregiver: raccogliere informazioni sui vantaggi e sulle sfide legati al sostegno ai parenti. Indicatori dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata: monitorare il benessere e la riduzione del burnout. Riflessioni qualitative: utilizzare interviste o testimonianze per cogliere gli impatti a livello familiare.
Buone pratiche/politiche	*GERMANIA: per assistere un familiare malato o non autosufficiente, una/un dipendente può richiedere un congedo fino a sei mesi, con la garanzia di riassunzione nella propria posizione.*

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Quali sono i vantaggi specifici della politica o della pratica per le/i dipendenti in generale e, in particolare, per le/i caregiver informali?	Per le/i dipendenti in generale: questa politica funge da solida rete di sicurezza sociale. Sapere che esiste un quadro giuridicamente protetto e sostenuto dall'azienda per la gestione delle crisi familiari favorisce un senso di sicurezza e lealtà tra tutte e tutti i dipendenti. Ciò, a sua volta, può contribuire a migliorare il morale e l'impegno in tutta l'organizzazione. Per le/i caregiver informali: il vantaggio principale è la garanzia di riassunzione nella propria posizione dopo il congedo. Garantisce la sicurezza del posto di lavoro, eliminando lo stress e il rischio finanziario associati a un congedo prolungato per motivi di assistenza. La politica consente alle persone di concentrarsi completamente sulle esigenze della propria famiglia durante un periodo senza sacrificare la propria carriera a lungo termine.
Come misurare le implicazioni?	Tasso di adozione: numero e percentuale di dipendenti che utilizzano la politica. Un tasso di adozione elevato suggerisce che la politica è ben nota e apprezzata. Tasso di rientro al lavoro: monitorare il numero di dipendenti che rientrano con successo nella loro posizione originale dopo il congedo. Sondaggi tra le/i dipendenti: sondaggi riservati per valutare la soddisfazione delle/dei dipendenti rispetto alla politica, in particolare per quanto riguarda il sostegno percepito da parte della direzione e delle risorse umane.

Unità 2.3 Sviluppo di pratiche e meccanismi di supporto che promuovono l'equilibrio tra vita professionale e vita privata e modalità di lavoro flessibili

Lacune individuate nel sostegno all'equilibrio tra vita professionale e vita privata

In tutta Europa, il valore dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata ha ottenuto un riconoscimento crescente, in particolare in risposta ai cambiamenti demografici, all'invecchiamento della popolazione e alla crescente visibilità dell'assistenza informale. Tuttavia, nonostante questa consapevolezza, molti luoghi di lavoro continuano a operare all'interno di strutture rigide che non riescono ad adattarsi alle realtà dell'assistenza, specialmente nei settori in cui le esigenze di assistenza sono più acute.

Secondo Eurofound, i cambiamenti demografici e l'aumento delle responsabilità di assistenza informale stanno ridefinendo le dinamiche del mercato del lavoro, evidenziando l'urgente necessità di

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

modalità di lavoro flessibili e politiche sensibili all'assistenza per sostenere le lavoratrici e i lavoratori, in particolare le donne, nel conciliare il lavoro e i ruoli di assistenza (Eurofound, 2020).

Una sfida centrale e persistente è l'assenza di strutture di sostegno formalizzate. In molte organizzazioni, gli accordi di lavoro flessibili sono offerti in modo informale, spesso a discrezione delle/dei singoli manager piuttosto che attraverso una politica codificata. Ciò si traduce in un accesso incoerente e in un trattamento iniquo, che colpisce in modo sproporzionato le donne, che statisticamente sono più propense a richiedere flessibilità a causa delle responsabilità di assistenza. Senza protocolli chiari, la flessibilità rimane un privilegio piuttosto che un diritto (Eurostat, 2023; EIGE, 2022). Al di là dei limiti strutturali, lo stigma culturale che circonda l'assistenza continua a rappresentare un potente ostacolo. In molti contesti professionali, l'assistenza è ancora percepita come una questione privata piuttosto che come una legittima preoccupazione sul posto di lavoro. Le/i dipendenti possono temere di essere considerati meno impegnati o produttivi, il che li scoraggia dal cercare soluzioni adeguate, anche quando esistono tutele legali. Questa riluttanza è particolarmente pronunciata nei settori a prevalenza maschile, dove persistono le norme tradizionali relative al lavoro e all'assistenza (Tsipursky, 2023).

Questo stigma è ulteriormente rafforzato dalle aspettative di genere. L'onere dell'assistenza continua a ricadere in modo sproporzionato sulle donne, non solo a causa delle norme sociali, ma anche perché i luoghi di lavoro spesso non mettono in discussione questi ruoli. Gli accordi flessibili sono spesso considerati "questioni femminili", il che rafforza gli stereotipi e limita la loro diffusione tra gli uomini. Secondo Eurostat, oltre l'80% delle/dei *caregiver* informali nell'UE sono donne, ma gli uomini continuano ad essere significativamente meno propensi a richiedere flessibilità, anche quando ne hanno diritto (Chung & van der Lippe, 2020).

