Modulo 3 – Sensibilizzare sul divario di genere nell'ambito dell'assistenza ed i suoi effetti sull'equilibrio tra vita personale e vita professionale

Modulo 3 - Introduzione

Il modulo punta a sensibilizzare sul divario di genere nel settore della cura ed il suo impatto su dipendenti, datrici e datori di lavoro, nonché sulla società nel suo insieme. Incoraggia a riflettere su quanto gli stereotipi e le norme di genere, i *bias* inconsci e l'intersezionalità degli svantaggi contribuiscano a rendere invisibile il lavoro di cura – in particolare quello non retribuito – e come questi fattori limitino le opportunità lavorative delle donne. Nell'analizzare questi temi, le e i partecipanti potranno elaborare delle strategie di inclusione che riconoscano nel lavoro di cura una responsabilità sociale condivisa. Inoltre, il modulo parla di come l'alfabetizzazione digitale possa fornire alle persone gli strumenti necessari per accedere a risorse, sistemi di sostegno e comunicazione all'interno dei luoghi di lavoro.

Strutturato in tre unità collegate tra loro, il modulo mescola teoria e applicazioni pratiche. L'unità 3.1 prende in esame le basi culturali e psicologiche delle aspettative legate al lavoro di cura, sottolineando quando i pregiudizi consci e inconsci plasmino le dinamiche lavorative. L'unità 3.2 si concentra sullo sviluppo delle competenze trasversali – empatia, competenze comunicative e resilienza – essenziali per creare dei luoghi di lavoro inclusivi e sostenere il personale che ha dei compiti di cura. L'unità 3.3 introduce le competenze digitali e le applicazioni che permettono di organizzare il lavoro in maniera flessibile, migliorare la produttività e promuovere l'uguaglianza attraverso l'uso delle nuove tecnologie.

Questo modulo punta, dunque, a cambiare il modo in cui viene raccontato il lavoro di cura trasformandolo da dovere privato in una responsabilità collettiva. Esaltando il lavoro di cura e affrontando gli ostacoli sistemici con cui devono confrontarsi le e i *caregiver*, organizzazioni e aziende possono promuovere dei luoghi di lavoro più equi, resilienti e attenti alle esigenze delle persone in cui a ogni dipendente vengono forniti tutti gli strumenti necessari per crescere e costruire il proprio futuro.

Obiettivi di apprendimento

Gli obiettivi di apprendimento di questo modulo sono:

- imparare a conoscere il tema del divario di genere nel lavoro di cura e le implicazioni che esso ha sul piano lavorativo in diversi Paesi europei;
- riconoscere il peso che le norme, gli stereotipi e i bias di genere hanno nel plasmare le aspettative sul lavoro di cura e le dinamiche nei luoghi di lavoro;
- sviluppare le competenze trasversali (empatia, competenze comunicative e resilienza) che promuovono la creazione di ambienti inclusivi;
- andare alla scoperta degli strumenti digitali e delle competenze tecniche che consentono di organizzare il proprio lavoro in maniera flessibile e di migliorare la gestione del personale con responsabilità di cura;
- applicare le conoscenze teoriche attraverso delle attività interattive volte a simulare delle sfide reali e a promuovere delle pratiche inclusive.

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].

Consigli pratici per chi si occupa della formazione

Durante la formazione, formatrici e formatori devono tenere conto dei seguenti punti:

- ricordarsi di adattare i contenuti del corso di formazione al contesto nazionale e organizzativo, servendosi di esempi e casi studio;
- creare uno spazio sicuro in cui ogni partecipante possa condividere le proprie esperienze personali senza essere giudicata/o;
- incoraggiare l'ascolto attivo e la partecipazione nel corso delle discussioni di gruppo e delle presentazioni;
- sottolineare l'intersezionalità, riconoscendo quanto il genere, l'età, lo status migratorio e il background socioeconomico influiscano sull'esperienza del lavoro di cura;
- porre l'accento sull'importanza delle competenze trasversali e digitali in quanto strumenti atti a promuovere l'inclusione, la resilienza e la produttività;
- prestare attenzione allo stigma ed evitare di rafforzare stereotipi e pregiudizi relativi al lavoro di cura;
- favorire la riflessione, consentendo alle e ai partecipanti di entrare in contatto con i contenuti del modulo facendo riferimento alle mansioni e alle regole che sono tenuti a seguire.

Unità 3.1 – Stereotipi di genere, norme culturali e bias consci e inconsci legati al lavoro di cura

Questa unità prende in esame le dinamiche di genere legate all'assistenza continuativa e sottolinea i meccanismi sociali che consentono alle disuguaglianze di perpetuarsi. Analizza il fenomeno per il quale il lavoro di cura retribuito e non viene svolto principalmente dalle donne, ponendo in evidenza i fattori culturali e strutturali da cui ha origine. I contenuti approfondiscono le intersezioni tra il genere e le altre categorie identitarie, come lo status socioeconomico, l'età, l'esperienza migratoria e l'etnia, sottolineando in che modo il combinarsi di questi fattori influisce sul modo in cui il lavoro di cura, l'accesso al supporto e le opportunità nel mercato del lavoro vengono distribuite.

L'unità parla anche del ruolo degli stereotipi di genere, dei *bias* consci e inconsci e dello stigma nel rafforzare il divario di genere nel lavoro di cura. In generale, aiuta a comprende quanto il profondo radicamento delle norme di genere, dei pregiudizi e delle disuguaglianze strutturali continui a dettare chi fornisce le cure e a quali condizioni, sottolineando le sfide che le donne continuano ad affrontare nel tentativo di trovare un equilibrio tra lavoro retribuito e responsabilità legate alla cura.

Contenuti teorici

Il divario di genere nel campo dell'assistenza continuativa

Il divario di genere nel campo dell'assistenza continuativa costituisce una costante misurabile in tutti i Paesi europei, in particolare nei Paesi partner del progetto. In Unione europea, le donne continuano ad essere responsabili del lavoro di cura, molto più degli uomini. Nel 2022, il 34% delle donne, contro il 25% degli uomini, ha dichiarato di prendersi quotidianamente cura dei figli o dei familiari anziani o con disabilità. Gli studi dimostrano che le donne dedicano ogni giorno più ore degli uomini alle faccende domestiche (EIGE, 2024; Eurostat, 2022; OECD, 2020). Tale squilibrio è la dimostrazione di due fenomeni collegati: la sproporzione nella percentuale di lavoro di cura svolto dalle donne

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].

all'interno delle famiglie e la femminilizzazione del settore dell'assistenza continuativa, in cui le donne costituiscono la maggioranza della forza lavoro. Questi aspetti pongono in evidenza la natura polarizzata del mercato del lavoro, caratterizzato dall'interruzione del percorso professionale, paghe ridotte, pensioni più basse e opportunità lavorative limitate (OECD, 2020). Tali fenomeni si sommano alla sistematica sottovalutazione del lavoro di cura e il sostegno limitato dato a chi opera nel settore (Razavi, 2007).

L'assistenza continuativa informale continua ad avere un ruolo preponderante in Europa, dove sono principalmente le donne a fornire questo tipo di cure. Tra il 2021 e il 2022 in Unione europea, circa 53 milioni di persone adulte di età compresa tra i 18 e i 74 anni hanno dichiarato di fornire informalmente delle cure ogni settimana, pari all'80% di tutta l'assistenza continuativa (Commissione Europea, 2021; EUR-Lex, 2022). Nei 25 Paesi dell'OCSE il 60% delle persone che prestano delle cure informali è costituito da donne, nei Paesi dell'Europa meridionale e sudorientale, come la Grecia e la Spagna, tale percentuale è ancora più alta (OECD, 2023). Le donne dominano anche il settore dell'assistenza continuativa, dove costituiscono più del 90% della forza lavoro, un settore che rimane altamente femminilizzato (OECD, 2020). I lavori nel campo dell'assistenza continuativa sono tra quelli meno remunerativi nel settore dell'assistenza sanitaria e ciò non fa che ribadire la debolezza economica delle donne che svolgono questa professione (OECD, 2020).

Tendenze nazionali

Nei Paesi partner tali fenomeni sono particolarmente evidenti. In Italia, circa il 18% delle persone adulte con più di 50 anni presta informalmente delle cure, le donne di età compresa tra i 45 e i 64 anni hanno maggiori probabilità di svolgere questa funzione (27%) rispetto agli uomini (18%) (Santini, 2025). Le donne dedicano in media più ore al lavoro di cura (17 ore a settimana) rispetto agli uomini (12 ore) pari al 74–75% delle ore totali non retribuite. Questa responsabilità porta le donne a scegliere un lavoro part-time o a uscire dal mercato del lavoro, una scelta che ha delle ricadute economiche nel lungo periodo, in quanto determina un assegno pensionistico più basso e un aumento del rischio di povertà nel corso della vecchiaia (ISTAT, 2019). Nel 2014 il punteggio dell'Italia nel Gender Equality Index (GEI) era di 69,2 e riflette il persistere delle disuguaglianze (EIGE, 2024). Studi recenti dimostrano che dedicarsi per molto tempo al lavoro di cura determina una forte sofferenza psicologica, fatica e aumento del rischio di depressione tra le donne italiane, soprattutto in mancanza di servizi di sostegno formali

(Gagliardi et al., 2022).

A Cipro, benché i dati sull'assistenza informale siano limitati, dall'osservazione empirica emerge che le donne – soprattutto coloro che si occupano dei familiari anziani o con disabilità – affrontano degli ostacoli nel mondo del lavoro a causa delle loro responsabilità familiari (Eurocarers, 2023a). Le donne costituiscono il 71% delle persone che svolgono informalmente un lavoro di cura e tra gli individui che prestano più giorni a settimana o quotidianamente questo tipo di cure, il 15% sono donne contro il 7% degli uomini (Eurocarers, 2023a). Nella fascia di età tra i 50 e i 64 anni, il 17% delle donne e l'11% degli uomini offrono delle cure informali, nella fascia di età tra i 20 e i 49 anni, invece, il 17% delle donne svolge un lavoro di cura, contro solo il 4% degli uomini. Nel 2024 Cipro ha ottenuto un punteggio di 60,9 nel Gender Equality Index, posizionandosi 9,1 punti al di sotto della media UE (EIGE, 2024).

In Romania si fa molto affidamento sull'assistenza informale a causa di un sistema di assistenza continuativa fortemente sottosviluppato. Non a caso solo l'1% della spesa destinata all'assistenza sociale va a servizi domestici o all'assistenza in strutture residenziali (EIGE, 2022). Di conseguenza il 31,2% delle donne e il 25,7% degli uomini svolge un lavoro di cura, un dato molto al di sopra della media UE (EIGE, 2022). L'impossibilità di accedere a servizi di assistenza formali nelle aree rurali, associata alla percezione secondo la quale affidare un familiare a queste strutture coincida con un vero e proprio abbandono, costringe le famiglie e, in particolare le donne, a farsi carico del lavoro di cura (Eurofound, 2020; World Bank, 2023). Nel 2024 la Romania ha totalizzato un punteggio di 57,5 nel

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].

Gender Equality Index, 13,5 punti al di sotto della media UE, un dato che evidenzia le disparità esistenti a livello economico, lavorativo e in termini di conoscenze, tempo, potere e salute (EIGE, 2024).

In Grecia sono principalmente le donne a fornire assistenza continuativa informale, le madri svolgono il 69% dei compiti legati alla cura dei figli, contro il 47% tra i padri. A dispetto del graduale aumento del numero di uomini che si occupano del lavoro di cura, le donne continuano a farsi carico della maggior parte delle responsabilità (EIGE, 2022). La Grecia ha ottenuto un punteggio di 60,9 nel Gender Equality Index, un dato che fotografa il persistere delle disuguaglianze (EIGE, 2024).

In Spagna le donne costituiscono l'82,4% delle persone inattive a causa del loro ruolo di *caregiver*, un dato che pone in evidenza quanto l'assistenza informale ricada ancora in maniera sproporzionata sulle spalle delle donne (INE, 2024). Nel 2024 la Spagna ha ottenuto un punteggio di 76,7 punti nel Gender Equality Index, leggermente più alto della media europea. Tuttavia, questo dato maschera le difficoltà socioeconomiche affrontate dalle donne che si occupano del lavoro di cura (EIGE, 2024). Secondo uno studio di CIUDAR-SE l'assistenza informale (fornita principalmente dalle donne) continua a produrre delle disuguaglianze significative nel campo della salute e della qualità della vita in regioni spagnole come quelle dell'Andalusia e dei Paesi Baschi (García-Calvente et al., 2024).

Intersezionalità e lavoro di cura

Il concetto di intersezionalità mette in discussione la convinzione secondo la quale le vite umane possano essere giudicate alla luce di categorie isolate e separate. Sottolinea, al contrario, la diversità delle esperienze vissute in relazione al sovrapporsi di diverse forme di oppressione (Hankivsky, 2014). L'intersezionalità ci aiuta, dunque, a comprendere in che modo i rapporti di potere (ri)producono le disuguaglianze sociali. Tali rapporti sono modellati da:

- (1) sistemi di potere su cui si basa la società, come leggi e politiche in materia di assistenza continuativa e;
- (2) gruppi sociali che vivono una condizione di privilegio o di oppressione a causa di queste sovrastrutture (Lapalme et al., 2020).

Categorie come il genere, lo status migratorio o socioeconomico costituiscono, dunque, solo un punto di partenza; l'intersezionalità ci aiuta a comprendere come queste categorie si intersechino e interagiscano tra loro, portando alla luce dinamiche aggiuntive che altrimenti potrebbero rimanere nascoste (Hankivsky, 2014).

Secondo numerosi studi il lavoro di cura è fortemente connotato in termini di genere di conseguenza e a causa delle disuguaglianze strutturali tra uomini e donne. Le donne spesso vengono socializzate a svolgere dei lavori di cura, sono sovrarappresentate nell'ambito dell'assistenza sia formale che informale e tendono ad assumersi delle responsabilità molto forti in questo ambito. In virtù di ciò sono anche maggiormente esposte alle conseguenze negative. Sperimentano, infatti, un livello di benessere inferiore rispetto agli uomini (Sagbakken et al., 2018; Tronto, 2013). Tali tendenze, tuttavia, non sono uniformi e possono variare a seconda del *background* migratorio, lo status socioeconomico e altre categorie sociali (Cohen et al., 2019).

Anche la cura è un costrutto sociale. Le norme culturali influiscono, infatti, sulle aspettative e sui comportamenti ad essa collegati e tali norme variano considerevolmente all'interno dei gruppi e tra un gruppo e l'altro (Zarzycki et al., 2022). Nei Paesi Bassi, ad esempio, emergono spesso delle differenze culturali in relazione al *background* migratorio. Politiche e servizi spesso sono rivolti a "*caregiver* con *background* migratorio" che devono affrontare degli svantaggi strutturali come, ad esempio, maggiori ostacoli nell'accesso all'assistenza formale. Ciò spesso fa sì che una donna della famiglia svolga la maggior parte del lavoro di cura. È stato dimostrato che gli atteggiamenti culturali legati alla cura della famiglia tra i gruppi di persone migranti possono aumentare il senso di isolamento in quanto chi svolge il lavoro di cura è meno incline a ricevere un supporto dall'esterno. Tali sfide si sommano alla più fragile

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].

posizione socioeconomica delle persone con *background* migratorio rispetto alle persone di origine olandese (De Regt et al., 2022).

Lo status socioeconomico e il peso della cura

Lo status socioeconomico svolge un ruolo cruciale nel dare forma alle responsabilità di cura. Le persone con meno risorse in termini di istruzione, reddito o benessere hanno maggiori probabilità di fornire assistenza informale, un compito a cui spesso dedicano gran parte delle loro energie(Abbing et al., 2021; Quashie et al., 2022). Ciò rafforza le disuguaglianze di genere, dal momento che le donne che appartengono a una classe socioeconomica più bassa sono costrette a ridurre il loro orario di lavoro oppure a lasciare del tutto la propria professione per dedicarsi al compito di *caregiver* (Quashie et al., 2022). Inoltre, le persone con minori risorse possono subire un ulteriore svantaggio a causa della crescente complessità delle normative relative all'assistenza continuativa e dell'attenzione per la responsabilità personale nel sistema dell'assistenza (Marangos et al., 2018, in Abbing et al., 2021).

In sintesi il divario di genere nell'assistenza continuativa nei Paesi partner del progetto è il prodotto dell'interazione tra norme culturali, abitudini e disuguaglianze strutturali nel mercato del lavoro e nel settore dell'assistenza. Il lavoro di cura, retribuito e non, ricade in maniera sproporzionata sulle spalle delle donne, benché lo status socioeconomico, l'esperienza migratoria, l'etnia e l'età abbiano un ruolo cruciale nel plasmare le esperienze di ciascun individuo. Tali meccanismi rafforzano le disuguaglianze di genere legate al lavoro, al reddito, alla salute e alla partecipazione alla vita sociale, ponendo in evidenza la necessità di mettere a punto delle politiche attente alle specificità di genere e di fornire un sostegno formale per ridurre il carico di lavoro riproduttivo e promuovere un sistema di cura più equo.

Gli stereotipi di genere che alimentano le disuguaglianze nel lavoro di cura

I *bias* non sono altro che delle inclinazioni, dei pregiudizi o delle tendenze a favore o contro una persona, un gruppo o un'idea, spesso non giustificabili (Gaddes et al., 2018). I *bias* possono essere espliciti, quando le persone sono consapevoli della parzialità del proprio atteggiamento e agiscono intenzionalmente sulla base di questi, oppure impliciti, quando atteggiamenti e stereotipi modellano decisioni e comportamenti. Nel contesto sociale e nei luoghi di lavoro, i *bias* distorcono i giudizi, perpetuano le disuguaglianze e impediscono alle persone che appartengono a gruppi marginalizzati di accedere a determinate opportunità (Gaddes et al., 2018).