Un altro grave problema è la scarsa consapevolezza dei diritti legali. Molte/i dipendenti, e persino datrici/datori di lavoro, non sono a conoscenza dei diritti previsti dalla Direttiva (UE) 2019/1158, che garantisce il congedo per assistenza e il diritto di richiedere modalità di lavoro flessibili. Questa mancanza di conoscenza compromette l'attuazione della direttiva e rende le lavoratrici e i lavoratori vulnerabili alla negazione informale dei loro diritti.

Infine, l'attuazione resta frammentata tra i vari settori. Anche in presenza di politiche, l'applicazione varia in modo significativo a seconda delle dimensioni dell'azienda, del settore e delle risorse disponibili. Le piccole e medie imprese (PMI) spesso faticano a formalizzare la flessibilità a causa della loro capacità limitata, creando un mosaico di accessibilità che accentua le disuguaglianze, in particolare per le/i *caregiver* con lavori precari o a basso salario (Brega et al., 2023).

Nel loro insieme, queste lacune rivelano un fallimento sistemico nell'integrare l'assistenza nella progettazione del lavoro moderno. Affrontarle richiede non solo soluzioni tecniche, ma anche una riprogettazione fondamentale della cultura, della leadership e delle politiche sul posto di lavoro.

Panorama politico e meccanismi istituzionali

Secondo il Comitato economico e sociale europeo, le/i *caregiver* informali sono spesso vittime di emarginazione e non hanno accesso a un sostegno strutturato, il che evidenzia la necessità che gli Stati membri attuino politiche che vadano oltre il minimo richiesto dalla legge (Comitato economico e sociale europeo, 2024). Eurocarers sottolinea inoltre che, nonostante il crescente riconoscimento dell'assistenza informale, l'applicazione delle ambizioni a livello dell'UE come azioni nazionali e organizzative rimane disomogenea e insufficiente (Eurocarers, 2022).

Al centro dell'approccio dell'UE vi è la direttiva (UE) 2019/1158, adottata il 20 giugno 2019. Tale direttiva stabilisce norme minime per migliorare la parità di genere e sostenere la conciliazione tra vita professionale e vita privata. Essa garantisce:

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Congedo per le/gli assistenti: cinque giorni lavorativi all'anno per fornire assistenza o sostegno personale.
- Modalità di lavoro flessibili: il diritto di richiedere una riduzione dell'orario di lavoro, orari adeguati o lavoro a distanza.
- Protezione dal licenziamento e dalla discriminazione: garanzie per coloro che esercitano questi diritti.

La strategia europea per l'assistenza, lanciata dalla Commissione europea nel settembre 2022, mira a garantire l'accesso a servizi di assistenza di qualità, economici e accessibili in tutta l'UE. Affronta sia l'assistenza professionale che quella informale, promuove la parità di genere e rafforza l'equilibrio tra vita professionale e vita privata incoraggiando gli Stati membri a investire nell'assistenza a lungo termine e a migliorare le condizioni delle/dei *caregiver* (Commissione europea, 2022a).

Tuttavia, l'efficacia della direttiva dipende dal modo in cui viene recepita nel diritto nazionale e attuata a livello organizzativo. Sebbene la maggior parte degli Stati membri l'abbia adottata, la profondità e la chiarezza dell'attuazione variano. In alcuni casi, il congedo per le/gli assistenti non è retribuito o le richieste di flessibilità sono soggette a criteri vaghi. In Grecia, ad esempio, sebbene la direttiva sia stata formalmente recepita, la consapevolezza tra le datrici/i datori di lavoro e il personale delle risorse umane rimane bassa e i meccanismi di applicazione sono limitati, il che ne compromette il potenziale impatto (Comitato economico e sociale europeo, 2024).

Al di là della conformità legale, le organizzazioni devono sviluppare meccanismi interni che rendano tangibile il sostegno all'assistenza. Ciò include:

- Protocolli HR chiari per la richiesta e l'approvazione della flessibilità
- Visibilità delle politiche attraverso materiali di inserimento e comunicazioni interne
- Sistemi di monitoraggio per tracciare l'adozione in base al sesso, all'età e allo status di assistenza

Senza questi meccanismi, i diritti legali rischiano di diventare simbolici piuttosto che trasformativi.

Un ulteriore livello di sostegno deriva dal dialogo sociale e dalla contrattazione collettiva. I sindacati e le/i rappresentanti delle lavoratrici e dei lavoratori svolgono un ruolo fondamentale nell'integrare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata nei contratti collettivi. Nei settori con una forte presenza sindacale, è più probabile che gli accordi flessibili siano formalizzati, protetti e distribuiti in modo equo. Le datrici/i datori di lavoro possono collaborare con i sindacati per co-progettare politiche che riflettano la realtà vissuta da chi presta assistenza, garantendo che i meccanismi di sostegno non solo siano disponibili, ma anche realmente accessibili.

Questo panorama politico getta le basi per lo sviluppo di pratiche di sostegno inclusive, che vanno oltre la semplice conformità e puntano a un cambiamento culturale e strutturale significativo. La sezione successiva esplora come questi meccanismi possano essere progettati e implementati per colmare il divario di genere nell'assistenza e promuovere un equilibrio sostenibile tra vita lavorativa e vita privata.

Progettare pratiche di sostegno inclusive

Le competenze tecniche, come l'alfabetizzazione digitale, la gestione del tempo e la collaborazione a distanza, sono sempre più riconosciute come essenziali per orientarsi nei moderni ambienti di lavoro. Tuttavia, la loro efficacia dipende non solo dalla competenza individuale o dall'accesso alla tecnologia, ma anche dal contesto organizzativo in cui vengono applicate. Per le/i caregiver informali, in particolare le donne, le competenze tecniche da sole non sono sufficienti. Senza strutture inclusive e un rafforzamento culturale, anche gli strumenti più avanzati rischiano di diventare inaccessibili o irrilevanti (Eurofound, 2020; Istituto europeo per l'uguaglianza di genere [EIGE], 2022).

Questa sezione esplora come le organizzazioni possano andare oltre la formazione tecnica per sviluppare meccanismi di supporto che consentano a tutte e tutti i dipendenti, in particolare a quelli

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

con responsabilità di assistenza, di applicare le loro competenze in modo sostenibile, equo e responsabilizzante. Basandosi sull'attenzione dedicata agli strumenti digitali nella precedente unità, esamina le condizioni organizzative che rendono la flessibilità veramente funzionale.

Per massimizzare l'impatto, i meccanismi di supporto devono essere integrati con la formazione sulle competenze tecniche. Ad esempio, le competenze di gestione del tempo insegnate nei workshop dovrebbero essere rafforzate attraverso politiche di programmazione flessibili, mentre gli strumenti di collaborazione digitale devono essere integrati nei protocolli di lavoro a distanza. Questo allineamento garantisce che i risultati della formazione non siano isolati ma integrati nella pratica quotidiana, consentendo alle/ai dipendenti di applicare le loro competenze in ambienti che supportano, e non ostacolano, le loro responsabilità di assistenza (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico [OCSE], 2021; Eurocarers, 2022).

L'infrastruttura digitale svolge un ruolo chiave. Piattaforme come Trello, Asana e Slack possono migliorare la collaborazione e la programmazione, ma solo se abbinate a pratiche inclusive e a una formazione adeguata (ActiveCollab Team, 2025; Lark Editorial Team, 2024). Gli strumenti basati sull'intelligenza artificiale offrono nuove opportunità per l'automazione delle attività e la gestione del carico di lavoro, particolarmente utili per le/i *caregiver* che devono conciliare più ruoli (Coursera Staff, 2025b; Microsoft & LinkedIn, 2024). Anche le soluzioni di accesso remoto, tra cui VPN e sistemi basati su cloud, hanno dimostrato di migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e la produttività, soprattutto se integrate in quadri di supporto organizzativo più ampi (Pleasant, 2025; Butler, 2024).

È importante sottolineare che l'efficacia di questi strumenti dipende dal modo in cui sono integrati nella cultura del posto di lavoro. La flessibilità deve essere intesa attraverso una lente di capacità, concentrandosi su ciò che le/i dipendenti sono effettivamente in grado di fare, non solo su ciò che sono formalmente autorizzati a richiedere. Senza fattori strutturali abilitanti e accettazione culturale, gli strumenti digitali rischiano di rafforzare l'esclusione piuttosto che promuovere l'inclusione (Brega et al., 2023). L'integrazione delle competenze tecniche con politiche inclusive e il sostegno della leadership crea una cultura aziendale in cui la flessibilità non è un privilegio, ma uno standard. Contribuisce inoltre a prevenire l'emarginazione delle/dei caregiver, che altrimenti potrebbero essere esclusi dalle opportunità di sviluppare e applicare nuove competenze.

i. Formalizzare la flessibilità attraverso le politiche

Un passo fondamentale è la formalizzazione della flessibilità. In molti luoghi di lavoro, il lavoro a distanza e gli orari modificati sono offerti in modo informale e si basano su negoziazioni individuali con le/i supervisori. Ciò porta spesso a un accesso incoerente, a un trattamento iniquo e al rafforzamento dei pregiudizi, in particolare nei confronti delle/dei *caregiver* che possono essere percepiti come meno impegnati (Eurofound, 2020; EIGE, 2022).