Bias di genere

I *bias* di genere sono uno specifico tipo di *bias* e sono collegati alla disparità di trattamento o di percezione delle persone sulla base del genere. Spesso si manifestano sotto forma di presupposizioni riguardo alle abilità, ai gusti e ai "ruoli naturali" di uomini e donne. Ad esempio, si presume che le donne siano più premurose e, quindi, più adatte a svolgere il lavoro di cura, mentre gli uomini sono ritenuti dei leader competenti. I *bias* di genere non sempre assumono una forma così scoperta, al contrario operano in maniera sottile, plasmando le aspettative e i comportamenti in modi che rafforzano le disuguaglianze di genere nei luoghi di lavoro, nel mondo dell'istruzione e nella vita familiare (Gaddes et al., 2018). Tali presupposizioni determinano gran parte delle decisioni relative ai processi di assunzione, alle mansioni lavorative, alle promozioni, ai salari e all'attribuzione delle responsabilità di cura dentro e fuori i luoghi di lavoro (Gaddes et al., 2018).

Bias consci

I *bias* consci, spesso noti anche come *bias* espliciti, emergono quando le persone sono consapevoli dei propri pregiudizi e agiscono sulla base di questi. Si pensi, ad esempio, alle discriminazioni evidenti, come rifiutarsi di assumere delle donne che ricoprano dei ruoli di responsabilità perché si è convinti che gli uomini siano "leader migliori" (Gaddes et al., 2018). I *bias* consci sono particolarmente dannosi perché riflettono l'intento deliberato di trattare le persone in maniera differente sulla base del genere,

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].

perpetuando le disuguaglianze sistemiche all'interno delle aziende e della società (Gaddes et al., 2018). Ad esempio, nell'ambito dell'assistenza potrebbe esserci un datore di lavoro che affida alle donne dei lavori meno remunerativi perché convinto che esse preferiscano un impiego flessibile. Pensiamo, al contrario, a chi sceglie di riservare i ruoli apicali solo agli uomini (Gaddes et al., 2018). I *bias* espliciti sono più facili da osservare e da combattere anche intentando delle cause legali, ma persistono nel momento in cui gli stereotipi sono socialmente accettati o istituzionalizzati (Gaddes et al., 2018).

Bias inconsci

I *bias* inconsci, o impliciti, si riferiscono a stereotipi o pregiudizi di cui le persone non sono consapevoli (Greenwald and Krieger, 2006). A differenza di quelli consci, i *bias* inconsci si attivano automaticamente e possono influire su giudizi, decisioni e interazioni tra persone che credono nell'uguaglianza. Ad esempio, si pensi a come i responsabili della gestione delle risorse umane potrebbero favorire inconsapevolmente i candidati uomini per la promozione, perché associano loro qualità legate alla *leadership,* come l'assertività e la capacità decisionale (Greenwald and Krieger, 2006). Allo stesso modo, quando si valutano delle candidature, i *bias* inconsci possono portare a sottovalutare le qualifiche delle donne e a sovrastimare il potenziale degli uomini (Moss-Racusin et al., 2012).

I *bias* inconsci o impliciti funzionano indipendentemente dalla nostra volontà e per questo sono particolarmente insidiosi in un ambito professionale in cui chi prende le decisioni crede di agire in maniera obiettiva, mentre involontariamente contribuisce a perpetuare le disuguaglianze (Greenwald and Krieger, 2006). Questi *bias* si manifestano attraverso associazioni implicite (ad esempio, "uomini = leader", "donne = assistenti") che distorcono le procedure di assunzione, la valutazione del rendimento, l'assegnazione di mansioni e le decisioni relative alle promozioni (Moss-Racusin et al., 2012). Nel settore dell'assistenza, i *bias* impliciti ci aiutano a spiegare per quale ragione le donne siano spesse impegnate in prima linea, mentre gli uomini sono sovrarappresentati nelle posizioni amministrative o manageriali benché abbiano delle qualifiche simili (WHO, 2024). Secondo numerosi studi, dei corsi di formazione sui *bias* possono costituire una modalità di intervento efficace, dal momento che riconoscere l'esistenza di *bias* inconsci può aiutare l'azienda o l'organizzazione a mitigare la propria capacità di influire sulle decisioni relative alle opportunità di crescita professionale (Carnes et al., 2015).

Tabella 1. Tipologie di bias

Tipologie di bias	Definizione	Esempi pratici	Riferimenti chiave
Bias (generico)	Un'inclinazione o pregiudizio, esplicito o implicito, che spesso determina una disparità di trattamento nei confronti di individui o gruppi.	Giudizi distorti, perpetuarsi delle disuguaglianze, limitazione delle opportunità per i gruppi marginalizzati.	Gaddes et al., 2018
Bias di genere	Una disparità di trattamento fondata sul genere, spesso legata a presupposizioni basate sui "ruoli naturali" di uomini e donne	Le donne sono considerate più adatte a prestare delle cure, mentre gli uomini vengono ritenuti dei *leader* più capaci. Questi pregiudizi influiscono sulle procedure di assunzione, sulle promozioni, sui salari e sulle responsabilità di cura.	Gaddes et al., 2018

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].

Bias consci (espliciti)	Pregiudizi di cui le persone sono consapevoli e sulla base dei quali agiscono	I datori di lavoro che si rifiutano di assumere donne che ricoprano ruoli di responsabilità e decidono di pagarle meno.	Gaddes et al., 2018
Bias inconsci (impliciti)	Stereotipi o pregiudizi di cui non siamo consapevoli.	Responsabili della gestione delle risorse umane che favoriscono i candidati uomini, sottovalutando le qualifiche delle donne; le donne costrette a svolgere lavori meno remunerativi.	Greenwald and Krieger, 2006; Moss-Racusin et al., 2012; Gaddes et al., 2018

Comprendere la distinzione tra pregiudizi consci e inconsci è fondamentale al fine di affrontare il problema del divario salariale di genere in quanto gli stereotipi relativi al genere e al lavoro di cura sono profondamente radicati in queste forme di pregiudizio (ILO, 2018). I *bias* consci fanno sì che i decisori politici considerino il lavoro di cura una "responsabilità femminile", mentre i pregiudizi inconsci possono portare datrici e datori di lavoro a pensare che le donne siano meno concentrate sulla loro carriera per via delle loro responsabilità di *caregiver* (ILO, 2018).

Questi *bias* non fanno che confermare la convinzione secondo la quale il lavoro di cura costituisca una responsabilità prettamente femminile che porta le donne ad assumere dei ruoli sia retribuiti che non, legittimando i bassi salari e limitando le opportunità di carriera nel settore dell'assistenza, scoraggiando la partecipazione degli uomini in quanto le attività di *caregiving* sono percepite come incompatibili con la mascolinità (ILO, 2018).

Stereotipi di genere e lavoro di cura

Le norme culturali e i ruoli di genere tradizionali svolgono un ruolo decisivo nel plasmare il modo in cui le responsabilità di cura sono distribuite all'interno della società. Per secoli, il lavoro di cura è stato considerato appannaggio delle donne, un'idea legata alla percezione che le donne siano intrinsecamente accudenti e, quindi, naturalmente adatte a prendersi cura di bambine e bambini, persone anziane, familiari (Budig et al., 2016). Tali aspettative sono profondamente radicate nelle istituzioni sociali, nelle strutture familiari e nelle dinamiche dei luoghi di lavoro. Per questa ragione l'identità delle donne è spesso collegata alla capacità di *caregiving,* mentre gli uomini sono associati a ruoli di *leadership* e alla propria capacità di provvedere al sostentamento economico della famiglia (Budig et al., 2016).

In molti Paesi europei, in particolare nell'Europa meridionale e orientale, il lavoro di cura continua ad essere considerato una responsabilità privata e familiare anziché sociale e collettiva. Questa visione è confermata dall'importanza attribuita ai legami familiari e da norme culturali secondo cui sono i familiari e, in particolar modo, le donne a doversi prendere cura della famiglia (Eurocarers, 2023b). Di conseguenza, l'assistenza è spesso sottovalutata dal punto di vista sociale ed economico, e ciò alimenta un circolo vizioso in cui il contributo fornito dalle donne in questo settore è dato per scontato e di rado viene ricompensato (EIGE, 2022).

Queste norme culturali si riflettono nel mercato del lavoro europeo, come dimostrano i dati raccolti nei Paesi partner come Cipro, Grecia, Italia, Spagna e Romania. Le donne svolgono un lavoro di cura part-time, mal pagato sia a casa sia all'interno del sistema dell'assistenza continuativa. Ad esempio, in Italia e in Spagna, le donne costituiscono più del 70% della forza lavoro delle strutture che offrono assistenza continuativa, un chiaro indicatore del persistere di una sorta di segregazione lavorativa (Eurostat, 2022). Allo stesso modo, in Grecia, le forti aspettative riguardo al fatto che le donne devono

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].

occuparsi delle esigenze familiari impediscono loro di accedere a ruoli meglio pagati o di *leadership,* perpetuando il divario di cura e limitando la loro indipendenza economica (OECD, 2024).

Tali stereotipi non si limitano a confinare le donne a determinati ruoli; creano delle barriere strutturali che restringono l'accesso a promozioni, paghe eque e riconoscimenti professionali. Il lavoro di cura, sia svolto gratuitamente a casa o sottopagato in contesti professionali, continua ad essere svalutato in termini di salario, status e sostegno politico. Poiché il lavoro di cura è considerato un'occupazione naturalmente femminile, anziché una professione specifica che richiede una formazione e un giusto compenso, all'interno delle società continuano a perpetuarsi delle disuguaglianze che minano i diritti, la sicurezza economica e l'inclusione sociale delle donne in Europa.

La situazione nei Paesi partner

Le tendenze osservate in tutti e cinque i Paesi partner riflettono il radicamento profondo degli stereotipi di genere, nonché le barriere strutturali presenti nel campo dell'assistenza continuativa. Le donne continuano ad avere un ruolo preponderante nel campo del lavoro di cura, retribuito e non, in un settore dell'assistenza a trazione femminile, poco remunerativo e contrassegnato dalla precarietà (Eurocarers, 2023b). La diffusione capillare del modello di cura familiare consolida queste disuguaglianze, in particolare nei Paesi dell'Europa meridionale e orientale in cui per cultura sono le famiglie e, in particolare le figlie e le nuore, a prendersi cura dei familiari anziani e non autosufficienti. Tale tendenza riduce la possibilità di fare affidamento sui servizi pubblici e contribuisce a far aumentare il peso del lavoro di cura non retribuito (Eurocarers, 2023b). Inoltre, le pressioni relative alla necessità di conciliare lavoro e responsabilità familiari rimangono forti, dal momento che le donne in tutti i Paesi dell'Unione europea dedicano molto più tempo degli uomini alle faccende domestiche e al lavoro riproduttivo. Tutto ciò limita le loro possibilità di svolgere un'occupazione a tempo pieno, ricoprire ruoli apicali o meglio retribuiti. Tale squilibrio è particolarmente accentuato nei Paesi partner presi in esame (Eurofound, 2025).

Nel modello cipriota la centralità culturale della famiglia associata al rapido invecchiamento della popolazione determina una sempre maggiore pressione in relazione al lavoro di cura. I cambiamenti demografici e i forti legami familiari hanno reso storicamente fondamentale il ruolo delle famiglie nel settore dell'assistenza, e tali responsabilità ricadono principalmente sulle donne. I dati raccolti dall'Unione Europea indicano che il lavoro di cura non retribuito spetta principalmente alle donne, mentre le scarse risorse destinate dal Paese all'assistenza continuativa, soprattutto se confrontate con quelle messe in campo dai Paesi dell'Europa settentrionale, contribuiscono a far aumentare le responsabilità delle donne che assolvono compiti di cura all'interno delle loro famiglie (Eurocarers, 2023a).

In Grecia si fa molto affidamento sulle famiglie per il lavoro di cura, non a caso le donne greche dedicano alle faccende domestiche il triplo delle ore rispetto agli uomini. L'assistenza domiciliare formale è limitata e ciò lascia insoddisfatti molti bisogni e rafforza l'aspettativa che siano le famiglie e, in particolare le donne, a dover sopperire. Tali tendenze contribuiscono al basso tasso di occupazione femminile e si sommano alla scarsa disponibilità di servizi di cura per l'infanzia, che restringono ulteriormente la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e rende ancora più ineguale la distribuzione delle cure (EIGE, 2024).

In Italia le donne hanno un ruolo preponderante nell'ambito dei servizi di assistenza sia formali che informali, ma la loro integrazione nel mercato del lavoro rimane debole. Il sistema di assistenza continuativa dipende dal lavoro di cura delle famiglie, nonché da una forza lavoro composta in larga parte da persone migranti e l'invecchiamento della popolazione contribuisce a far aumentare la domanda. Le norme culturali continuano ad attribuire la cura delle persone anziane alle famiglie, e l'assenza di servizi di assistenza continuativa accessibili e a basso costo costringe le famiglie e, in particolare, le donne a colmare questa lacuna. La tendenza ad affidarsi al lavoro di cura non retribuito mina le prospettive lavorative delle donne e acuisce le disuguaglianze di genere (Eurofound, 2020).

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].

In Spagna le donne sono sovrarappresentate nel settore dell'assistenza dove svolgono lavori precari e sottopagati, come le professioni legate all'assistenza domestica e ai servizi sociali. Tale segmentazione del mercato del lavoro riflette le aspettative culturali che legano le donne al lavoro di cura, mentre le carenze istituzionali, in particolare in merito alla disponibilità e all'economicità di servizi di assistenza domiciliare, spingono le famiglie ad assumersi queste responsabilità. Di conseguenza, le donne sono sovrarappresentate in professioni spesso svilite, un fenomeno che perpetua la condizione di vulnerabilità economica e le disuguaglianze di genere (Eurofound, 2020).

Infine, in Romania il divario di genere nel mondo del lavoro coincide con la forte tradizione di *caregiving* familiare. La partecipazione delle donne al mercato del lavoro è decisamente più bassa rispetto a quella degli uomini, dal momento che il lavoro di cura spesso impedisce loro di trovare un'occupazione. Lo scarso sviluppo del sistema rumeno di assistenza continuativa non fa che esacerbare il bisogno di rivolgersi a donne che svolgono informalmente il lavoro di cura, un fenomeno che non fa che aggravare la segregazione di genere nel mondo del lavoro e limitando le opportunità socioeconomiche per le donne (EIGE, 2024).

Questi Paesi ci dimostrano in che modo gli stereotipi di genere, le aspettative culturali e le lacune presenti nel sistema di assistenza continuativa formale contribuiscono a perpetuare il divario di genere nel lavoro di cura. Le donne detengono la maggior parte delle responsabilità in questo ambito, ricoprendo spesso ruoli sottovalutati e precari che restringono le loro possibilità di partecipazione al mercato del lavoro, contribuendo a fare aumentare il divario salariale di genere e ad alimentare il ciclo delle disuguaglianze di genere nei Paesi partner.

Tabella 2: Stereotipi di genere e barriere strutturali nel sistema di assistenza continuativa nei Paesi partner

Livello	Tendenze/ostacoli
Generale (tutti i Paesi partner)	- Il lavoro di cura è fortemente connotato in termini di genere: le donne provvedono a fornire la maggior parte dei servizi di cura, gratuitamente e non, e dominano il settore dell'assistenza continuativa. - Centralità della famiglia nel lavoro di cura: culturalmente la cura delle persone anziane e non autosufficienti viene ritenuta appannaggio delle famiglie (delle figlie e delle nuore, in particolare). - Possibilità di conciliare lavoro e responsabilità di cura: le donne dedicano molto tempo al lavoro di cura e alle faccende domestiche, ciò limita la loro possibilità di svolgere dei lavori a tempo pieno, accedere a posizioni apicali e più remunerative.
Cipro	- Centralità culturale della famiglia e pressioni derivanti dal rapido invecchiamento della popolazione; i cambiamenti demografici contribuiscono a fare aumentare la domanda per i servizi di assistenza. - Il lavoro di cura svolto informalmente dalle donne rimane centrale a causa della ridotta capacità del sistema di assistenza continuativa di sopperire ai bisogni dalle popolazione.
Grecia	- Forte dipendenza dall'assistenza familiare; le donne dedicano il triplo del tempo alle faccende domestiche rispetto agli uomini. - Scarsa disponibilità di servizi di assistenza domiciliare → bisogni insoddisfatti, tendenza a dipendere dal welfare familiare. - Conseguenze: basso tasso di occupazione femminile; scarsa disponibilità di servizi di cura per l'infanzia; divario di genere accentuato nell'ambito del lavoro di cura.

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].

Italia	- Le donne hanno un ruolo preponderante nel settore della cura e dell'assistenza; il sistema di assistenza continuativa dipende dai *caregiver* familiari e dalla forza lavoro costituita da persone migranti. - L'invecchiamento della popolazione fa aumentare la domanda. - Criticità nei servizi di assistenza continuativa → tendenza ad affidarsi alle donne. - Le politiche limitano l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro.
Spagna	- Le donne sono sovrarappresentate nei settori legati alla cura, caratterizzati dalla scarsa remunerativitá e dalla precarietà del lavoro. - Segregazione di genere nel mercato del lavoro: i lavori collegati alla cura e all'assistenza alle persone sono sottovalutate - Aspettative culturali e l'impossibilità di accedere a servizi di assistenza a basso costo aumenta la dipendenza dal welfare familiare.
Romania	- Divario di genere nel mondo del lavoro; centralità delle famiglie nell'ambito della cura. - La partecipazione delle donne al mercato del lavoro è frenata dalle responsabilità familiari. - Scarso sviluppo del sistema di assistenza continuativa → dipendenza dal lavoro di cura svolto informalmente dalle donne.

Fonte: EIGE, 2024; Eurocarers, 2023; Eurofound, 2020; Eurofound, 2025

In che modo gli stereotipi e i bias creano degli ostacoli concreti

Gli stereotipi e i *bias* di genere contribuiscono a creare dei meccanismi che fanno sì che le donne si trovino in una condizione di svantaggio nel settore dell'assistenza continuativa. Uno dei principali ostacoli è costituito dalla segregazione lavorativa. Alcuni stereotipi profondamente radicati, che associano le donne a ruoli di cura, spingono queste persone a svolgere delle professioni sottopagate, sia nell'ambito delle cure informali che nel settore dell'assistenza. Così facendo si svaluta ulteriormente il lavoro di cura e si restringe l'accesso delle donne a posizioni manageriali all'interno degli istituti che si occupano di assistenza continuativa. Tutto ciò contribuisce, inoltre, a far abbassare il loro reddito medio e a limitare le loro opportunità di carriera (Eurofound, 2020).

Il secondo meccanismo è costituito dal disinvestimento nei servizi di assistenza continuativa. Quando la cura viene concepita come un dovere familiare, la società e la politica non avvertono l'esigenza di ampliare e rendere più accessibili i servizi formali. Ciò determina una riduzione strutturale degli investimenti destinati ai servizi di assistenza continuativa pubblici da cui dipende un aumenta la dipendenza dalle cure informali. Dal momento che le donne continuano a portare il peso delle responsabilità familiari, l'assenza di servizi adeguati esacerba le disuguaglianze di genere e rafforza lo stereotipo secondo il quale le donne siano le principali *caregiver* (Eurocarers, 2023b).

Infine, gli stereotipi contribuiscono ridurre la disponibilità di tempo e penalizzano le donne sul mercato del lavoro. La sproporzione nella distribuzione del lavoro domestico e di cura fa sì che esse abbiano meno tempo a disposizione da dedicare al lavoro salariato. Di conseguenza, molte di loro lavorano part-time, accettano contratti precario o abbandonano il mercato del lavoro. Tali tendenze fanno diminuire le entrate delle donne nel corso della loro vita, riducono i loro contributi pensionistici e indeboliscono la loro indipendenza economica. In effetti la sproporzione nella divisione del lavoro di cura si traduce in degli svantaggi economici per le donne in tutti i Paesi partner (Eurofound, 2025).

Aspettative legate ai ruoli di genere nel mondo del lavoro

Le aspettative legate ai ruoli di genere condizionano le prassi seguite nei luoghi di lavoro, che influiscono sulle decisioni prese in materia di assunzione, promozione e remunerazione. Le donne sono spesso implicitamente o esplicitamente associate a ruoli di cura, mentre gli uomini a posizioni manageriali (Gaddes et al., 2018). Tali aspettative rafforzano la segregazione lavorativa, poiché le

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].

donne vengono indirizzate verso posizioni malpagate e legate alla cura, limitando le loro possibilità di accedere a ruoli manageriali e di responsabilità (OECD, 2020). I *bias* impliciti operano in modo inconsapevole, influendo sulle valutazioni legate alla competenza, all'impegno e alla *leadership,* mentre i *bias* espliciti giustificano le disparità di trattamento basate sulle norme di genere (Moss-Racusin et al., 2012). In settori strettamente collegati al lavoro di cura, queste dinamiche perpetuano la sottovalutazione del contributo delle donne su cui si fondano le disuguaglianze sistemiche in relazione alle retribuzioni, alle promozioni e al riconoscimento del valore professionale (Budig et al., 2016).

Procedure di selezione e assunzione

Una delle manifestazioni più visibili di questi *bias* si trova nelle procedure di selezione e assunzione. Datrici e datori di lavoro e responsabili della gestione delle risorse umane possono consapevolmente o inconsapevolmente associare la capacità di *leadership,* competenze tecniche o razionalità agli uomini, mentre caratteristiche come la capacità di cura, il supporto e il lavoro emotivo alle donne (Ridgeway and Correll, 2004). Tale percezione spesso determina il ricorso a strategie di assunzione discriminatorie che favoriscono i candidati uomini per le posizioni più remunerative e prestigiose, mentre le candidate donne sono indirizzate verso percorsi professionali legati all'amministrazione e alla cura (Ridgeway and Correll, 2004).

Secondo alcuni studi le candidate hanno meno probabilità di essere invitate a sostenere colloqui in ambiti dominati dagli uomini, anche quando sono in possesso di qualifiche adeguate (Moss-Racusin et al., 2012). Allo stesso tempo, le offerte di lavoro che pongono in evidenza tratti come la "competitività", la "risolutezza" o l'"assertività" possono spingere le donne a non candidarsi, rafforzando la segregazione occupazionale e il persistere del divario salariale di genere (Gaucher et al., 2011). Queste prassi riflettono dei pregiudizi e perpetuano il modello secondo il quale gli uomini dominano i settori più remunerativi, mentre le donne continuano ad svolgere ruoli di cura svalutati.

Promozioni, salari e carriere

Oltre che sulle procedure di assunzione, i pregiudizi di genere influiscono anche sulle promozioni e sui salari. I *bias* consci si manifestano nella sottovalutazione del rendimento delle donne o nella presupposizione che vuole che esse siano meno interessate alla carriera a causa delle loro responsabilità familiari (Williams et al., 2013). I *bias* inconsci svolgono un ruolo altrettanto potente nell'influenzare le decisioni delle persone che occupano posizioni manageriali, dal momento che gli stereotipi portano spesso a sopravvalutare la *leadership* maschile e a sottovalutare i risultati ottenuti dalle donne (Moss-Racusin et al., 2012).

Questi *bias* sono alla base del cosiddetto "soffitto di cristallo", ovvero gli ostacoli invisibili, ma onnipresenti, incontrati dalle donne tentano di raggiungere posizioni manageriali (Eagly and Carli, 2007). Anche quando esse riescono ad assicurarsi una posizione di alto livello, spesso sono pagate meno delle loro controparti maschili e ciò riflette le disuguaglianze strutturali legate agli stereotipi di genere e ai pregiudizi di datrici e datori di lavoro (OECD, 2024). Tali disparità sono ulteriormente esacerbate in settori in cui il lavoro di cura ed orari di lavoro flessibili sono stigmatizzati e rafforza la visione secondo cui chi richiede tali accorgimenti, in particolare le donne, è meno ambizioso o capace (Budig et al., 2016).

La cultura e le dinamiche organizzative

I *bias* spesso condizionano la cultura lavorativa, influendo sui risultati personali, sulle norme e le prassi organizzative. Le persone responsabili della gestione delle risorse umani progettano inconsapevolmente delle politiche che sono in linea con i percorsi professionali degli uomini, esaltando, ad esempio il valore di percorsi professionali privi di interruzioni. Ciò penalizza indirettamente le donne che spesso sono costrette a interrompere le loro carriere a causa delle proprie responsabilità familiari (Budig 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].

I *bias* inconsci possono anche manifestarsi nella valutazione del rendimento, nelle opportunità di *mentoring* e nelle procedure di *networking* (Carnes et al., 2015). Le donne ricevono meno feedback costruttivi rispetto agli uomini, oppure sono escluse dalle reti informali in cui si discute delle opportunità di promozione (Ibarra et al., 2013). Tali sottili forme di pregiudizio tendono ad accumularsi e danno forza a una cultura lavorativa che privilegia gli uomini, in particolari in posizioni apicali e molto remunerative, limitando la mobilità e l'indipendenza economica delle donne (Ibarra et al., 2013).

Implicazioni per il divario di genere nella cura

L'influenza dei *bias* consci e inconsci sulle decisioni relative al mercato del lavoro alimenta il divario di genere legato al *caregiving*. Indirizzando in maniera sproporzionata le donne verso ruoli di cura e sottovalutando il loro contributo professionale, datrici e datori di lavoro perpetuano gli stereotipi che vogliono che il compito primario della donna sia quello di prestare delle cure. Ciò influisce sulle opportunità di queste persone di accedere a lavori meglio retribuiti e rafforza le aspettative della società secondo cui le donne devono occuparsi della famiglia. Pertanto, il mercato del lavoro riproduce e legittima le disuguaglianze che limitano la presenza delle donne in ruoli decisionali, allargando il divario retributivo di genere ed esacerbando la sottovalutazione del lavoro di cura in tutti i Paesi partner (Gaddes et al., 2018).

Per mettere in discussione questi stereotipi occorre intervenire deliberatamente, ad esempio fornendo dei corsi di formazione che aumentino la consapevolezza dei *bias* tra le persone che si occupano della gestione delle risorse umane, meccanismi di selezione attenti alle specificità di genere, prassi e quadri di riferimento per le promozioni che tengano conto del lavoro di cura e sostengano l'equilibrio tra vita personale e vita professionale per ogni dipendente a prescindere dal genere. (EIGE, 2022). Senza affrontare queste dinamiche culturali e strutturali il ciclo dei *bias* continuerà a minare i progressi verso il raggiungimento dell'uguaglianza di genere sia nei luoghi di lavoro che nella distribuzione delle responsabilità di cura (EIGE, 2022).

Il sovrapporsi di *bias* e stereotipi di genere contribuisce ad esacerbare le disuguaglianze sistemiche nell'assistenza continuativa (Budig et al., 2016). La sovrarappresentazione delle donne in ruoli di cura, combinata alla svalutazione di tale funzione, aggrava il divario salariale e limita la mobilità professionale (Budig et al., 2016). Inoltre, le aspettative culturali relative al lavoro di cura femminile influiscono sulla partecipazione al mercato del lavoro e perpetuano la dipendenza economica, mentre la sottorappresentazione degli uomini nelle professioni legate alla cura e all'assistenza alimenta i pregiudizi di genere collegati alla competenza e alla *leadership* (EIGE, 2022). Tali dinamiche creano un circolo vizioso in cui le donne devono farsi carico del lavoro di cura retribuito e non, mentre gli uomini sono al riparo da tari responsabilità, riaffermando l'ineluttabilità delle gerarchie di genere nella sfera privata e in quella pubblica (EIGE, 2022).

Affrontare il divario salariale di genere richiede degli interventi in grado di riconoscere il peso delle disuguaglianze strutturali e dei pregiudizi personali (Budig et al., 2016). Le politiche che promuovono dei meccanismi di selezione neutrali dal punto di vista del genere, incoraggiano gli uomini ad assumersi responsabilità di cura e smantellano gli stereotipi tradizionali possono ridurre l'impatto dei *bias* consci e inconsci (ILO, 2018). Altrettanto importanti sono le iniziative promosse nei luoghi di lavoro – quali i corsi di formazione per chi si occupa della gestione delle risorse umane, criteri equi per le promozioni e campagne di sensibilizzazione – che prendono di mira le prassi quotidiane alla base dei meccanismi di assunzione e promozione (Moss-Racusin et al., 2012). Inoltre, l'integrazione delle competenze legate alla cura nella valutazione del rendimento e di sviluppo della *leadership* possono invertire la tendena alla svalutazione (Hahn and Lapetra, 2019; IHF, 2023). Secondo numerose ricerche tali interventi possono ridurre i pregiudizi in ambito lavorativo e aprire a nuove opportunità per una distribuzione più bilanciata delle responsabilità (Moss-Racusin et al., 2012).

Infine, colmare il divario di genere costituisce una questione di correttezza e di sostenibilità sociale ed economica. Le società che sottovalutano la cura e la delegano unicamente alle donne rischiano 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].

aggravare le disuguaglianze, rendendo ancora più serio il problema della scarsità di manodopera nelle professioni assistenziali e minando l'obiettivo di promuovere l'inclusione e l'uguaglianza (ILO, 2018).

Il ruolo dello stigma

Lo stigma svolge un ruolo centrale nel plasmare le esperienze delle persone che svolgono gratuitamente il lavoro di cura, influendo sul modo in cui l'assistenza viene percepita, erogata e apprezzata all'interno della società. Lo stigma si riferisce ad atteggiamenti negativi, stereotipi e comportamenti discriminatori rivolti contro individui o gruppi sulla base di caratteristiche che deviano dalle norme sociali (Goffman, 1963; Link and Phelan, 2001). Nell'ambito dell'assistenza, lo stigma spesso è rivolto alle persone che ricevono le cure, a causa della malattia, della disabilità o della non autosufficienza, e alla persona che presta le cure gratuitamente, il cui lavoro viene, di conseguenza, svalutato e reso invisibile (Farrugia, 2019).

La stigmatizzazione può manifestarsi su più livelli, anche nella sfera individuale, familiare, comunitaria e istituzionale. Ha delle ricadute sull'accesso al supporto, al riconoscimento sociale e alle risorse. Pertanto contribuisce a far aumentare le sfide affrontate dalle persone che svolgono il lavoro di cura (Corrigan, 2004). Ad esempio, le patologie culturalmente associate a un senso di vergogna, come i problemi di salute mentale, la demenza e le malattie infettive, possono spingere i familiari a nascondere la situazione e a ritenerla un "segreto di famiglia" (Farrugia, 2019). Tale segretezza isola chi presta e chi riceve le cure, perpetuando la svalutazione del lavoro di cura non retribuito e consolidando le strutture sociali che portano a relegare a una condizione di inferiorità chi ha delle responsabilità nel campo dell'assistenza (Corrigan, 2004).

Lo stigma e il "segreto di famiglia"

Lo stigma legato alla malattia, alla disabilità e alle dipendenze spesso rafforza la percezione secondo la quale il lavoro di cura debba rimanere nella sfera privata. In molti contesti culturali, le malattie croniche, i problemi di salute mentale o la disabilità sono condizioni associate a un senso di vergogna o disonore, di conseguenza le famiglie tendono da trattare il bisogno di cura come un segreto di famiglia, anziché come una questione sociale (Corrigan, 2004). Tale tendenza si riflette nelle idee di normalità e produttività, in cui tutto ciò che non ricade nella sfera del "corpo sano" viene percepito come socialmente indesiderabile (Link and Phelan, 2001).

La privatizzazione della cura legata allo stigma spinge le famiglie, soprattutto le donne, a gestire queste responsabilità in privato, in un contesto un ambiente caratterizzato da silenzio e riserbo. Tali dinamiche possono scoraggiare le famiglie dal riconoscere le sfide poste dal lavoro di cura o dal ricercare dei servizi di assistenza formali, per paura di esporre ciò che viene percepito come un fallimento familiare (Goffman, 1963). In contesti in cui i legami familiari e le aspettative culturali assumono un'importanza maggiore, come nei Paesi dell'Europa orientale e meridionale, tale stigma è particolarmente diffuso (Triantafillou et al., 2006). La decisione di affidarsi a sistemi di supporto esterni, come i servizi di assistenza domiciliare professionali o le case di cura, è spesso vista come una negligenza, in quanto la cura è ritenuta un dovere privato, che non può essere in alcun modo delegato (Farrugia, 2019;)

Tale inquadramento culturale ha delle conseguenze significative: 1) l'isolamento delle persone che ricevono le cure, che potrebbero interiorizzare la vergogna associata alla loro condizione, determinando un loro allontanamento dalla vita sociale e una riduzione dell'autostima (Corrigan & Watson, 2002); 2) la tendenza a ricorrere al lavoro di cura gratuito, che rimane, dunque, nascosto e svalutato per via del suo legame con lo stigma. Di conseguenza, le persone che prestano assistenza possono essere esposte a più alti livelli di stress, insicurezza economica e privazione di ogni possibilità di riconoscimento del proprio lavoro. Numerosi studi dimostrano che le famiglie alle prese con patologie stigmatizzate, come la demenza, sono particolarmente restie a chiedere aiuto per via della paura di essere giudicate o esporsi a pettegolezzi (Herek, 2002; Werner et al., 2012).

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].

Inserendo la cura in una cornice privata, lo stigma impedisce lo sviluppo di un sistema di assistenza continuativa equo e in grado di fornire sostegno. Anziché riconoscere nel lavoro di cura una responsabilità collettiva, il modello del "segreto di famiglia" perpetua il ciclo della sottovalutazione e dell'esclusione (Farrugia, 2019).

Tipologie di stigma che interessano le persone che prestano assistenza gratuita

Queste persone sono esposte a più forme di stigmatizzazione sia a livello sociale che per quanto attiene all'accesso a sistemi di supporto. Tali pregiudizi, radicati in convinzioni, norme sociali e prassi istituzionali, marginalizzano ulteriormente chi svolge un lavoro di cura e perpetua l'invisibilità della sua azione. Di seguito elenchiamo cinque tipi di stigma: stigma legato alla salute, all'età, al genere, alla scelta di ricorrere a servizi formali e al welfare (Corrigan, 2004).

1. Stigma legato alla salute

Per stigma legato alla salute si intendono gli atteggiamenti negativi rivolti contro la persona che presta le cure per via del tipo di patologia o disabilità della o del paziente. I disturbi di salute mentale o le malattie infettive sono particolarmente stigmatizzate (Corrigan, 2004; Herek, 2002). Chi si prende cura di persone affette da tali patologie di solito è esposto allo "stigma di cortesia", dal momento che questo gli viene esteso per associazione (Goffman, 1963). Ciò può determinare esclusione sociale, pettegolezzi e discriminazioni all'interno delle comunità. Chi presta le cure interiorizza a sua volta questo stigma che alimenta un senso di vergogna, segretezza e riluttanza nell'accedere a servizi di assistenza professionali (Corrigan & Watson, 2002). Ad esempio, gli studi condotti su persone che si occupano di pazienti con demenza dimostrano che lo stigma che circonda il declino cognitivo spesso scoraggia le famiglie dal richiedere cure e assistenza (Werner et al., 2012).

2. Lo stigma legato all'età

Le persone che prestano assistenza spesso affrontano uno stigma legato all'età. Le persone giovani devono gestire le pressioni dei genitori che chiedono loro di non parlare delle proprie responsabilità oppure sono esposte allo stigma sociale da parte del gruppo di pari che non condivide esperienze simili (Becker & Becker, 2008). Questa forma di stigma limita lo sviluppo sociale, le opportunità formative e il benessere di queste persone. Dall'altra parte, le persone anziane, in particolare quelle che hanno già raggiunto l'età della pensione, spesso vengono trascurate nel discorso pubblico che spesso dà la priorità alla popolazione attiva (Pickard, 2015). Il loro contributo può essere ritenuto poco significativo, consolidando lo stereotipo che vuole che gli adulti anziani siano soggetti passivi, anziché soggetti che contribuiscono attivamente alla vita familiare e a quella della comunità.