Per garantire trasparenza e legittimità, le datrici/i datori di lavoro devono stabilire politiche chiare e scritte che garantiscano l'accesso a opzioni di orario flessibili. Queste possono includere orari fissi, turni scaglionati, settimane lavorative compresse e protocolli di lavoro a distanza che definiscono le aspettative in materia di disponibilità, risultati e comunicazione. Le disposizioni in materia di congedo per assistenza, retribuito o non retribuito, dovrebbero essere conformi alla direttiva (UE) 2019/1158 ed essere integrate nei contratti di lavoro, nei materiali di inserimento e nelle comunicazioni interne. Le politiche dovrebbero essere accessibili, applicate in modo coerente e riviste regolarmente per rimanere rispondenti alle esigenze in evoluzione (Commissione europea, 2019).

La ricerca mostra che nei Paesi in cui la flessibilità è condizionata, come la Spagna e la Slovenia, l'accesso è spesso legato allo status di assistente, rafforzando gli squilibri di genere. Al contrario, i modelli di accesso universale, come quelli dei Paesi Bassi, ampliano l'inclusione ma devono ancora affrontare barriere culturali alla loro diffusione (Eurofound, 2022). Ciò sottolinea la necessità di meccanismi di sostegno che siano universali nella progettazione ma reattivi nell'applicazione.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

ii. Co-creazione di meccanismi di sostegno

Le pratiche inclusive sono più efficaci quando sono co-create con le/i dipendenti. Gli approcci partecipativi favoriscono il senso di appartenenza, aumentano la rilevanza e aiutano a far emergere le barriere nascoste (Eurofound, 2020; OCSE, 2021). Le datrici/i datori di lavoro possono facilitare workshop guidati dalle risorse umane in cui il personale definisce le politiche di flessibilità, sostiene la formazione di gruppi di risorse per le/gli assistenti e implementa cicli di feedback, come sondaggi anonimi e forum aperti, per raccogliere informazioni e monitorare l'impatto.

Questo coinvolgimento dal basso integra le iniziative di formazione dall'alto, creando un sistema di supporto olistico e reattivo. Assicura inoltre che i meccanismi riflettano le diverse realtà dell'assistenza, tra cui l'assistenza alle persone anziane, il sostegno alle persone con disabilità e le responsabilità multigenerazionali (Eurocarers, 2022).

iii. Integrazione dei meccanismi di supporto con la formazione sulle competenze tecniche

Per massimizzare l'impatto, i meccanismi di supporto devono essere integrati con la formazione sulle competenze tecniche. Ad esempio, le competenze di gestione del tempo insegnate nelle sessioni di formazione dovrebbero essere rafforzate attraverso politiche di programmazione flessibili, mentre gli strumenti di collaborazione digitale dovrebbero essere integrati nei protocolli di lavoro a distanza. Questo allineamento garantisce che i risultati della formazione siano integrati nella pratica quotidiana, consentendo alle/ai dipendenti di applicare le loro competenze in ambienti che supportano, anziché ostacolare, le loro responsabilità di assistenza (OCSE, 2021; Eurofound, 2020).

L'integrazione delle competenze tecniche con i fattori strutturali abilitanti crea una cultura del posto di lavoro in cui la flessibilità non è un privilegio ma uno standard. Contribuisce inoltre a prevenire l'emarginazione delle/dei *caregiver*, che altrimenti potrebbero essere esclusi dalle opportunità di sviluppare e applicare nuove competenze (Eurocarers, 2022; EIGE, 2022).

Strumenti come Trello, Asana e Slack possono migliorare la collaborazione e la pianificazione, ma solo se abbinati a pratiche inclusive e a una formazione adeguata (ActiveCollab Team, 2025; Lark Editorial Team, 2024). Le piattaforme basate sull'intelligenza artificiale offrono anche nuove opportunità per l'automazione delle attività e la gestione del carico di lavoro, in particolare per i caregiver che devono conciliare più ruoli (Coursera Staff, 2025b; Microsoft & LinkedIn, 2024).

iv. Esempio illustrativo: CareFlex presso NovaTech

Per illustrare questi principi, consideriamo l'esempio di NovaTech, un'azienda tecnologica di medie dimensioni fittizia. Pur non essendo basata su una singola organizzazione reale, NovaTech rappresenta un insieme di sfide e soluzioni osservate nei luoghi di lavoro europei.

NovaTech aveva registrato un elevato turnover tra le/i dipendenti con responsabilità di assistenza, in particolare le donne che ricoprivano ruoli dirigenziali di medio livello. Sebbene fossero disponibili opzioni di lavoro a distanza, l'adesione era bassa. Le/i dipendenti temevano che richiedere flessibilità sarebbe stato percepito come una mancanza di impegno, e l'assenza di politiche formali o di modelli di leadership rafforzava questa preoccupazione.