3. Lo stigma legato al genere

Lo stigma legato al genere deriva dalla femminilizzazione della cura. Dal momento che questa professione è fortemente associata alle donne, il lavoro di cura non retribuito è spesso svalutato rispetto alle professioni tradizionalmente svolte dagli uomini (England, 2010). Tale stigma contribuisce a peggiorare la percezione del lavoro di cura e rafforza anche l'idea che questo sia "naturalmente" appannaggio delle donne, anziché una competenza che merita di essere riconosciuta, formata e retribuita adeguatamente (EIGE, 2022). Gli uomini che lavorano nel settore dell'assistenza sono esposti a loro volta allo stigma, dal momento che vengono visti come persone che deviano dai ruoli tradizionalmente maschili e, dunque, sono scoraggiati dallo svolgere queste professioni (Migliorini & Rania, 2017). Il risultato è doppiamente limitante: le donne sono esposte uno stigma perché si adattano a ruoli tradizionali che sono sviliti, mentre gli uomini perché provano a trasgredire alle norme di genere assolvendo il lavoro di cura.

4. Lo stigma legato alla scelta di ricorrere ai servizi formali

È lo stigma affrontato dalle famiglie che scelgono di affidare i propri familiari a strutture specializzate. In molti contesti culturali, tale decisione è considerata un abbandono o la negazione dei doveri

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].

familiari, in particolare nei Paesi dell'Europa orientale e meridionale in cui il modello del welfare familiare è particolarmente radicato (Triantafillou et al., 2006). Tale stigma può scoraggiare le famiglie dal ricorrere al supporto offerto dai servizi di assistenza, anche quando questi costituiscono l'opzione migliore sia per chi presta le cure che per chi le riceve. Chi presta assistenza può dover far fronte alle critiche da parte di parenti, vicini o comunità religiose secondo cui la cura deve rimanere una responsabilità privata e familiare (Farrugia, 2019).

5. Lo stigma legato al welfare

Infine citiamo lo stigma che colpisce le persone che prestano cure e che si affidano a sussidi o all'assistenza sociale perché impossibilitate a svolgere una professione retribuita. Tale stigma è legato alla narrazione secondo la quale le persone che ricevono i sussidi sono soggetti passivi, pigri o non meritevoli (Baumberg, 2016). Ciò è particolarmente ingiusto, se si pensa a quanto il lavoro svolto gratuitamente da queste persone contribuisca a far calare la spesa sanitaria fornendo dei servizi che altrimenti dovrebbero essere finanziati dallo stato (Fine, 2012). Ad ogni modo, molte persone si vergognano di usufruire dei sussidi, interiorizzando gli stereotipi negativi che delegittimizzano l'importanza del contributo da loro dato alla società (Patrick, 2017).

Lo stigma condiziona le esperienze delle persone che prestano assistenza gratuitamente e di chi riceve tali cure, influendo sulla percezione sociale e sull'accesso ai servizi di supporto. Lo stigma, legato alla patologia, all'età, al genere, alla scelta di ricorrere ai servizi formali o al welfare, contribuisce a rendere invisibile e a svilire il lavoro di cura, consolidando le gerarchie sociali e le disuguaglianze sistemiche (Corrigan, 2004; Baumberg, 2016). Associando il lavoro di cura alla sfera privata o rendendolo un'attività indesiderabile, lo stigma scoraggia le persone dal chiedere assistenza, accedere a servizi formali o partecipare alla vita economica e sociale. Le conseguenze dello stigma sono sia individuali che strutturali. A livello personale, le persone che prestano assistenza possono provare vergogna, stress, senso di isolamento e un ridotto livello di benessere. (Farrugia, 2019). A livello sistemico, lo stigma perpetua le disuguaglianze di genere e quelle legate all'età, limita la capacità della politica di rispondere alle esigenze delle persone e mina il riconoscimento del lavoro di cura come un'attività essenziale ai fini del funzionamento delle famiglie e della società (Triantafillou et al., 2006).

Attività interattive per la formazione in presenza

Attività n.1: Comprendere il divario di genere nel settore della cura

Obiettivo

Incoraggiare chi partecipa a riflettere su come su come sono distribuite le responsabilità di cura tra i generi e su come le altre categorie identitarie (età, genere, status socioeconomico) plasmano le esperienze di *caregiving.*

Istruzioni

1. La persona che facilita l'attività pone la seguente domande: "Che cosa ne pensi del divario di genere nel lavoro di cura? Pensi che tutte le persone siano interessate allo stesso modo dal divario di genere nel lavoro di cura?
2. Le e i partecipanti dedicano 3 – 5 minuti a scrivere le loro riflessioni.
3. Le e i partecipanti condividono in piccoli gruppi (composti da 3 o 4 persone) le proprie riflessioni e parlano delle diverse esperienze a seconda del genere, dell'età, del *background* socioeconomico e dello status migratorio.
4. Ogni gruppo presenta 1-2 spunti chiave al resto delle e dei partecipanti.

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].

Link/risorse

- Schede o blocchi su cui prendere appunti;
- lavagna su cui riassumere gli spunti condivisi dal gruppo.

Attività n.2: Trovare un equilibrio tra vita personale e vita professionale – un colloquio di lavoro

Obiettivo

Dimostrare in che modo gli stereotipi di genere, i *bias* consci e inconsci e le aspettative sociali influenzino le decisioni prese nei luoghi di lavoro riguardo alle e ai dipendenti che hanno delle responsabilità di cura.

Istruzioni

1. **Scenario:** una donna di 30 anni si candida per ottenere un posto di lavoro. Ha un curriculum eccellente, ma nel corso del colloquio dichiara di prendersi cura del padre malato. Il fratello e il suo partner non possono aiutarla. Dice di essere molto interessata al lavoro, ma ha bisogno di flessibilità.
2. Forma dei gruppi composti da 3-4 partecipanti e assegna loro i seguenti ruoli: Datrice/Datore di lavoro, Candidata, Osservatrice/tore
3. Invitali a simulare un colloquio per 5-7 minuti.
4. La persona che osserva deve prendere nota dei possibili *bias* consci e inconsci (ad es., mettere in discussione l'affidabilità, presumere che il ruolo di *caregiver* sia incompatibile con la carriera).
5. Spunti per le discussioni di gruppo:
    - In che modo gli stereotipi di genere influiscono sulle presupposizioni relative alle responsabilità legate al lavoro di cura?
    - Quali *bias* consci e inconsci possono influire sulla scelta di assumere una persona?
    - In che modo l'azienda potrebbe sostenere questa candidata, valorizzando, allo stesso tempo, il suo ruolo nel campo del *caregiving?*
    - Come potrebbero reagire le sue colleghe e i suoi colleghi e che cosa bisognerebbe fare per cambiare la cultura lavorativa e ridurre il peso dei pregiudizi?

Link/risorse

- Carte dei personaggi
- Schede in cui prendere nota dei *bias*
- Una mappa dell'empatia
- Schede o blocchi su cui prendere appunti
- Facoltativo: lavagna su cui riassumere gli spunti condivisi dal gruppo

Unità 3.2: Sviluppare le competenze trasversali per creare dei luoghi di lavoro inclusivi

Questa unità è incentrata sullo sviluppo delle competenze trasversali che possono aiutare a sostenere il raggiungimento di un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata tra le persone che lavorano e hanno anche delle responsabilità di cura. Saranno fornite delle indicazioni in merito alle competenze trasversali di cui datrici e datori di lavoro, dirigenti e responsabili della gestione delle risorse umane dovranno dotarsi al fine di sostenere il personale e far sì che l'azienda diventi un luogo di lavoro inclusivo e in grado di sostenere le donne che assistono le proprie famiglie.

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].

Contenuti teorici

Le competenze trasversali e le loro applicazioni nei luoghi di lavoro

Che cosa significa sviluppare delle competenze trasversali?

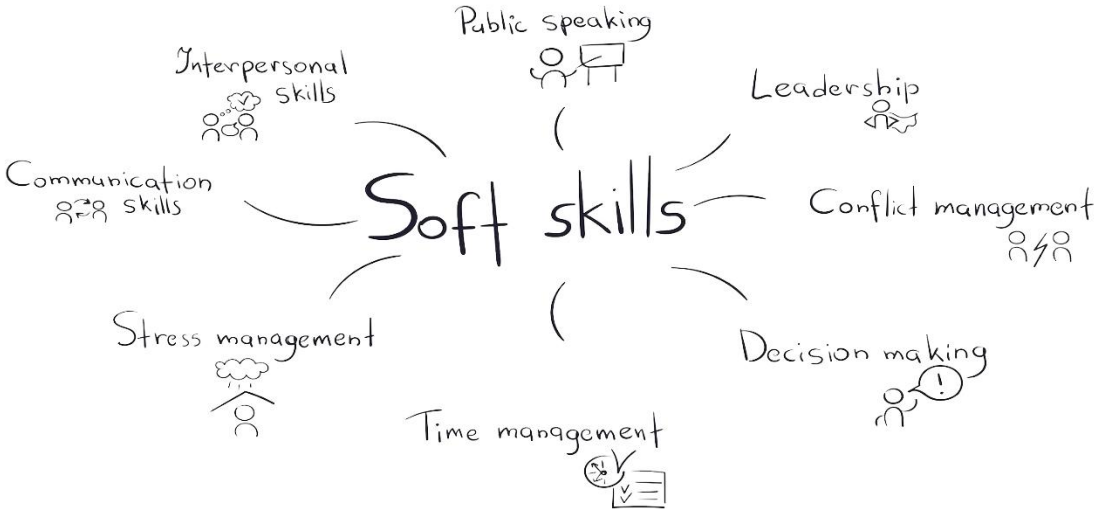
Le competenze trasversali sono **delle competenze non tecniche che influiscono sul modo in cui le persone interagiscono, collaborano e si adattano all'interno del luogo di lavoro.** A differenza delle competenze tecniche, che sono misurabili e legate ad attività specifiche, le competenze trasversali includono **attributi** come la capacità comunicativa, l'empatia, l'adattabilità e la risoluzione dei problemi (People Managing People, 2023). Forgiano la cultura organizzativa, influiscono sulla produttività e sono ritenute essenziali al fine di raggiungere il successo professionale (Hosseinioun, M, 2025).

Le competenze trasversali sono (Kubátová, J. et al, 2025):

- **trasferibili,** applicabili a diversi settori e ruoli;
- **relazionali,** dipendono dalle interazioni sociali;
- **acquisibili,** si possono sviluppare attraverso la formazione, la riflessione e i riscontri ricevuti;
- **legate al contesto**, dipendono dalla cultura organizzativa e dalle esigenze del luogo di lavoro.

Secondo diversi studi le competenze trasversali sono essenziali per **creare dei luoghi di lavoro inclusivi,** in quanto consentono a dirigenti e personale di costruire un rapporto di fiducia, prendere in esame le diverse esigenze e sostenere il benessere del personale (Forbes, 2023). Nell'ambito del progetto, le persone che svolgono un lavoro di cura, spesso donne che gestiscono responsabilità multiple, possono trarre vantaggio da contesti di lavoro in cui dirigenti e colleghi si servono delle competenze trasversali per creare un clima solidale.

Figura 1: Tipi di competenze trasversali



Fonte: Unodetres blog publication Link

Perché sono importanti ?

Le competenze trasversali contribuiscono a creare dei luoghi di lavori inclusivi in molti modi diversi, ad esempio aiutando a:

- **costruire delle relazioni sane,** la fiducia e la collaborazione derivano dalla capacità del gruppo dirigente di mostrare empatia e comunicare in modo 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].

- **comunicare in modo efficace,** un dialogo chiaro e rispettoso riduce i malintesi e promuove il lavoro di squadra;
- **risolvere problemi,** la creatività e l'adattabilità consentono alle organizzazioni di gestire delle crisi e rispondere alle varie esigenze del personale (Cimatti, B. et al, 2016).

Hanno un ruolo chiave nella promozione dell'inclusività, facendo sì che ogni persona che ha un ruolo di cura (che spesso deve fare fronte a stress e limiti di tempo) senta di essere sostenuta, rispettata e messa nelle condizioni di lavorare bene (Cimatti, B. et al, 2016).

Lo sviluppo di competenze trasversali prevede il ricorso a strategie di apprendimento intenzionali, attività pratiche e momenti di riflessione. Non sono innate, ma possono essere coltivate grazie a percorsi di formazione, al *mentoring* e all'apprendimento esperienziale. Per chi si occupa della gestione delle risorse umane, i programmi di formazione che integrano giochi di ruolo, attività di riflessione e risorse multimediali sono particolarmente efficaci. (Articulate, 2021).

Tipologie di competenze trasversali

Quando si lavora sulle competenze trasversali, è facile sentirsi sopraffatti dal numero di competenze. Per rendere il processo di apprendimento più pratico e strutturato, **tali competenze sono state raggruppate in 4 macro-categorie:** interpersonali, intrapersonali, cognitive/strategiche e basate sui valori.

Questa suddivisione è in linea con i quadri di riferimento europei e, quindi, con priorità politiche di ampio respiro:

- **le competenze interpersonali e intrapersonali** (come l'empatia, le competenze comunicative, la resilienza e la capacità di lavorare in gruppo) sono elementi fondamentali del Quadro europeo delle competenze chiave per l'apprendimento permanente (EC, 2018);
- **le competenze cognitive e strategiche** (come la capacità di risoluzione dei problemi, la creatività e la visione strategica) sono ritenute competenze per il XXI secolo essenziali nei **progetti di capacity building** nell'ambito del programma **Erasmus+** (21CC project, 2022);
- **le competenze basate sui valori** (come integrità e correttezza) riflettono il Pilastro europeo dei diritti sociali che promuove la dignità del lavoro, l'uguaglianza di genere ed equilibrio tra vita personale e vita professionale (EC, 2021).

Tabella 1: competenze intrapersonali (autogestione e consapevolezza)

Si tratta di risorse interiori che le persone usano per comprendere e regolare i propri pensieri, le proprie sensazioni e le proprie motivazioni, competenze che consentono a dipendenti e responsabili di comprendere e gestire i propri comportamenti, le proprie emozioni e le proprie motivazioni.

Competenze trasversali	Definizione	Applicazioni per caregiver e datrici e datori di lavoro	Impatto
Consapevolezza di sé	Riconoscere le proprie emozioni, i propri punti di forza, i propri limiti e pregiudizi	Aiuta le persone responsabili a comprendere i pregiudizi nel modo in cui viene garantita la flessibilità; consente a chi presta lavoro di cura a parlare dei propri limiti.	Migliora i processi decisionali, la leadership inclusive e la crescita personale.

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].

Resilienza	La capacità di riprendersi e adattarsi in maniera positiva	Le persone che prestano assistenza gestiscono lo stress senza allontanarsi; la dirigenza dà prova di resilienza nei momenti di crisi.	Riduce il *burnout,* migliora il benessere e aumenta la capacità di trattenere il personale.
Gestione del tempo	La capacità di pianificare e calcolare bene i tempi	Le persone che prestano assistenza riescono a trovare un equilibrio tra responsabilità lavorative e di cura; la dirigenza fornisce sostegno stabilendo delle scadenze realistiche.	Riduce lo stress, previene il *burnout* e aumenta la produttività.
Motivazione	Spinge a raggiungere obiettivi e a continuare a impegnarsi	Incoraggia a sostenere in maniera proattiva le colleghe e i colleghi con responsabilità nel campo del lavoro di cura.	Aumenta la partecipazione e la crescita continua.
Perseveranza	La capacità di mantenere la calma anche in caso di ritardi, continuando a perseguire degli obiettivi a lungo termine.	Le persone che offrono assistenza continuano a farlo, a dispetto dei problemi; la dirigenza sostiene i progetti nonostante le assenze.	Consente di raggiungere obiettivi nel lungo periodo ed è collegata alla resilienza.
Positività	La capacità di preservare l'ottimismo e una mentalità costruttiva.	La dirigenza incoraggia la gratitudine e riconosce le piccole vittorie.	Aiuta a tenere alto il morale, sostiene la resilienza e crea una cultura positiva nei luoghi di lavoro.
Intelligenza emotiva	La capacità di comprendere, gestire e reagire alle proprie emozioni e a quelle delle altre persone.	La dirigenza individua i segnali di stress e modifica carichi di lavoro e aspettative.	Rafforza l'empatia, riduce i conflitti e migliora i rapporti nei luoghi di lavoro.

Tabella 2: Competenze interpersonali (rapporti e collaborazione)

Si tratta di competenze che vengono utilizzate quando si interagisce con le altre persone: ascolto, risoluzione dei conflitti e capacità di lavorare in maniera produttiva all'interno di un gruppo. Queste competenze consentono di interagire in modo efficace, collaborare e fornire sostegno in ambienti inclusivi caratterizzati dalla diversità.

Competenze trasversali	Definizione	Applicazioni per caregiver e datrici e datori di lavoro	Impatto
Empatia	La capacità di comprendere e	La dirigenza riconosce le pressioni subite dalla	Aiuta a costruire un rapporto basato sulla

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].

	condividere i sentimenti altrui	persona che fornisce assistenza e risponde concedendo più flessibilità.	fiducia, la collaborazione e la lealtà.
Competenze comunicative	La capacità di veicolare le proprie idee in maniera chiara e ascoltare con attenzione	Comunicazione chiara dei regolamenti, ascolto attivo delle preoccupazioni delle persone che forniscono sostegno.	Aumenta il coinvolgimento, previene i conflitti e promuove la collaborazione.
Competenze interpersonali	La capacità di lavorare in gruppo, negoziare e risolvere i conflitti	Consente di riequilibrare i carichi di lavoro quando ci sono delle o dei dipendenti che devono assolvere dei doveri di cura.	Rafforza la coesione, riduce le tensioni nei luoghi di lavoro.
Collaborazione	Il lavoro di squadra si basa sulla fiducia e sulla responsabilità condivisa	Le squadre individuano degli obiettivi comuni e ridistribuiscono i compiti in modo inclusivo.	Migliora la capacità di risolvere i problemi, di lavorare in gruppo e l'affidabilità.
Capacità di ispirare	La capacità di motivare e trasmettere energie alle altre persone	La dirigenza condivide la responsabilità dell'inclusione	Consente di lavorare sul morale, l'impegno e i valori condivisi.
Lealtà	L'impegno a sostenere le colleghe e i colleghi e l'organizzazione per cui si lavora.	Il personale si dimostra affidabile e aperto, soprattutto quando colleghe e colleghi hanno bisogno di sostegno.	Rafforza la fiducia e aumenta la capacità di trattenere il personale.
Leadership	La capacità di guidare e influenzare le altre persone attraverso approcci inclusivi.	La dirigenza integra delle pratiche attente alla cura e fornisce un modello di inclusione.	Aiuta a far crescere le e i leader del futuro, promuove l'impegno e garantisce continuità.

Tabella 3: competenze cognitive e strategiche (pensiero e innovazione)

Queste competenze si riferiscono al modo in cui una persona pensa, pianifica e agisce. Consentono di risolvere problemi complessi, programmare il futuro e sfruttare la propria creatività e pensiero strategico nei luoghi di lavoro. Tali abilità sono legate al pensiero critico, alla creatività e alla pianificazione a lungo termine.

Competenze trasversali	Definizione	Applicazioni per caregiver e datrici e datori di lavoro	Impatto
Risoluzione dei problemi	Capacità creativa e analitica volta a risolvere problemi complessi	La dirigenza adatta i turni per trovare un equilibrio tra produttività e responsabilità di cura	Migliora l'efficienza, riduce i conflitti e promuove l'innovazione.

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].

Innovazione e creatività	La capacità di elaborare e applicare soluzioni nuove.	L'ufficio che si occupa della gestione delle risorse umane crea dei nuovi benefit (ad es., crediti per permessi, turni flessibili).	Migliora la capacità di risolvere problemi, l'inclusività e la competitività.
Visione strategica	Consente di avere una visione d'insieme e di creare dei programmi a lungo termine.	L'ufficio che si occupa della gestione delle risorse umane inserisce delle misure a sostegno delle persone con responsabilità di cura nella strategia aziendale.	Associa l'inclusività alla sostenibilità e alla competitività.
Curiosità	Il desiderio di scoprire e porre delle nuove domande.	La dirigenza incoraggia a pensare in maniera inclusiva.	Guida l'innovazione, il coinvolgimento e l'apprendimento organizzativo.

Tabella 4: competenze basate sui valori (principi e correttezza)

Esistono dei principi e dei presupposti morali su cui si basano decisioni e comportamenti, che garantiscono che le azioni intraprese siano corrette, rispettose e in linea con i valori di integrità e giustizia. Tali competenze consentono di prendere delle decisioni in modo etico, promuovono la correttezza e l'inclusività nei luoghi di lavoro.

Competenze trasversali	Definizione	Applicazioni per caregiver e datrici e datori di lavoro	Impatto
Integrità	La capacità di agire in modo onesto, sincere e responsabile.	Le politiche relative alle responsabilità di cura sono applicate in modo trasparente e corretto a prescindere dal genere.	Rafforza la fiducia e la credibilità dell'organizzazione.
Principi etici	Impegno alla correttezza, alla professionalità e all'affidabilità.	La dirigenza deve essere un esempio di correttezza nei processi decisionali.	Consente di acquisire credibilità e di costruirsi un profilo etico.

*Fonti 1–4: Concetti tratti da studi e progetti sul tema delle competenze trasversali (Articulate, 2021; Forbes Advisor, 2023; Kubátová et al., 2025; MAACCE, 2017; O'Reilly, 2025; People Managing People, 2023; PMC, 2023; Cimatti, 2016; Salto-Youth, 2016).

Le competenze trasversali non sono abilità facoltative. Sono centrali ai fini della creazione di **luoghi di lavoro inclusivi e solidali,** in cui il personale possa sentirsi apprezzato non solo per le sue competenze tecniche, ma anche per la propria umanità (Poláková, M. et al., 2023). Sviluppando l'empatia, le competenze comunicative, la resilienza, l'adattabilità, la capacità di risolvere problemi e l'integrità dipendenti e dirigenti possono contribuire a creare degli ambienti in cui le **responsabilità di cura siano riconosciute e sostenute,** non nascoste o penalizzate. Tali competenze sono essenziali per affrontare le sfide della società contemporanea, dal trovare un equilibrio tra benessere e produttività a garantire la correttezza e l'uguaglianza di genere.

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].

Ricorda: **le competenze trasversali non sono tratti fissi, ma capacità che si possono imparare, esercitare e rafforzare nel corso del tempo.** Investendo in queste competenze stai non solo lavorando sulla tua crescita professionale, ma anche aiutando a creare dei luoghi di lavoro più giusti, inclusivi e sostenibili per tutte le persone.

Creare e promuovere dei luoghi di lavoro inclusivi, in cui non ci siano discriminazioni e disparità di trattamento

In che modo l'uso di competenze trasversali da parte di datrici e datori di lavoro, dirigenti e persone che si occupano di gestione delle risorse umane **può incoraggiare l'uguaglianza di genere nei luoghi di lavoro?**

Datrici e datori di lavoro devono adattare la propria organizzazione alle esigenze del gruppo di lavoro

Per quale ragione è importante che un'azienda comprenda e sappia rispondere alle esigenze del personale?

La soddisfazione del personale costituisce uno dei pilastri fondamentali di un approccio etico all'organizzazione del lavoro. Inoltre, rappresenta un valore per l'azienda che, rispondendo alle esigenze di ogni dipendente, può migliorare i propri risultati. Creare un ambiente di lavoro confortevole e soddisfacente per il personale costituisce la chiave del successo di un'azienda. Tuttavia, implica un approccio organizzativo in grado di andare al di là del rapporto tra dipendente e datore di lavoro e di creare un ambiente culturale adeguato.

Gallup, un'agenzia statunitense che si occupa di analisi e consulenze, ha affrontato la questione dell'organizzazione aziendale e, in particolare, del ruolo attivo del dipendente, concentrandosi su "una cultura del luogo di lavoro impegnato"(Gallup, 2025). Occorre che il datore di lavoro veda la o il dipendente (e si prenda cura) come una persona e non un semplice strumento della macchina organizzativa (Gallup, 2025).

La soddisfazione del personale si raggiunge quando ogni lavoratrice e ogni lavoratore è felice del proprio lavoro.

Marsh McLennan Agency (MMA), un'agenzia americana che si occupa di assicurazioni e di servizi alle imprese, crede che una buona esperienza di lavoro si abbia quando ogni dipendente:

- apprezza l'atmosfera del luogo di lavoro;
- si sente a proprio agio con le proprie mansioni;
- ha delle opportunità di crescita professionale;
- riesce a mantenere un buon rapporto tra lavoro e vita privata;
- riceve un compenso competitivo.

Sempre secondo la Marsh McLennan Agency (MMA) i sei elementi che garantiscono una forza lavoro soddisfatta sono:

- paghe e benefit;
- sicurezza lavorativa;
- crescita professionale;
- riconoscimenti;
- rispetto;
- coinvolgimento.

L'insoddisfazione del personale costituisce un costo per l'azienda e contribuisce a far aumentare il tasso di avvicendamento, facendo sì che il marchio perda competitività (Marsh McLennan Agency, 2024).

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].

Crediamo sia importante sottolineare l'importanza di un approccio empatico da parte di datrici e datori di lavoro nei confronti del personale e delle sue esigenze. Un approccio semplice da attuare se datrici e datori di lavoro e responsabili della gestione delle risorse umane utilizzano efficacemente le proprie competenze trasversali.

Disuguaglianze e bisogni nei luoghi di lavoro

Le esigenze delle e dei dipendenti caregiver sono adeguatamente prese in considerazione da datrici e datori di lavoro?

Secondo un sondaggio del 2023 a cura della compagnia di assicurazioni statunitense Guardian Life, il 23% delle e dei *caregiver* pensa che alla propria azienda non interessi il suo benessere, e solo il 44% dice che i benefici offerti siano in linea con le loro esigenze (Guardian, 2023). Questi dati non sono in linea con la percezione di datrici e datori di lavoro, il 63% di loro crede che la propria azienda fornisca al personale che svolge lavoro di cura tutto il sostegno necessario. Inoltre, il sondaggio dimostra che le e i *caregiver* spesso si trovano a subire delle battute di arresto a livello professionale e hanno meno opportunità di carriera. Sono maggiormente esposti a licenziamenti (6% contro il 3% delle persone che non hanno obblighi di cura) e il 20% dichiara che le proprie responsabilità di *caregiver* hanno limitato la propria crescita professionale e le proprie opportunità lavorative (Guardian, 2023).

Il problema nasce dal fatto che datrici e datori di lavoro non coltivano una "cultura della cura". Un rapporto redatto dalla Harvard Business School sottolinea che molte aziende hanno involontariamente creato una cultura organizzativa in cui il personale è riluttante a parlare delle proprie preoccupazioni legate al lavoro di cura perché non nota abbastanza esempi di colleghe e colleghi capaci di andare avanti nel proprio percorso professionale a causa delle proprie responsabilità familiari ì (Fuller, 2019).

Esistono delle disuguaglianze di genere nei luoghi di lavoro che rendono difficile il lavoro di cura?

Benché il tema dell'uguaglianza di genere nei luoghi di lavoro sia ampliamente discusso in diversi contesti istituzionali e accademici, il divario di genere continua a essere un ostacolo all'inclusione sociale e alla produttività.

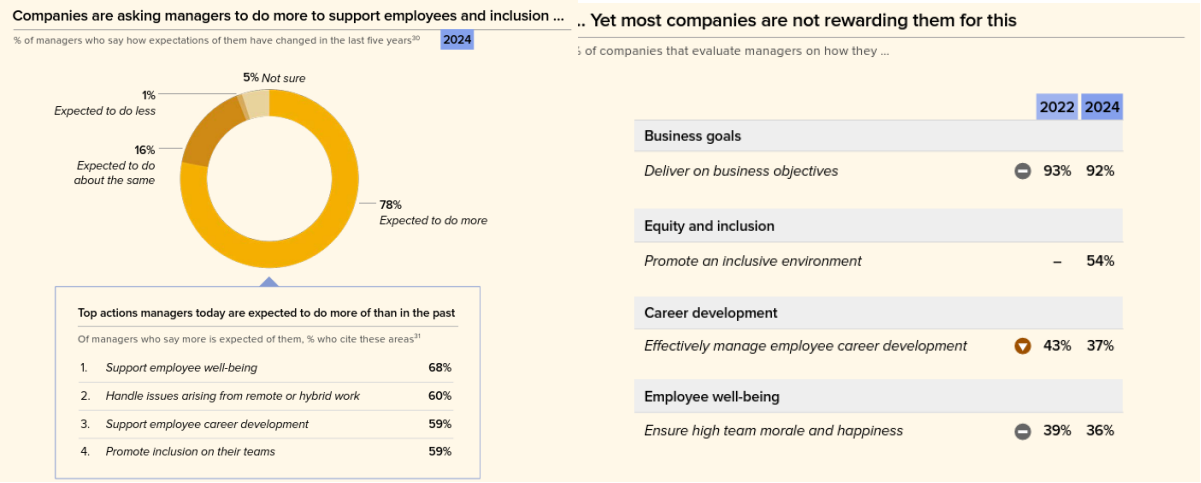
Secondo una ricerca condotta dal King's College di Londra nel 2020, citata da Deloitte, le donne dedicano più tempo degli uomini al lavoro di cura non retribuito (Deloitte, 2023). In media una donna dedica 4 ore e 25 minuti al giorno a tali attività, mentre un uomo ne impiega circa un'ora e 23 minuti. Tale fenomeno può avere un impatto negativo sulla vita lavorativa delle donne, tra cui meno tempo da dedicare agli eventi di networking, alla presentazione di domande di candidatura, agli straordinari e alla crescita professionale, tutti fattori che possono influire negativamente sulla carriera (Deloitte, 2023).

Le aziende tendono a chiedere di più a chi occupa un ruolo manageriale e senza più tempo o risorse a disposizione può essere difficile essere all'altezza di queste aspettative. Inoltre, queste persone sono valutare e ricompensate unicamente per i progressi compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda, anziché per la gestione del gruppo di lavoro e la crescita professionale (McKinsey & Co., 2024). Benché ci sia un'attenzione sempre maggiore per la qualità dell'ambiente di lavoro, l'inclusione e la riduzione del divario di genere, le aziende possono non sostenere dirigenti e responsabili della gestione delle risorse umane in questo processo.

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].

Figura 2: risultati della ricerca sulle esigenze delle e dei dipendenti



Fonte: McKinsey & Co, 2024

Tale punto debole può portare a una minore attenzione per i problemi legati al divario di genere: spesso viene chiesto a dirigenti e responsabili della gestione delle risorse umane di valutare il personale solo sulla base della produttività (che spesso è legata al tempo dedicato al lavoro), senza tenere conto di altri elementi. Tale approccio penalizza le lavoratrici, dal momento che molte di loro devono svolgere dei compiti molto impegnativi a casa, come prendersi cura di familiari che hanno bisogno di cure (McKinsey & Co., 2024).

Le competenze trasversali per datrici e datori di lavoro, responsabili della gestione delle risorse umane e manager

In che modo datrici e datori di lavoro, manager e responsabili della gestione delle risorse umane sostengono le e i dipendenti che hanno delle responsabilità familiari?

Per datrici e datori di lavoro, manager e responsabili della gestione delle risorse umane, adottare un approccio empatico e inclusive non è solo un dovere morale, ma anche una strategia utile per il benessere dell'azienda.

Di seguito elenchiamo alcune competenze e comportamenti che persone esperte e aziende specializzate considerano essenziali per migliorare l'ambiente di lavoro in situazioni in cui lavoratori e, soprattutto, lavoratrici devono dedicare parte del loro tempo a prendersi cura delle loro famiglie.

Secondo Thanks BEN, un'azienda del Regno Unito specializzata in soluzioni per le imprese, esistono sette diversi modi in cui le aziende possono sostenere il personale con responsabilità familiari (Thanks BEN, n.d.):

1. adottare orari di lavoro flessibili;
2. fornire supporto psicologico, mediante:
   - programmi di assistenza per il personale;
   - servizi di *counselling* e psicoterapia;
   - laboratori sulla gestione dello stress.
3. Offrire diversi tipi di congedo (non solo delle ferie, ma anche altri tipi di congedo per motivi familiari o di malattia, congedo di emergenza, ecc.);
4. fornire dei servizi di cura all'infanzia o dei familiari anziani (ad es., centri diurni aziendali e risorse digitali per aiutare a creare dei piani terapeutici o sostegni finanziari);
5. formare le e i manager sulle attività volte a sostenere le e i *caregiver.* Il corso di formazione dovrebbe affrontare i seguenti argomenti:
   - riconoscere i segnali di stress;
   - gestire lo stress a 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].

- conoscere i diritti delle e dei *caregiver;*
- creare una cultura aziendale solidale.

6. Offrire dei vantaggi flessibili.
7. Creare una rete di *caregiver.*

In un articolo pubblicato nel 2024 su Forbes, Julian Hayes affronta il problema del rapporto tra *caregiver* e lavoro. L'autore suggerisce due opzioni alle aziende che desiderano migliorare la propria strategia (Forbes, 2024):

1. eliminare ogni stigma e offrire delle rassicurazioni in merito alla sicurezza della propria occupazione. Harvey ricorda l'importanza di costruire un rapporto di fiducia attraverso l'empatia per far sì che le e i dipendenti si sentano ascoltati senza timore di subire delle ripercussioni;
2. fornire delle risorse volte a tutelare il benessere del personale. Le aziende possono, in particolare, creare delle strategie per fornire sostegno psicologico ed emotivo alle e ai dipendenti:
    - concedendo loro la possibilità di prendersi dei periodi di congedo mantenendo il loro posto di lavoro;
    - fornendo le risorse finanziarie necessarie e meccanismi volti a sostenerne il benessere;
    - offrendo l'accesso a cure personalizzate, con screening ed esami all'avanguardia;
    - fornendo loro tutte le indicazioni necessarie per individuare la terapia più adatta alle loro e ai loro familiari;
    - creando una comunità e una rete di supporto per ogni dipendente con responsabilità di cura.

Ulteriori suggerimenti pratici su come trovare un equilibrio tra organizzazione del lavoro e attenzione per le esigenze delle e dei dipendenti che si prendono cura dei propri familiari sono forniti in un articolo scientifico citato dalla rivista online Business Journal of the Wharton School of the University of Pennsylvania (Kossek et al., 2021). Secondo le autrici e gli autori è essenziale creare una cultura che prevenga il burnout di queste persone.

Al fine di creare il giusto contesto culturale bisogna (Kossek et al., 2021):

- adottare delle modalità di lavoro ibride per via della flessibilità che offrono alle e ai *caregiver,* ma stabilire dei limiti affinché chi lavora da casa possa davvero disconnettersi;
- creare un gruppo dedicato che consenta alle e ai *caregiver* di sviluppare delle soluzioni per sostenere le persone in diverse fasi della loro vita;
- adottare un servizio di assistenza per aiutare il personale che offre delle cure a trovare le risorse necessarie, come case di cura per parenti anziani;
- consentire al personale di donare le ore di permesso accumulate a una o un collega in caso di emergenza o offrire delle ferie retribuite. Se non è possibile, suggeriamo di proporre una condivisione delle responsabilità lavorativa;
- rendere l'equilibrio tra lavoro e vita privata un elemento imprescindibile della cultura azienda, formando le e i manager a sostenere meglio le esigenze non lavorative e creare un percorso che consenta loro di prendere dei periodi di riposo, se necessario;
- rendere le misure chiare e accessibili alle e ai dipendenti, affinché sappiano come sfruttare tali vantaggi.

La dirigenza deve far comprendere al personale quanto sia importante utilizzare le misure messe a disposizione in caso di emergenza, senza aver paura dello stigma o di perdere il 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].

Dal momento che la gestione dei rapporti con il personale che svolge un ruolo di cura costituisce un punto debole, crediamo che sia fondamentale consigliare a datrici e datori di lavoro, responsabili della gestione delle risorse umane e manager di servirsi di alcune semplici competenze trasversali. Concentrarsi su queste competenze, tuttavia, non esonera questi soggetti dall'adottare degli interventi concreti.

Ad ogni modo, desideriamo suggerire alcune competenze citate da Dennis O'Reilly in un recente articolo pubblicato su Forbes magazine (2025): resilienza, empatia, collaborazione, capacità di risolvere problemi, curiosità, positività, lealtà, principi etici, perseveranza, leadership.

La maggior parte di queste competenze è fondamentale al fine di sviluppare le abilità necessarie per gestire e promuovere dei luoghi di lavoro inclusivi.