In risposta, NovaTech ha lanciato CareFlex, un'iniziativa completa volta a integrare pratiche sensibili all'assistenza nella sua cultura organizzativa. Il programma includeva:

- Una politica formale di orario flessibile con fasce orarie protette
- Formazione per manager sulla programmazione inclusiva e sulla consapevolezza dei pregiudizi
- Una rete di *mentoring* tra pari per mettere in contatto le/gli assistenti di tutti i reparti
- Integrazione di strumenti digitali di gestione dei progetti per supportare la collaborazione asincrona

Nel giro di sei mesi, NovaTech ha registrato un aumento del 40% nell'uso di accordi flessibili e un calo del 25% delle dimissioni legate all'assistenza. Sondaggi interni hanno rivelato un miglioramento della percezione dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e una maggiore coesione del team. L'iniziativa

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

CareFlex ha dimostrato che i meccanismi di sostegno devono essere visibili, formalizzati e rafforzati culturalmente per essere efficaci, anche quando sono disponibili strumenti digitali (OCSE, 2021; Eurocarers, 2022).

v. Monitoraggio e responsabilità

Per sostenere i progressi e garantire l'equità, le organizzazioni devono impegnarsi a garantire **un monitoraggio e una responsabilità continui**. Valutare l'efficacia delle pratiche di sostegno alle/ai *caregiver* è essenziale non solo per la conformità, ma anche per un'inclusione significativa. Le datrici/i datori di lavoro dovrebbero monitorare l'adozione e l'impatto utilizzando parametri chiave quali:

- **Tassi di utilizzo**: chi accede agli accordi flessibili e a quali condizioni? Il monitoraggio dell'utilizzo aiuta a identificare le disparità di accesso e a normalizzare gli adeguamenti relativi all'assistenza in tutti i ruoli e i reparti (Williams et al., 2016).
- **Dati sulla fidelizzazione e sulla progressione**: le/i *caregiver* stanno avanzando professionalmente o le politiche di sostegno stanno inavvertitamente rafforzando la stagnazione della carriera? Il monitoraggio dei tassi di promozione, dell'anzianità di servizio e dei colloqui di uscita tra le/i dipendenti che prestano assistenza può rivelare barriere strutturali e fornire informazioni utili per interventi mirati (Kossek & Hammer, 2008).
- **Qualità del feedback**: i meccanismi di sostegno sono percepiti come efficaci, inclusivi e rispondenti alle esigenze delle/dei *caregiver*? La raccolta di feedback qualitativi attraverso sondaggi, gruppi di discussione e colloqui individuali garantisce che le politiche non solo siano disponibili, ma anche significative nella pratica (Bourbonnais et al., 2024).

Questi parametri sono in linea con le migliori pratiche descritte nel *Caregiver-Friendly Workplace Toolkit* e con le recenti valutazioni degli interventi partecipativi sul posto di lavoro in Europa.

Secondo il CIPD (2023), l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata migliora il benessere delle/dei dipendenti non solo riducendo le esigenze lavorative, ma anche aumentando l'autonomia sul lavoro e la percezione del sostegno manageriale. Tuttavia, come avverte Zhou (2020), l'autonomia deve essere bilanciata con la struttura per evitare di sovraccaricare le/i dipendenti, in particolare le/i *caregiver* che potrebbero già trovarsi ad affrontare vincoli di tempo e stress emotivo. Ciò richiede audit regolari, feedback e raccolta di dati disaggregati per genere, età e status di *caregiver*.

Il monitoraggio fornisce anche prove dell'efficacia degli interventi, sostenendo un'attuazione più ampia e la promozione delle politiche (Kossek et al., 2011; Bourbonnais et al., 2024). Senza questi meccanismi, i diritti legali rischiano di diventare simbolici piuttosto che trasformativi (Williams et al., 2016). Sebbene le pratiche di sostegno inclusive possano essere progettate e formalizzate attraverso le politiche, il loro successo dipende in ultima analisi dall'ambiente culturale in cui vengono attuate. La cultura organizzativa e la leadership svolgono un ruolo fondamentale nel plasmare la realtà quotidiana della flessibilità e dell'assistenza, sottolineando la necessità che il cambiamento strutturale sia accompagnato da una trasformazione culturale (Lewis et al., 2009; Hammer et al., 2016).

Cultura organizzativa e leadership

La cultura organizzativa influenza il modo in cui le/i dipendenti interpretano e interagiscono con le politiche sul posto di lavoro. Opera attraverso presupposti condivisi, norme comportamentali e gesti simbolici, spesso non espressi ma profondamente influenti (Schein, 2010; Williams et al., 2016). Anche le politiche di flessibilità più progressiste possono fallire se minate da stigma, silenzio o resistenza manageriale (Lewis et al., 2009; Kossek & Distelberg, 2009).

La leadership svolge un ruolo fondamentale nel plasmare queste dinamiche, non attraverso l'applicazione delle politiche, ma attraverso la definizione di norme e modelli simbolici. Le/i leader inclusivi normalizzano l'uso dei meccanismi di sostegno, sfidano gli stereotipi relativi alla cura e

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

promuovono ambienti in cui viene incoraggiata la flessibilità. Le loro azioni segnalano le priorità organizzative e influenzano il comportamento del team (Hammer et al., 2016; Williams et al., 2016).