- Empatia: nessuna azienda può andare avanti se non c'è un rapporto di fiducia e comprensione tra dirigenti e personale.
- Collaborazione: il rapporto non può basarsi su una struttura gerarchica, bensì sulla cooperazione e la creazione di sinergie.
- Principi etici: il rapporto di lavoro deve basarsi sul mutuo rispetto ed essere legato a valori morali a cui tutti i soggetti interessati devono attenersi.

Infine, possiamo affermare che datrici e datori di lavoro, responsabili della gestione delle risorse umane e manager hanno un potere, ma questo potere non può trasformarsi in un vantaggio competitivo o in qualità organizzativa se viene esercitato senza rispondere alle esigenze del personale, inclusi coloro che hanno anche delle responsabilità familiari.

Come acquisire ed esercitare queste abilità?

Inserendo degli elementi di *gamification* nei programmi di formazione è possibile rendere l'apprendimento u processo interattivo, coinvolgente e motivante. La **gamification** è il processo che determina l'inserimento di elementi ludici in contesti che non lo sono, con l'obiettivo di motivare, coinvolgere e migliorare l'apprendimento. Attraverso il ricorso a dinamiche di gioco come, ad esempio, la competizione, le sfide, i livelli, i premi e le ricompense, lo scopo è quello di stimolare la partecipazione del personale al processo di formazione (UOC blogs, 2023).

La tabella seguente presenta un insieme di attività pratiche che datrici e datori di lavoro e dipendenti possono utilizzare per rafforzare le proprie competenze trasversali. Si tratta di esercizi semplici, coinvolgenti e adattabili a diversi contesti. Costituiscono un ponte tra teoria e pratica, rendendo il processo di apprendimento più concreto e orientate all'azione.

Tabella 5: **Gamification: attività pratiche per allineare le competenze trasversali**

Competenza trasversale	Attività proposta	Breve spiegazione
Empatia	Gioco di ruolo: mettiti nei loro panni	Le e i partecipanti mettono in scena degli scenari (ad es., una/un *caregiver* che chiede una maggiore flessibilità). Le altre persone riflettono su sentimenti/esigenze, lavorando sulla loro empatia attraverso il contatto con punti di vista differenti. Vedi l'**attività n.3**

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].

Consapevolezza di sé	La finestra di Johari	Le e i partecipanti parlano di come si vedono e di come li vedono gli altri, individuando aspetti che ignorano e punti di forza.
Competenze comunicative	Un disegno di spalle	Una persona descrive un'immagine senza mostrarla, mentre l'altra la disegna. Dimostra l'importanza della chiarezza e dell'ascolto attivo. Vedi l'**attività n.1**
Competenze interpersonali	Il nodo umano	I membri del gruppo formano un cerchio e si tengono per mano. L'obiettivo è quello di riuscire a districarsi puntando sulla collaborazione e mettendo alla prova pazienza e spirito di squadra.
Adattabilità e flessibilità	Una scialuppa sempre più piccola	Un gruppo di persone occupa uno spazio (delimitato da una corda o con dello scotch) che continua a restringersi. Bisognerà adottare delle strategie per far sì che tutte le persone rimangano dentro usando tutta la propria creatività e flessibilità.
Innovazione e creatività	La torre di marshmallow	I gruppi dovranno costruire una torre servendosi di scotch e spaghetti, in cima alla quale dovranno posizionale un marshmallow. Incoraggia a progettare in maniera creativa con tempo e risorse limitati. Vedi **attività n.2**
Integrità	Dibattito su dilemmi etici	I gruppi di lavoro ricevono dei dilemmi lavorativi (ad es., distribuzione ingiusta dei carichi di lavoro). Devono dibattere per scegliere l'approccio più corretto da adottare.
Motivazione	Mappatura degli obiettivi personali	Ogni partecipante stabilisce un obiettivo personale o di gruppo, lo condivide e riflette su traguardi e ostacoli. Aiuta a lavorare sulla motivazione intrinseca.
Visione strategica	Partire dalla fine	Il gruppo di lavoro crea la politica di inclusione per "luogo di lavoro del futuro" immaginando prima i risultati, per poi individuare i passaggi necessari.
Capacità di ispirare	Un discorso per l'inclusione	Le squadre preparano un breve discorso per persuadere la dirigenza ad adottare delle politiche volte a sostenere le persone che hanno delle responsabilità di cura, esercitando il proprio carisma.
Resilienza	Il curriculum dei fallimenti	Le e i partecipanti scrivono un curriculum dei loro fallimenti e delle cose che hanno imparato. La condivisione permette di lavorare sulla resilienza, in quanto le battute di arresto vengono viste come opportunità di crescita.
Collaborazione	Campo minato	Una persona bendata cerca di compiere un percorso ad ostacoli grazie alle indicazioni della propria squadra. Consente di lavorare sulla fiducia e la collaborazione.
Risoluzione dei problemi	Il rompicapo dell'inclusività	Le squadre risolvono dei giochi di logica e delle sfide legate alle responsabilità di cura per riuscire a trovare un codice, Incoraggia il lavoro di squadra, la creatività e il pensiero critico.

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].

Gestione del tempo	La griglia delle priorità (La matrice di Eisenhower)	Le squadre devono riordinare un insieme di compiti (urgenti vs importanti; lavoro vs responsabilità di cura). L'attività aiuta a visualizzare le priorità e a gestire meglio il tempo.
Curiosità	Question storming	Le squadre devono porsi il maggior numero di domande possibili su un problema lavorativo. L'attività aiuta a lavorare sulla curiosità e sulla capacità di analisi.
Principi etici	L'asta dei valori	Al gruppo di partecipanti vengono dati dei soldi da scommettere su dei valori (correttezza, lealtà, uguaglianza). L'attività stimola un dibattito sui valori che contano di più nei luoghi di lavoro.
Positività	Il cerchio della gratitudine	Ogni partecipante condivide una cosa positiva riguardo a una/un collega o un gruppo di lavoro. Questa attività aiuta ad adottare una mentalità positiva e a riconoscere il lavoro delle altre persone.
Lealtà	Il cammino della fiducia	Le e i partecipanti formano delle coppie. Una persona sarà bendata e sarà guidata dall'altra al fine di superare degli ostacoli. L'attività consente di costruire un rapporto di fiducia e lealtà.
Perseveranza	Un enigma dietro l'altro	Le squadre devono risolvere degli enigmi entro il tempo previsto, affrontando ostacoli come pezzi mancanti e interruzioni. Aiuta ad essere perseveranti. Vedi l'**attività n.4**
Leadership	Leader a turno	Le squadre portano a termine un compito con le e i leader che cambiano ogni 5 minuti. Consente di porre in evidenza i diversi stili di *leadership* e di lavorare sull'inclusività.
Intelligenza emotiva	Il gioco di ruolo sul riconoscimento delle emozioni	Le e i partecipanti mettono in scena le proprie emozioni in silenzio; il resto del gruppo riconosce gli stati d'animo e parla delle reazioni da adottare. L'attività consente di lavorare sulla sensibilità nei confronti degli stati emotivi delle altre persone.

*Fonte: Attività adattata dalle attività di team building dell'università di Toledo HR Team-Building Activities (utoledo.edu); I blog Thryv ì (thryv.com), Expiration reminder (expirationreminder.com); il toolkit Creative Soft Skills (creativesoftskills.eu); e il manuale Moving into Soft Skills (movingintosoftskills.com).

Queste attività possono essere adattate a seconda del contesto, del tempo e delle risorse a disposizione.

- Nel caso in cui non si abbiano a disposizione i materiali, suggeriamo di sostituirli con **alternative più semplici o simboliche** (ad es., carta al posto di oggetti di scena).
- Se si ha poco tempo a disposizione, suggeriamo di selezionare **1 o 2 attività chiave** che consentono di affrontare più competenze trasversali allo stesso tempo.
- Concentrarsi **sulla discussione e sulla riflessione** quando non è possibile svolgere degli esercizi pratici.

Qui sotto troverai altre 3 attività presentate con istruzioni dettagliate e indicazioni su come svolgerle sia online che in presenza. Questi esempi illustrano in che modo le attività inserite nella tabella possono essere svolte in sessioni pratiche allo scopo di creare dei luoghi di lavoro inclusivi e solidali.

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: Un disegno di spalle

Partecipanti: numero non specificato (coppie)

Durata: varia, da 15 a 25 minuti in base alla complessità delle immagini.

Obiettivo: questa attività intende aiutare le persone a migliorare e a riflettere sulle loro competenze comunicative. Incoraggia il *team building* e la collaborazione.

Istruzioni:

1. **Introdurre il gioco** (5 minuti): forma delle coppie di partecipanti e chiedi loro di sedersi schiena contro schiena. Una persona riceverà un'immagine (in bianco e nero) e l'altra un pezzo di carta e una penna.
2. **L'attività** (10 minuti): spiega al gruppo che la persona a cui è stato consegnato il disegno dovrà descriverlo procedendo per gradi. La persona a cui sono state date carta e penna dovrà disegnare l'immagine descritta. Dopo circa 10 minuti invita il gruppo a fermarsi e a confrontare l'originale con il disegno che hanno fatto.

Spunti di riflessione

- Che cosa ha reso l'attività difficile?
- Qual è stata la parte più difficile del processo di comunicazione?
- Di cosa ha avuto bisogno ogni coppia per portare a termine l'attività?

Domande a chi ha descritto l'immagine:

- È stato difficile non descrivere direttamente l'oggetto da disegnare?
- Quanti dettagli sentivate di dover fornire?
- È stato difficile doversi aspettare che un'altra persona capisse correttamente la descrizione?

Domande a chi ha disegnato l'immagine:

- È stato difficile capire la descrizione?
- Avete mai provato un senso di smarrimento e l'esigenza di porre delle domande?
- Qual è stata la cosa più utile fatta dalla vostra o dal vostro partner per aiutarvi a capire?

In generale, che cosa avete imparato sulla comunicazione?

- Imparare ad essere chiari e a fornire indicazioni dettagliate senza provare frustrazione.
- Porre delle domande per capire meglio l'attività.
- La collaborazione e lo spirito di squadra sono essenziali per questa attività, non è possibile farcela da soli. Imparare a fare affidamento sulle altre persone per portare a termine ogni attività.

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].

Link/risorse

Carta e penna, copie dei disegni – una per coppia(cfr. Appendice I). È possibile usare delle immagini legate al *caregiving* e alla dimensione lavorativa.

Fonte: Therapist Aid, https://www.therapistaid.com/therapy-worksheet/drawing-communication-exercise

Attività n.2*:* La ruota del *coaching*

L'attività può essere svolta anche online.

Partecipanti: attività individuale

Durata: 20-30 minuti

Obiettivo: La ruota del *coaching* aiuta le persone a valutare il rapporto tra lavoro e vita private e a porre in evidenza i punti di forza e gli aspetti su cui lavorare. Sostiene una riflessione strutturata e l'individuazione di priorità, consentendo di elaborare dei piani d'azione mirati. Nelle sessioni di *coaching* orienta le conversazioni dalla consapevolezza alla crescita e il cambiamento.

Istruzioni:

È estremamente importante svolgere l'attività in maniera sincera. Le otto sezioni della ruota rappresentano i vari aspetti della vita. Incoraggia a tenere conto di tutti gli aspetti della vita. Immagina che il centro della ruota corrisponda a uno 0 e il bordo esterno a 10. Riordina tutti i vari ambiti della tua vita dando loro un punteggio da 0 a 10. Quindi unisci i punti disegnando una linea curva in ogni casella in modo da formare un cerchio (come nell'immagine qui sotto). In questo modo avrai un'idea degli aspetti su cui lavorare. È importante scegliere due o tre ambiti su cui concentrare le tue energie. Benché sarebbe bello essere soddisfatti di ogni aspetto della vita, non è questo lo Obiettivo. La cosa più importante è condurre una vita bilanciata.

Spunti di riflessione: osserva la forma della tua ruota.

- Che cosa noti?
- Su quali aspetti vorresti lavorare?
- Che impatto può avere un'area sulle altre?

Spunti di riflessione: ogni partecipante comprenderà che i diversi aspetti della sua vita sono interdipendenti e che uno squilibrio in un ambito può avere un impatto su tutto il resto. Impareranno a valutare e a riflettere sul livello di soddisfazione in ambiti diversi, aumentando la propria autoconsapevolezza. Dovranno individuare gli aspetti prioritari e tradurre gli spunti raccolti in azioni concrete.

Link/risorse

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].

La ruota del *coaching* – cfr. Appendici

Fonte: The creative soft skills training Toolkit - Link

Attività3: La torre di Marshmallow

Partecipanti: non ci sono limiti al numero di partecipanti

Obiettivo:

- Sviluppare la **capacità di risoluzione dei problemi e di lavorare in gruppo**.
- Mostrare come punti di vista diversi (come quelli delle persone con responsabilità di cura) contribuiscano a individuare soluzioni innovative
- Allenare le **competenze comunicative, la capacità di collaborazione e l'adattabilità** in un contesto in cui le risorse sono limitate.

Durata: 30–40 minuti

Istruzioni:

1. Forma delle squadre composte da 4-6 partecipanti.
2. Affida loro il compito di **costruire la torre più alta** che sia capace di sostenere un marshmallow in cima.
3. A metà dell'attività introduci le **"carte delle sfide del caregiver"** (ad es., "un membro del gruppo deve allontanarsi per 5 minuti per portare il figlio dalla medica" o "Perdete metà dello scotch per via di un'emergenza familiare").
4. Le squadre devono adottare le loro strategie e continuare a costruire la torre.
5. Al termine dell'attività ogni squadra dovrà misurare la propria torre e descrivere l'approccio che ha utilizzato.

Spunti di riflessione*:*

- In che modo la squadra si è adattata per affrontare delle sfide impreviste?
- Tutte le voci sono state prese in considerazione?
- Che rapporto c'è tra questa attività e il sostegno da dare alle colleghe e ai colleghi che hanno delle responsabilità familiari?

Spunti di riflessione*:* il successo non dipende solo dalla capacità di risolvere i problemi, ma anche dalla flessibilità, dall'empatia e dalla capacità di lavorare in gruppo: competenze essenziali per creare dei luoghi di lavoro inclusivi.

Link/risorse

- Spaghetti, scotch e 1 marshmallow per squadra.
- Carte con le "sfide del caregiver" * da inserire * Le carte devono essere adattate al contesto socioculturale per far sì che gli esempi siano realistici e rilevanti per ogni contesto: ad es., sostituire o modificare gli scenari che non appaiono adeguati (ad es., congedi familiari, regole

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].

nei luoghi di lavoro) e utilizzare un linguaggio neutro e inclusive, evitando dei riferimenti specifici che potrebbero limitare la comprensione.

Attività 4: Trova il codice segreto

Partecipanti: numero di partecipanti non precisato

Durata: 30–40 minuti

Obiettivo: rafforzare la **collaborazione, la capacità di risolvere problemi, l'adattabilità e la capacità di lavorare in gruppi,** simulando quanto la scarsità di risorse (ad es., *caregiver* sotto pressione) influisca sulle dinamiche di gruppo e richieda la condivisione di risorse.

Istruzioni

1. **Forma dei piccoli gruppi di partecipanti** (3–5).
2. Ogni gruppo riceve una **raccolta con 3-4 enigmi** (giochi di parole, anagrammi, serie numeriche, abbinamenti). Una volta completati questi giochi, si otterrà un codice di 4 numeri.
    a. Esempio: delle parole cruciate in cui le risposte sono parole come *flessibilità, empatia, sostegno.*
    b. Esempio: un gioco di matematica.
    c. Esempio: abbinare le icone alle loro definizioni fino a ottenere una sequenza.
3. **Componente collaborativa:** non saranno fornite le stesse informazioni. Ogni partecipante ne ottiene una parte. Le squadre dovranno **comunicare e condividere apertamente gli enigmi** per combinare i vari pezzi.
4. Nel corso dell'attività introduce la **carta delle sfide del caregiver** (ad es., "Un membro non può contribuire per cinque minuti per via di un'emergenza familiare" o "La tua squadra perde un pezzo dell'enigma").
5. La squadra continua a lavorare insieme fino a quando non trova il codice.
6. La prima squadra a scoprire il codice vince.

Spunti di riflessione:

- Che cosa ha fatto la vostra squadra per condividere risorse e informazioni?
- Alcune persone hanno avuto un ruolo dominante, mentre altre persone sono state escluse?
- Che cosa è successo quando un membro del gruppo non ha potuto dare il proprio contributo a causa della carta delle sfide?
- In che modo tutto ciò riflette la realtà lavorativa di dipendenti che hanno delle responsabilità di cura?
- Quali competenze trasversali (empatia, flessibilità, comunicazione) si sono rivelate fondamentali per avere successo?

Insegnamenti chiave: la logica non basta per trovare il codice – c'è bisogno di fiducia, capacità di collaborazione, adattabilità e capacità di risolvere problemi. Le squadre che apprezzano il contributo di ogni membro, anche quando le risorse non sono distribuite equamente, sono più resilienti e di successo.

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].

Link/risorse

- **Piattaforma di collaborazione:** Google Docs, Google Slides, or Miro per le schede **(se l'attività viene svolta online)**.
- **Breakout rooms**: Zoom, Teams, Webex **(se l'attività viene svolta online).**
- **Enigmi:** 3–4 mini-enigmi che consentono di elaborare un codice (cfr. Appendice I)
- **Carte delle sfide del caregiver:** date da chi facilita l'attività.
    - Carta n.1: Una/un partecipante non può rispondere per 3 minuti (simulando un'indisponibilità improvvisa).
    - Carta n.2: Il tuo gruppo perde un indizio (ad es., l'indizio del secondo enigma #3).
    - Carta n.3: una/un partecipante può solo rispondere sì o no per simulare una distrazione
    - Carta n.4: una/un partecipante deve lavorare in silenzio per due minuti.

Attività 5: Il lavoro invisibile, quando i problemi personali ci seguono in ufficio

Partecipanti: responsabili, managers, responsabili della gestione delle risorse umane. 2–50 persone (coppie o piccoli gruppi: manager + Francesca + persone che osservano).

Durata: 30–90 minuti (15 minuti dedicati al gioco di ruolo + 15 minuti alla riflessione + 10 minuti alla discussione di gruppo).

Obiettivo: mettere in pratica le competenze trasversali nel luogo di lavoro al fine di lavorare sull'intelligenza emotiva, migliorare la gestione delle discussioni sensibili e creare una cultura solidale pur mantenendo la produttività.

Istruzioni:

1. **Saluti e attività per rompere il ghiaccio**
2. **Avvertenza:** questa attività può andare a toccare delle esperienze delicate dal punto di vista personale ed emotivo, legate in particolare allo stress, al *caregiving* e ai problemi sul posto di lavoro. Prima di iniziare, assicurati di creare un ambiente sicuro e rispettoso in cui le e i partecipanti possano sentirsi al sicuro nel condividere le proprie storie o svolgere dei giochi di ruolo. È importante ricordare loro che gli scenari sono fittizi e non riflettono delle storie personali. Concedi loro del tempo per riflettere sulle proprie emozioni al tempo di gioco di ruolo, offrendo loro la possibilità di allontanarsi quando si sentono a disagio. Sottolinea la riservatezza e il rispetto reciproco nel corso della sessione.
3. **Presentazione dello scenario:** "Sei la o il responsabile di un'azienda in crescita. Il rendimento di una delle dipendenti più valide, Francesca, che lavora in azienda fin dagli inizi, ha cominciato a calare. Arriva spesso in ritardo o va via prima. Non risponde alle email e ai messaggi durante l'orario di lavoro e continua a controllare il suo telefono e le sue email personali. L'atmosfera a lavoro non è ideale e anche il suo rapporto con le colleghe e i colleghi ne risente. Hanno espresso delle preoccupazioni riguardo al suo distacco e alla mancanza di collaborazione, alcune persone pensano che si consideri al di sopra del resto della squadra. Nonostante i richiami e i cenni da parte di colleghi e colleghi, la situazione non è migliorata. In qualità di responsabile, hai deciso di parlare con lei per affrontare direttamente queste questioni."

4. **Assegnare dei ruoli**: Dividi le e i partecipanti in piccoli gruppi composti da 2, 4 o 6 persone, in base al numero di partecipanti. A ogni gruppo saranno assegnati due ruoli:

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].

- Gruppo responsabile, con il compito di trovare un equilibrio tra empatia e sostegno per la dipendente e necessità di affrontare le dinamiche di gruppo e i bisogni organizzativi, riconoscendo i possibili *bias.*
- Gruppo Francesca, con il compito di impersonare una dipendente altamente capace, ma sopraffatta dalle cose da fare, con delle responsabilità di cura invisibili, plasmate dalle aspettative della società.

5. **Preparazione per il gioco di ruolo:** ogni gruppo riceve una **carta** che delinea il background di Francesca, contenente le seguenti informazioni:
   - dati anagrafici;
   - tipo e intensità delle responsabilità di cura;
   - mansioni e aspettative lavorative;
   - sfide chiave che affronta al lavoro;
   - obiettivi personali, pressioni, sfera emotiva.

I gruppi non dovranno far altro che rileggere la carta e riflettere su una serie di domande per comprendere meglio punti di vista e bisogni del personaggio.

6. **Mappa dell'empatia:** usando una mappa dell'empatia, ogni gruppo dovrà prendere in esame e individuare degli spunti relativi ai pensieri e alle sensazioni del personaggio, a ciò che vede nel suo ambiente, a ciò che dice e fa e ascolta. Lo scopo è quello di mettersi nei panni del personaggio assegnato e comprendere meglio le dinamiche in gioco.

7. **Giochi di ruolo a coppie o in piccoli gruppi**: la o il manager avvia una discussione; Francesca rivela le proprie responsabilità di cura e dà voce alla propria frustrazione. Nel corso dell'incontro, quando la o il manager esprime delle preoccupazioni riguardo alle scadenze e agli orari di lavoro non rispettati, e sottolinea quando le persone siano preoccupate, Francesca si apre e rivela che:

- alla madre, di 85 anni, è stata diagnosticata di recente una malattia autoimmune che richiede delle cure quotidiane e una supervisione medica. Il padre è morto 5 anni fa e da allora la madre vive con lei.
- Sta crescendo due figli adolescenti che stanno attraversando una fase molto delicata, inoltre il marito ha perso il lavoro 6 mesi fa.
- È l'unica donna della famiglia. Sebbene abbia due fratelli più grandi, ci si aspetta che sia lei a prendersi cura della madre, per via di una mentalità atavica diffusa nella sua famiglia.
- Spiega che nessuno le ha mai chiesto se lei fosse disposta a fornire queste cure o se fosse disponibile. I suoi familiari hanno pensato semplicemente che sarebbe stata lei a farlo perché è una donna e la figlia della persona bisognosa di cure.
- Parla di quanto sia stanca e frustrata, che è stata punita solo perché è una donna – sia a casa che a lavoro – perché tutto il lavoro fisico ed emotivo ricade sulle sue spalle.
- Francesca sa di non aver fatto del proprio meglio ultimamente, ma ciò che la ferisce di più è il silenzio che la circonda. È delusa e arrabbiata per il fatto che nessuno sembra aver notato o sia interessato a chiederle che cosa sta succedendo. Nessuno parla con lei o le chiede come sta: è come se fosse invisibile.
- Non può che chiedersi che se ci si aspetterebbe mai che un collega uomo gestisca le stesse pressioni – a casa o al lavoro – o se le cose sarebbero più facili per lui.

La o il manager capisce di aver dedicato troppa attenzione ai risultati e di non aver preso in considerazione quello che stava succedendo. Si accorge di aver pensato inconsciamente che Francesca,

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].

come tutte le altre donne, ce l'avrebbe fatta senza aver bisogno di supporto o di qualcuno che le chiede come sta.

8. **Riflessione di gruppo e discussione guidata:**

- Quali competenze trasversali deve usare la o il manager? Che cosa bisogna migliorare?
- Che ricadute ha l'empatia o la mancanza della stessa sulla scelta di Francesca di aprirsi?
- Quali procedure bisognerebbe seguire in casi simili?

Insegnamenti tratti: questa attività sottolinea l'importanza dell'empatia, della consapevolezza, della comunicazione e dell'adattabilità nel fornire sostegno alle persone con responsabilità di cura, in particolare alle donne che devono confrontarsi con aspettative eccessive.

Link/risorse

- Panoramica dello scenario
- Indicazioni sui ruoli – cfr. Tabella riportata di seguito
- Spunti di discussione

Carte	Manager	Francesca
La storia	Sei la o il responsabile di Francesca. Hai notato un calo del suo rendimento e del suo impegno. Il tuo obiettivo è quello di avere una discussione costruttiva con lei per: - capire le cause del suo comportamento; - esprimere preoccupazione senza giudicare; - offrire sostegno, mantenendo una certa trasparenza.	Fai parte dell'azienda sin dagli inizi e hai sempre avuto un altissimo rendimento. Ultimamente ti senti sopraffatta, stanca emotivamente e indifferenze. Hai dei problemi personali di cui non hai mai parlato con nessuno. Ti senti giudicata e non capita dalle tue colleghe e dai tuoi colleghi. I tuoi obiettivi sono: - parlare sinceramente di come ti senti; - capire che tipo di supporto potrebbe aiutarti; - decidere se vuoi continuare a svolgere sempre le stesse mansioni o modificare il tuo carico di lavoro.
Stato emotivo	Calma, empatia e atteggiamento professionale Curiosità disponibilità e chiarezza riguardo alle aspettative	Frustrazione, stanchezza, imbarazzo Atteggiamento difensivo, ma anche desiderio di ricevere sostegno Insicurezza rispetto a come esprimere le proprie esigenze.
Battute iniziali suggerite	"Ti ringrazio per aver trovato del tempo per parlare con me. Volevo discutere con te perché ho notato alcuni cambiamenti ultimamente."	"So che non è da me… Non sapevo come parlarne."

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].

	"Apprezzo molto il tuo lavoro e voglio capire che cosa sta succedendo." "Parliamo di quello che possiamo fare per sostenerti e continuare a gestire al meglio il gruppo di lavoro."	"Mi sembra che le persone mi giudichino tutto il tempo e che siano in attesa che commetta un errore." "Sto attraversando un periodo molto complicato a livello personale, è molto difficile concentrarsi."
Spunti	"Ho notato che il tuo rendimento è cambiato di recente. Volevo solo parlare con te per capire come va." "Ho sentito che sei molto sotto pressione. Vorresti parlare con me di cosa sta succedendo?' "Pensi che le tue responsabilità familiari stiano ricadendo sul tuo modo di lavorare?" "Che tipo di supporto ti servirebbe adesso?" "Creiamo un piano che ti aiuti a tutelare il tuo benessere e a sostenere il gruppo di lavoro."	Condividi la convinzione diffusa nella tua famiglia, secondo la quale, una donna deve prendersi cura della madre. Parla del risentimento e della stanchezza legata alle aspettative di genere. Indica quanto queste pressioni stiano influendo sulla tua salute, la tua vita privata e il tuo lavoro. Chiedi perché non ti sia stato fornito abbastanza sostegno o comprensione al lavoro. Proponi degli accorgimenti che potrebbero fare la differenza.
Possibili sfide	Francesca potrebbe essere sulla difensiva o apparire disinteressata. Potrebbe parlare di problemi e frustrazioni personali. Dovrai trovare un equilibrio tra empatia e responsabilità aziendali.	-
Possibili aiuti	Orari di lavoro flessibili Modifiche temporanee alle mansioni Risorse per la tutela della salute mentale Attività di coaching o mentoring	-

Unità 3.3: Sviluppare le competenze digitali e le applicazioni nei luoghi di lavoro

L'unità 3.3 è dedicata alle competenze tecniche e, in particolare, alle competenze digitali che datrici e datori di lavoro, manager e responsabili della gestione delle risorse umane possono utilizzare per creare delle pratiche e dei meccanismi volti a promuovere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e concedere una maggiore flessibilità alle e ai dipendenti.

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].

Contenuti teorici

Le competenze trasversali si riferiscono ad abilità specifiche e misurabili che le persone acquisiscono attraverso percorsi di formazione o esperienze pratiche (Qandle, n.d.). Le competenze tecniche, legate a conoscenze e abilità specifiche, possono riferirsi a competenze come lo sviluppo di software o il *machine learning*. Differiscono dalle competenze trasversali che di solito corrispondono a caratteristiche personali, come la capacità di *leadership,* di gestione del tempo o competenze interpersonali (Indeed Editorial Team, 2025a). Le competenze tecniche sono (Qandle, n.d.):

- misurabili, possono essere valutate e certificate;
- insegnabili, possono essere acquisite attraverso corsi di formazione o attività pratiche;
- legate a una professione specifica, lavori diversi richiedono competenze tecniche differenti;
- certificabili, è possibile ottenere delle certificazioni o dei titoli di studio per convalidarle.

Lo sviluppo delle competenze digitali è divenuto fondamentale in un mercato del lavoro sempre più digitalizzato. Gli strumenti e le tecnologie digitali migliorano l'efficienza, l'efficacia e forniscono un sostegno significativo ai fini dello svolgimento delle attività quotidiani, trasformando l'idea stessa di lavoro. Comprendere le dinamiche legate al lavoro da remoto, all'equilibrio tra lavoro e vita privata e la produttività è essenziale. Numerosi studi parlano dell'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata al fine di garantire il benessere delle lavoratrici e dei lavoratori che svolgono delle professioni da remoto

(Nagaprakash et. al., 2024). Incoraggiare il lavoro da remoto e orari di lavoro flessibili può aiutare il personale a mantenere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata che consente di avere una forza lavoro più soddisfatta e produttiva. Datrici e datori di lavoro, nonché i gruppi dirigenti, hanno numerose responsabilità quotidiane. Tuttavia, oltre a dirigere e a pianificare, un aspetto importante del loro ruolo è quello di garantire il benessere di ogni dipendente. La promozione di un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata e la possibilità di dedicarsi ad orari di lavoro flessibili è fondamentale per promuovere un ambiente di lavoro positivo, migliorare la soddisfazione del personale e, infine, anche il rendimento dell'azienda o dell'organizzazione.

L'Unione europea sta cercando di rendere la flessibilità lavorativa una realtà per le e i dipendenti che potrebbero trarne numerosi benefici. È interessante notare che i risultati ottenuti dimostrano che tale flessibilità aumenta di 1,4 giorni al mese il tempo trascorso al lavoro (Airtasker, 2024). Per rispondere al crescente bisogno delle lavoratrici e dei lavoratori di prestare delle cure ai propri familiari e riuscire a trovare un equilibrio tra lavoro e responsabilità di cura, l'Unione europea ha introdotto la direttiva relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare (Direttiva UE 2019/1158), approvata il 20 giugno 2019. La direttiva mira a promuovere una più equa divisione delle responsabilità tra uomini e donne (Unione Europea, 2019). La direttiva è stata pensata per migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata di genitori e *caregiver,* promuovere l'uguaglianza di genere nel mercato del lavoro e incoraggiare una più equa distribuzione delle responsabilità di cura tra uomini e donne (Unione Europea, 2019). Per raggiungere questi obiettivi, la Direttiva stabilisce degli standard minimi per i congedi genitoriali, quelli destinati ai prestatori di assistenza e orari di lavoro flessibili e chiede agli Stati membri di integrarli nei quadri di riferimento nazionali (Commissione Europea, n.d.).

Gli strumenti e le tecnologie digitali possono aiutarci a promuovere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, particolarmente importante per le professioniste e i professionisti che hanno delle responsabilità di cura. Possono aumentare l'efficacia e l'efficienza in famiglia, consentendo di svolgere un lavoro da remoto su misura delle esigenze personali. Gli studi condotti hanno permesso di approfondire il legame tra *caregiving* e lavoro da remoto, sottolineando il fatto che le persone che prestano assistenza che lavorano da remoto sono più felici e produttive. Secondo uno studio il 73% delle persone che hanno delle responsabilità di cura usano il tempo che risparmiano lavorando da casa per prendersi cura dei propri figli, e il 70% per trascorrere più tempo con la propria o il proprio partner o coniuge (Tsipursky, 2023). Secondo lo studio, il 77% delle e dei dirigenti e il 76% delle persone che

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].

prestano assistenza concordano con il fatto che il lavoro da remoto migliora la qualità della vita delle lavoratrici e dei lavoratori. Iniziative come la Direttiva relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare mirano ad aumentare le opportunità di lavoro da remoto per le persone che hanno delle responsabilità di cura inserendole nei quadri legislativi nazionali. L'uso degli strumenti digitali nei luoghi di lavoro consente di trovare un equilibrio tra lavoro e responsabilità di cura, permettendo alle persone di continuare a lavorare e prendersi cura della propria famiglia, aumentando le opportunità lavorative per le donne che prestano assistenza. Senza questi strumenti ogni iniziativa a favore della flessibilità è destinata a fallire, in quanto mancherebbero dei meccanismi affidabili atte a supportarla.

La pandemia di Covid-19 ha apportato dei forti cambiamenti nell'ambiente di lavoro e introdotto il lavoro da remoto per la prima volta in molti settori. Tuttavia, la fase post-pandemica ha visto un cambiamento del modo di lavorare e ha accelerato l'adozione di piattaforme cloud. Gli strumenti di lavoro digitali non sono altro che programmi e tecnologie che aiutano a migliorare la produttività, la collaborazione e la comunicazione in ambienti digitali. Tali strumenti supportano il lavoro da remoto e ibrido consentendo di interagire in tempo reale, lavorare a progetti, condividere file e automatizzare alcuni compiti. Rendono il lavoro più efficiente, semplificano alcuni progetti e consentono di lavorare in modo più flessibile, contribuendo alla creazione di gruppi più produttivi e coesi. (Atomicwork, n.d.).

Molti dipendenti sono consapevoli dei vantaggi del lavoro da remoto che rappresenta un'opportunità per ottenere una maggiore flessibilità e autonomia. Ciononostante, alcune preoccupazioni rimangono, come la possibilità che tale flessibilità costituisca un rischio per il delicato equilibrio tra vita personale e vita professionale (Nagaprakash et. al., 2024). Esistono delle criticità che possono rendere difficoltoso mantenere tale equilibrio quando si lavora da remoto. In primo luogo, quando si lavora da remote si sfumano i confine tra lavoro e vita privata e alcune persone sentono di essere costantemente impegnate se non esiste una precisa divisione tra gli spazi casalinghi e la propria postazione. Inoltre gli aggiornamenti in tempo reale e le notifiche delle email sono un ottimo modo per mantenere la produttività, ma possono spingere le persone a sentirsi sempre connesse compromettendo l'equilibrio tra vita lavorativa e vita provata. Inoltre, il lavoro da remote può apparire un'occupazione solitaria alle volte, soprattutto quando le e i dipendenti trascorrono molto tempo a casa e non comunicano con la propria squadra. Infine, il lavoro da remoto presenta dei svantaggi dal momento che potrebbe spingere a lavorare durante il tempo libero o a perdersi delle pause che sono necessarie per ricaricarsi (TheEmployeeApp Blog, 2024).

Le ricerche suggeriscono che nell'era di Internet l'idea di controllare il personale è considerata fuorimoda e le e i dirigenti hanno adottato dei metodi di gestione più flessibili. Le aziende adottano degli approcci volti a promuovere l'autonomia e la produttività del personale. Tuttavia, in un ambiente di lavoro altamente flessibile e indirettamente controllato, troppa autonomia potrebbe causare delle incertezze e delle ambiguità che potrebbero avere degli effetti controproducenti (Zhou, 2020). Secondo alcuni studi è necessario che le organizzazioni adottino in maniera proattiva delle strategie atte a promuovere degli orari di lavoro flessibili, riconoscendo l'importanza di questi meccanismi per promuovere la soddisfazione e la produttività del personale e sostenendo, allo stesso tempo, lavoratrici e lavoratori nel raggiungimento di un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata (Nagaprakash et. al., 2024).