Anche le risorse umane guidano la trasformazione culturale incorporando valori sensibili all'assistenza nel reclutamento, nella valutazione e nello sviluppo. Ciò include la promozione di un dialogo aperto, l'affrontare i pregiudizi inconsci e la garanzia di un accesso equo al sostegno tra i diversi gruppi di dipendenti (Kossek et al., 2011; Bourbonnais et al., 2024).

Il cambiamento culturale deve essere intersezionale. La cura si interseca con l'età, lo status migratorio, il background socioeconomico e la disabilità. Le organizzazioni devono andare oltre le generiche dichiarazioni di inclusione per passare a interventi mirati e reattivi (Crenshaw, 1991; Williams et al., 2016).

Sebbene i meccanismi strutturali sostengano le/i *caregiver*, è all'interno della cultura organizzativa che questi meccanismi vengono attivati o erosi. Il monitoraggio e la responsabilità devono essere rafforzati attraverso pratiche culturali che valorizzano la trasparenza e l'apprendimento continuo (Kossek et al., 2011; Bourbonnais et al., 2024).

In definitiva, integrare l'assistenza nella vita organizzativa significa ripensare i valori del posto di lavoro. Ciò richiede un impegno costante, una leadership riflessiva e la volontà di sfidare lo status quo. Quando la cultura e la struttura sono allineate, i luoghi di lavoro diventano più flessibili, inclusivi e giusti, spazi in cui tutte e tutti i dipendenti possono prosperare, indipendentemente dalle responsabilità di assistenza.

Raccomandazioni per datrici/datori di lavoro e responsabili delle politiche

Colmare il divario di genere nell'assistenza e promuovere un equilibrio sostenibile tra vita lavorativa e vita privata richiede più che spuntare delle caselle per la conformità: è necessario un cambiamento culturale e strutturale nel modo in cui l'assistenza viene intesa e sostenuta nei luoghi di lavoro e nelle istituzioni (Lewis et al., 2009; Williams et al., 2016).

Per le datrici/i datori di lavoro, il percorso inizia con l'integrazione della flessibilità nel cuore della politica organizzativa. Non è più sufficiente offrire informalmente il lavoro a distanza o orari modificati. Questi accordi devono essere codificati, inseriti nei contratti, nei materiali di inserimento e nei protocolli interni, in modo che la flessibilità diventi un diritto e non un favore (Kossek & Distelberg, 2009). Quando le politiche sono chiare e universalmente accessibili, esse danno potere invece di isolare (Hammer et al., 2016).

Tuttavia, la politica da sola non basta a cambiare la cultura. È essenziale dare l'esempio a livello dirigenziale. Quando manager e dirigenti utilizzano in modo visibile accordi flessibili, inviano un messaggio potente: la cura dei familiari è compatibile con il successo professionale. Includere scenari di assistenza nella formazione alla leadership e nelle comunicazioni interne aiuta a smantellare lo stigma e favorisce l'empatia tra i team (Kossek et al., 2011; Williams et al., 2016).

Altrettanto importante è il ruolo delle risorse umane, che devono essere attrezzate per gestire le richieste di assistenza con discrezione e attenzione. Procedure trasparenti per le richieste di adeguamenti creano fiducia e garantiscono coerenza, soprattutto nelle organizzazioni in cui le pratiche informali hanno dominato a lungo (Bourbonnais et al., 2024).

Le datrici/i datori di lavoro devono anche impegnarsi a monitorare l'equità. Tenere traccia di chi utilizza le misure di flessibilità e chi no può rivelare disparità nascoste tra i sessi, le età e lo status di assistenza. Queste informazioni sono fondamentali per perfezionare le politiche e affrontare i *bias* inconsci (Kossek et al., 2011; Hammer et al., 2016).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

È fondamentale promuovere una cultura dell'apertura, basata su sessioni di feedback regolari, audit culturali e reti di sostegno tra pari per creare uno spazio per il dialogo e la difesa dei diritti. Quando le/i dipendenti si sentono sicuri di parlare di assistenza, i luoghi di lavoro iniziano a riflettere la realtà della vita al di fuori dell'ufficio (Schein, 2010; Lewis et al., 2009).

Per quanto riguarda le/i responsabili delle politiche, il compito è quello di creare le condizioni affinché possano prosperare luoghi di lavoro inclusivi. Un punto di partenza è il rafforzamento dell'applicazione della direttiva (UE) 2019/1158. La legislazione nazionale deve offrire diritti chiari e applicabili in materia di congedo per assistenza e lavoro flessibile, con orientamenti e supervisione, in particolare per le piccole e medie imprese (Commissione europea, 2019).

Altrettanto cruciali sono le campagne di sensibilizzazione dell'opinione pubblica. Molte/i lavoratrici/lavoratori e datrici/datori di lavoro continuano a non essere consapevoli dei propri diritti. Un'azione di sensibilizzazione mirata può colmare questa lacuna, in particolare nei settori con elevati oneri di assistenza (Williams et al., 2016).

I governi possono anche sostenere lo sviluppo di capacità offrendo strumenti, formazione e incentivi per pratiche inclusive. Considerando la flessibilità come un vantaggio universale, e non come un accomodamento legato al genere, contribuiscono a sfidare gli stereotipi e a promuovere la responsabilità condivisa (Crenshaw, 1991; Kossek & Distelberg, 2009).

In definitiva, il dialogo sociale, che coinvolge i sindacati, le/i rappresentanti delle lavoratrici e dei lavoratori e la società civile, è essenziale per integrare la flessibilità nelle norme sul posto di lavoro. Insieme, queste azioni costituiscono la spina dorsale di un modello che non solo tiene conto dell'assistenza, ma la rende attivamente possibile.

Attività interattive

Lo sviluppo di pratiche e meccanismi di sostegno per l'equilibrio tra vita professionale e vita privata deve essere rafforzato attraverso l'apprendimento esperienziale. Nell'ambito del programma di formazione CareDivide, le attività interattive fungono da ponte fondamentale tra la conoscenza e l'applicazione, aiutando le datrici/i datori di lavoro, il personale delle risorse umane e le/i manager a interiorizzare le pratiche inclusive e ad attuarle efficacemente nei propri contesti organizzativi.

Questa unità introduce due attività progettate per integrare le competenze tecniche esplorate nell'unità precedente, adattate sia alla formazione faccia a faccia che allo studio online autogestito. Garantiscono accessibilità e impatto in tutti i formati.

Attività 1 - Mappatura degli strumenti per l'inclusione

Obiettivo dell'attività

Lo scopo di questa attività è aiutare le/i partecipanti a valutare in modo critico gli strumenti digitali utilizzati sul posto di lavoro ed esplorare come questi strumenti possano supportare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, in particolare per le/i dipendenti con responsabilità di assistenza.

Fasi (domande/scenario)

1. Fase 1: ogni partecipante o gruppo riceve un foglio di lavoro che elenca gli strumenti comuni sul posto di lavoro (ad esempio Trello, Zoom, Outlook) e uno spazio per aggiungere i propri. La domanda è: quali strumenti usi quotidianamente o settimanalmente nel tuo ruolo?
2. Fase 2: le/i partecipanti valutano ogni strumento in base a tre dimensioni: 1) allineamento delle competenze tecniche (Quali competenze supporta questo strumento?), 2) contributo all'inclusione (In che modo consente flessibilità o supporta chi ha responsabilità di assistenza?)

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

e 3) ostacoli all'uso (Cosa ne limita l'efficacia?). Domanda: quali strumenti sono più utilizzati e perché? Ci sono strumenti sottoutilizzati nonostante il loro potenziale?

3. Fase 3: i gruppi discutono i risultati ottenuti e condividono le esperienze personali con gli strumenti che hanno aiutato o ostacolato le loro responsabilità di assistenza. Sulla base della domanda: in che modo questi strumenti si intersecano con le esigenze di assistenza?
4. Fase 4: ogni gruppo crea una mappa visiva degli strumenti, classificandoli in base al loro impatto sull'inclusione, e presenta una raccomandazione per migliorare l'infrastruttura digitale a sostegno delle/dei caregiver.

Link/Risorse:

- Foglio di lavoro per la mappatura degli strumenti
- Esempio di mappa degli strumenti
- Piattaforme consigliate per la mappatura: Miro, Jamboard, Padlet
- Opzionale: lavagna a fogli mobili o lavagna bianca per sessioni di persona

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Attività 2: progettare un meccanismo di supporto

Obiettivo dell'attività

Lo scopo di questa attività è consentire alle/ai partecipanti di applicare le competenze tecniche nella progettazione di un meccanismo di supporto sul posto di lavoro su misura per uno scenario di assistenza.

Fasi (domande/scenario)

1. Fase 1: ogni gruppo riceve una scheda con uno scenario di assistenza (ad esempio, assistenza alle persone anziane, rientro dopo il parto, assistenza per malattie croniche). Domanda: quali sono le principali sfide che questa/o dipendente deve affrontare per conciliare assistenza e lavoro?
2. Fase 2: i gruppi progettano un meccanismo di supporto utilizzando competenze tecniche e strumenti digitali pertinenti. Alcuni esempi: un protocollo di lavoro a distanza che utilizza l'accesso VPN e piattaforme asincrone e un sistema di programmazione flessibile che utilizza calendari condivisi e bacheche delle attività. Domanda: quali strumenti e competenze sono più appropriati per questo scenario?
3. Fase 3: i team valutano il loro progetto in termini di fattibilità tecnica, accettazione culturale, supporto manageriale e sostenibilità a lungo termine. Domanda: quali ostacoli potrebbero sorgere e come possono essere affrontati?
4. Fase 4: ogni gruppo presenta il meccanismo proposto. Domande di feedback: quanto è adattabile il meccanismo a diversi contesti lavorativi? Quali ulteriori supporti ne rafforzerebbero l'impatto? Riflette sia le esigenze di assistenza che quelle di produttività?

Link/Risorse:

- Schede scenario
- Modello o template di progettazione
- Lista di controllo delle competenze tecniche
- Lavagna a fogli mobili o spazio di presentazione digitale

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Punti chiave del modulo 2

- La direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata rappresenta una pietra miliare nella politica dell'UE, un punto di riferimento nella promozione della parità di genere, nel miglioramento della conciliazione tra lavoro e cura della famiglia e nel riconoscimento del diritto all'assistenza come diritto sociale e lavorativo.
- La direttiva stabilisce norme minime per il congedo parentale, di paternità e di assistenza e per il lavoro flessibile, ma lascia ampia discrezionalità agli Stati membri in materia di durata, retribuzione e applicazione. Ciò comporta notevoli disparità in tutta Europa.
- Gli approcci nazionali sono divergenti: la Spagna e l'Italia sono andate oltre il minimo (ad esempio, con un congedo di paternità generoso), mentre Paesi come Cipro e Grecia prevedono solo diritti minimi o non retribuiti, il che ne limita l'uso effettivo.
- Permangono lacune nell'attuazione. Nel 2023 la Commissione europea ha avviato procedure di infrazione nei confronti di diversi Stati membri per recepimento incompleto o errato. La scarsa applicazione continua a ostacolare l'efficacia.
- Spesso c'è una discrepanza tra la legge e la pratica. Anche in presenza di diritti legali, le norme culturali, le barriere finanziarie e la resistenza delle datrici/dei datori di lavoro scoraggiano le/i dipendenti, in particolare gli uomini, dall'avvalersi dei propri diritti. Eppure la partecipazione degli uomini è essenziale: non solo sono colpiti dallo stigma, ma hanno anche il potenziale per essere alleati e motori del cambiamento. Assumendo attivamente il congedo parentale, richiedendo un lavoro flessibile e sfidando gli stereotipi, gli uomini possono condividere le responsabilità in modo più equo e sostenere un cambiamento culturale. L'equilibrio tra vita professionale e vita privata non è solo una lotta delle donne, ma una responsabilità sociale in cui gli uomini hanno sia un ruolo che un dovere morale di impegnarsi.
- Le/gli assistenti informali continuano a essere trascurati. Nonostante forniscano assistenza essenziale, le/i dipendenti con un impiego precario o atipico (ad esempio, domestici e autonomi) sono in gran parte esclusi dal campo di applicazione della direttiva. Il loro riconoscimento è essenziale per un quadro veramente inclusivo.
- Esiste una scarsa consapevolezza dei diritti. Le/i dipendenti e persino il personale delle risorse umane spesso non conoscono il congedo per assistenza e le modalità di lavoro flessibili, come confermato dai workshop di co-creazione.
- Il divario di genere persiste. La direttiva ha favorito dei progressi, ma le donne continuano a svolgere la maggior parte delle attività di assistenza non retribuite, subendo effetti negativi sulla progressione di carriera, sul reddito e sulle pensioni. Senza una retribuzione adeguata e un cambiamento culturale, i nuovi diritti rischiano di rafforzare le disuguaglianze.
- Si registrano progressi significativi nelle buone pratiche. I Paesi che vanno oltre il minimo e superano i requisiti della direttiva offrono esempi di come diritti più forti e politiche di sostegno possano promuovere un autentico equilibrio tra vita professionale e vita privata e un maggiore ricorso al congedo.
- La dimensione organizzativa è fondamentale. Politiche efficaci di equilibrio tra vita professionale e vita privata richiedono più della semplice conformità; dipendono da culture organizzative che valorizzano l'assistenza e da una leadership che ne sostenga l'utilizzo.
- È importante misurare l'efficacia. La valutazione attraverso metriche basate sui dati, come i tassi di fidelizzazione, la soddisfazione delle/dei dipendenti e gli indicatori di parità di genere, è fondamentale per valutare se le politiche producono benefici tangibili.
- Un passo importante ma parziale: nel complesso, la direttiva costituisce un progresso fondamentale ma limitato. La sua efficacia a lungo termine dipende da un'applicazione più rigorosa, da una maggiore inclusione di diversi tipi di *caregiver* e dall'integrazione di pratiche culturali e organizzative di sostegno in tutta l'UE.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- L'equilibrio tra vita professionale e vita privata non è una questione personale, ma una sfida sistemica che richiede una progettazione intenzionale del luogo di lavoro e un impegno istituzionale.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].