A dispetto dei preconcetti e delle sfide legate alla produttività e all'efficienza, il lavoro da remoto e flessibile sta acquisendo una popolarità sempre maggiore e sta diventando la modalità preferita per molte lavoratrici e lavoratori. La flessibilità offre grandi vantaggi, in particolare alle persone che hanno delle responsabilità di cura. Dà alle donne l'opportunità di continuare a crescere professionalmente e aiuta a ridurre il divario di genere promuovendo delle opportunità lavorative eque per uomini e donne. Inoltre, la disponibilità di strumenti e tecnologie può migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata aumentando la produttività, migliorando la gestione dei carichi di lavoro e consentendo a dirigenti e datrici e datori di lavoro di supportare meglio i propri gruppi e avere una visione d'insieme

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].

delle sfide e delle difficoltà che possono presentarsi al fine di fornire il sostegno necessario alle e ai propri dipendenti con empatia e comprensione.

In questa unità presenteremo alcuni strumenti digitali e le loro applicazioni nei luoghi di lavoro al fine di dimostrare in che modo possono contribuire a creare un ambiente di lavoro a misura di dipendente in grado di promuovere flessibilità ed equilibrio. Sono numerosi gli strumenti a disposizione, molti dei quali possono essere adattati alle esigenze di diversi ambienti di lavoro.

Strumenti di collaborazione digitale

Le tecnologie digitali si sono evolute più rapidamente di ogni altra innovazione nella storia – raggiungendo circa il 50% della popolazione mondiale in soli due decenni e trasformando le società (Nazioni Unite, n.d.). Per collaborazione digitale si intende l'uso delle tecnologie e degli strumenti digitali per facilitare il lavoro di squadra, la comunicazione e la condivisione di informazioni tra professioniste e professionisti. Questo tipo di collaborazione prevede l'uso di piattaforme online, applicazioni di messaggistica, video conferenze e altri strumenti digitali per condividere documenti, idee, feedback e collaborare in tempo reale a prescindere dal luogo in cui ci si trova fisicamente (Tripathi, n.d.).

Nel corso degli ultimi anni, soprattutto a causa della pandemia di Covid-19, aziende e dipendenti hanno affrontato dei cambiamenti nel modo di lavorare, si pensi al lavoro da casa e alle riunioni online. Non a caso la pandemia ha determinato una crisi senza precedenti che ha influito sulle modalità di lavoro e sulla produttività del personale (Calvino et al., 2024). Secondo Eurostat (2025), nel 2024, il 53% delle imprese europee ha svolto delle riunioni su piattaforme online come Skype, Zoom, MS Teams e WebEx. Per quanto attiene alle dimensioni delle imprese, queste riunioni online erano estremamente popolari nelle grandi aziende (94%), mentre erano meno comuni nelle piccole e medie imprese (52%) (Eurostat, 2025).

Inoltre, secondo alcuni studi "il divario digitale e in termini di produttività pre-esistente, nonché le caratteristiche delle aziende, ha influito sulla capacità delle imprese di reagire alla crisi determinata dalla pandemia e, quindi, di adottare le nuove tecnologie digitali. E, in effetti, le aziende che avevano già adottato delle modalità di lavoro digitali, erano più produttive e di grandi dimensioni prima della pandemia sono quelle in cui le tecnologie digitali si sono affermate di più al termine della pandemia". Ciò sottolinea l'importanza degli strumenti di collaborazione digitali che consentono di gestire al meglio l'organizzazione e lo svolgimento di attività lavorative.

Gli strumenti digitali per la collaborazione sono dei programmi progettati per facilitare la comunicazione e la collaborazione in tempo reale. Hanno diverse funzioni come chat in tempo reale, possibilità di tenere video-conferenze, condividere file e gestire progetti, ecc. Questi strumenti costituiscono un "punto di incontro" per consentire alle persone di lavorare insieme in maniera fluida, a prescindere del luogo in cui si trovano (Lark Editorial Team, 2024). Nello specifico, gli strumenti di collaborazione digitali comprendono strumenti di messaggistica come Slack, Microsoft Teams, Zoom e Asana (Hure, 2025), applicazioni per video-conferenze come Microsoft Teams, Zoom, Webex e Skype, (Indeed Editorial Team, 2025b), condivisione di file e archiviazione su cloud come OneDrive, Google Drive o DropBox (Martin, 2025).

L'adozione di strumenti digitali per la collaborazione può essere molto utile sia per l'azienda sia per il personale. In primo luogo, tali strumenti possono contribuire a far aumentare la produttività, dal momento che consentono alle persone di comunicare in tempo reale e, quindi, di lavorare in modo più efficiente e portare a termine i vari compiti in meno tempo. Dal momento che molte organizzazioni collaborano a livello internazionale, gli strumenti di collaborazione digitale consentono alle persone di comunicare e cooperare meglio con persone in diversi Paesi, senza limitare la collaborazione agli incontri in presenza (Tripathi, n.d.). Inoltre, gli strumenti di collaborazione digitale permettono 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].

lavorare in modo più flessibile e moderno (Maubareyt, 2020). I gruppi di lavoro possono servirsi di videochiamate, conversazioni di gruppo e strumenti collaborativi per modificare documenti per rimanere in contatto e ridurre il numero di email e telefonate scambiate. La collaborazione digitale migliora la flessibilità dal momento che consente "ai gruppi di lavoro di cooperare, raggiungere un migliore equilibrio tra vita privata a vita professionale ed essere più soddisfatti della propria professione. Consente anche alle organizzazioni di accedere a un bacino più ampio di talenti e ridurre i costi associati alla manutenzione degli uffici. I gruppi di lavoro possono lavorare da qualunque luogo del modo, in qualunque momento, senza limiti fisici" (Tripathi, n.d.).

Sembra evidente che la collaborazione digitale offra numerosi vantaggi alle organizzazioni e promuova un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e una maggiore flessibilità. Tuttavia vi sono delle datrici e dei datori di lavoro che sono scettici riguardo all'efficacia di tali strumenti e pensano che possano avere un impatto negativo sulla produttività e sul rendimento del personale. E, in effetti, vi sono delle sfide di cui tenere conto. La principale minaccia legata agli strumenti di collaborazione digitale e alla condivisione di documenti sensibili di un'azienda è quella alla sicurezza. Tali strumenti, infatti, sono esposti ad attacchi informatici e violazioni dei dati (Tripathi, n.d.). Inoltre, possono emergere dei problemi tecnici legati alla linea o oppure all'utilizzo di determinati strumenti. Fino al 2023, per svolgere più del 90% dei lavori erano richieste delle competenze informatiche di base. Tuttavia, circa il 32% della popolazione europea non possiede ancora tali competenze (Commissione Europea, 2023). Ciò indica che utilizzare dei software complicati può sottoporre a stress lavoratrici e lavoratori ed evidenza la necessità di fornire dei corsi di formazione adeguati. Alcune persone, in particolare quelle più anziane, possono sentirsi in ansia e intimidite di fronte alle nuove tecnologie. Infine, dei problemi di comunicazione possono nascere quando i membri dei gruppi di lavoro comunicano digitalmente. Il tono e il contesto possono essere malinterpretati, conducendo a conflitti e malintesi (Tripathi, n.d.).

A dispetto dei fraintendimenti e dei luoghi comuni ancora diffusi tra alcuni dirigenti e datrici e datori di lavoro, gli strumenti di collaborazione digitali possono promuovere un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata e incentivare la flessibilità. Inoltre, per le e i dipendenti con responsabilità di cura che possono avere delle difficoltà ogni giorno nel fare la spola e trascorrere molte ore in ufficio, lontani dai membri della famiglia bisognosi di cure e sostegno, gli strumenti di collaborazione digitale possono permettere loro di lavorare con colleghe e colleghi, rimanendo a casa. Con il lavoro da remoto che acquisisce una sempre maggiore popolarità, la collaborazione digitale svolgerà un ruolo sempre più importante in futuro (Tripathi, n.d.).

Tecniche e strumenti per il *project management*

Gli strumenti per il *project management* aiutano le aziende a gestire e a organizzare efficacemente attività e progetti. Facilitano il monitoraggio, la pianificazione e l'esecuzione dei progetti creando una maggiore trasparenza, affinché tutte le persone siano consapevoli dei propri obblighi e delle proprie responsabilità (ActiveCollab Team, 2025). Tali piattaforme aiutano a controllare i costi, avere chiari i limiti e attenersi alle scadenze. Tra gli strumenti più diffusi ricordiamo programmi come Asana, Trello, Jira ma anche soluzioni più semplici come diagrammi di Gantt, calendari ed elenchi di attività (Abbamonte, 2024).

L'utilizzo degli strumenti per il *project management* presenta numerosi vantaggi, dal momento che semplificano le procedure di pianificazione, migliorano la produttività del personale e l'efficienza. Tali strumenti, infatti, forniscono la struttura necessaria per gestire i progetti. Tra le funzioni più comuni ricordiamo l'allocazione delle risorse, la rendicontazione, la gestione delle attività e dei documenti (BCS ProSoft, n.d.). Tali funzioni possono aiutare le e i dipendenti a pianificare ed eseguire al meglio i progetti e assistere datrici e datori di lavoro nelle attività di monitoraggio delle attività, dei carichi di lavoro e della collaborazione. Inoltre, utilizzando gli strumenti per il *project management* è possibile accedere rapidamente a informazioni come lo stato di avanzamento delle attività, il programma e altri

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].

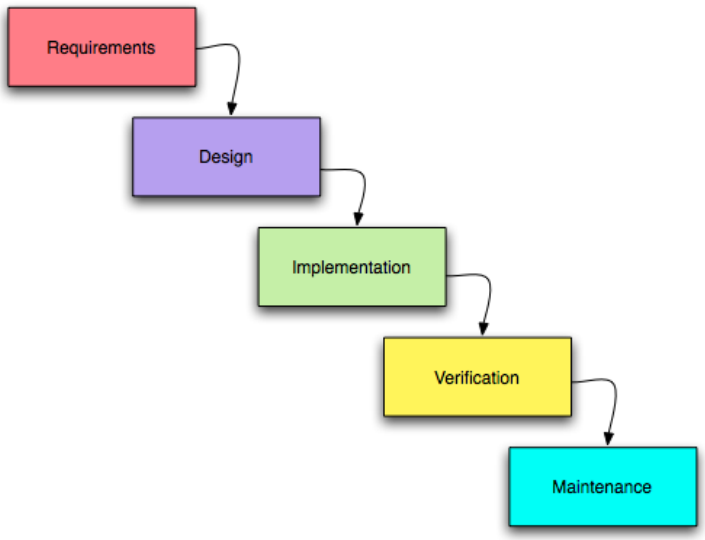
dati. Tale trasparenza consente ai gruppi di lavoro e alle parti interessate di tenere traccia dei progressi in tempo reale e di comprendere il contributo individuale dato al progetto. Consolida anche l'affidabilità e motiva i gruppi di lavoro a raggiungere gli obiettivi stabiliti (VirtualSpace, 2023).

Oltre ai moderni strumenti, esistono delle tecniche di gestione dei progetti tradizionali che possono essere utilizzate all'interno delle aziende. Di seguito ne elenchiamo alcune (Jurčić, 2025).

Il metodo a cascata

Il metodo a cascata è uno degli approcci più vecchi e tradizionali. Si tratta di un processo lineare teorizzato da Winston W. Royce nel suo articolo del 1970 dal titolo *"Managing the Development of Large Software Systems* (Royce, 1970)". In questo metodo lo sviluppo procede per fasi distinte: analisi dei requisiti, progettazione, codifica o sviluppo, collaudo e manutenzione. Ogni fase del flusso di lavoro deve essere portata a termine di passare a quella successiva. Questo metodo è adatto a progetti in cui gli obiettivi sono ben delineati fin dall'inizio (Hoory et al., 2023). Tuttavia, il metodo a cascata ha attirato delle critiche in anni recenti per via della sua rigidità e della scarsa flessibilità nell'apportare dei cambiamenti ai requisiti, soprattutto in ambienti dinamici o complessi (Alanazi & Alrwais, 2024). È interessante notare che molte strategie di mitigazione del rischio proposte da Royce come lo sviluppo iterativo, la prototipazione e lo sviluppo delle parti interessate, sono state ampliate e approfondite con il metodo agile (Morgan, 2018).

Figura 1. Fasi del metodo a cascata



Fonte: https://www.umsl.edu/~hugheyd/is6840/waterfall.html

La metodologia agile

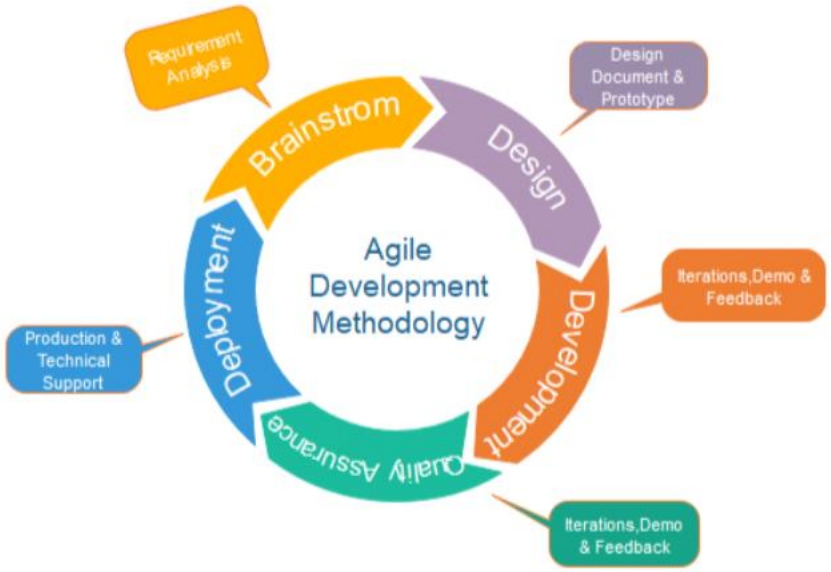
Nel corso degli ultimi due decenni l'approccio agile ha acquisito sempre più popolarità (Gemino et al., 2022). Tale metodologia è stata sviluppata per affrontare i limiti presenti nei precedenti approcci, costosi e dispendiosi in termini di tempo (Anifa, et al., 2024). La metodologia agile è veloce ed efficace e consente ai gruppi di lavoro di prendere delle decisioni spontanee e adattarsi rapidamente alle condizioni del mercato, quindi può essere utilizzata in ambienti instabili (Anifa, et al., 2024; Asnawi et al., 2011; Yusoff et al., 2019). A differenza dei modelli tradizionali la metodologia agile sottolinea lo

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].

sviluppo iterativo attraverso cicli brevi e feedback costante per consentire ai gruppi di lavoro di ottenere dei progressi, adattandosi all'evolversi dei requisiti (Dugbartey& Kenhide, 2025). I metodi agili sono contrassegnati da cinque caratteristiche chiave: flessibilità, sostenibilità, adeguatezza, efficienza e efficacia dal punto di vista dei costi. Tali qualità sono alla base della scelta del settore privato di passare ai metodi agili (Lishner & Shtub, 2019). Le principali applicazioni sono: sviluppo dei software, project management, settore manifatturiero, marketing, gestione della catena di approvvigionamento e istruzione (Anifa, et al., 2024). A poco a poco la metodologia si è evoluta al fine di supportare diverse esigenze: Scrum, Extreme Programming, Kanban, Lean, Scrumban (una combinazione di Scrum e Kanban) e l'Agile PeopleOps Framework (APF) (Omonije, 2024). Sony, Netflix, Spotify, Toyota, Walmart sono alcune delle aziende che si sono servite con successo dei metodi agili, adottando approcci incentrati sulla flessibilità, sul lavoro di squadra e sulle esigenze della clientela.

Figura 2: Il ciclo di vita del metodo agile



Fonte: Un modello relative alle previsioni del lavoro delle azioni sul mercato utilizzando l'Ense mble Artificial Neural Network (Ajoku, et al, 2021). Distribuito su licenza CC BY-NC-ND 4.0.

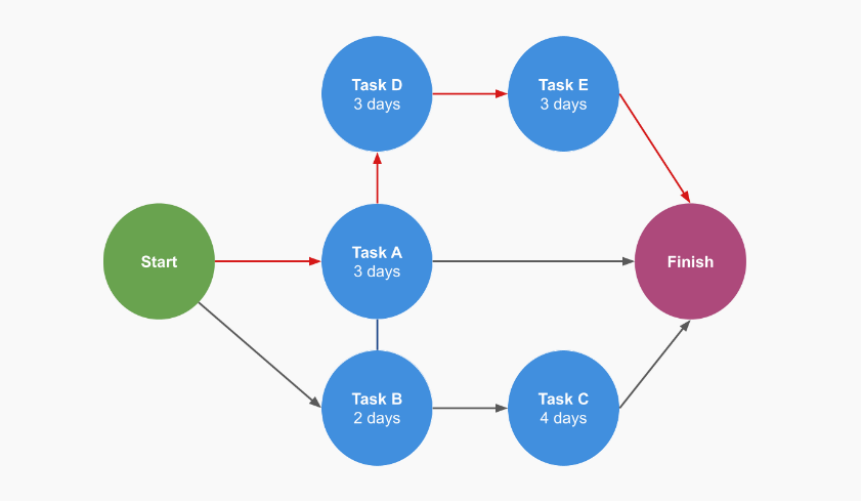
Il metodo del percorso critico

Il metodo del percorso critico (in inglese *Critical Path Method*, CPM) è una tecnica per il *project management* che aiuta i gruppi di lavoro a individuare gli obiettivi che determinano lo svolgersi del progetto. Sviluppato alla fine degli anni 50, il metodo consente di stabilire un ordine di priorità, allocare le risorse in modo efficace e predire in maniera proattiva eventuali ritardi calcolando la durata delle attività e i rapporti di interdipendenza (Perrucci et al, 2025, Bagshaw, 2021; Madhuri et al., 2012; Gopalasamy & Mansor, 2013). Questo metodo è fondamentale per riuscire a programmare e a monitorare il progetto (MindMap AI, 2025). Le sue applicazioni nel settore dell'edilizia e dell'ingegneria sono molto utili al fine di evitare i costi legati ai ritardi e garantire delle consegne tempestive (Lima et al., 2023). Il diagramma tipico (cfr. Immagine sottostante) consiste in una serie di nodi che rappresentano le attività del progetto e delle frecce che indicano i rapporti di interdipendenza.

Figure 3. il diagramma del metodo del percorso critico

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].

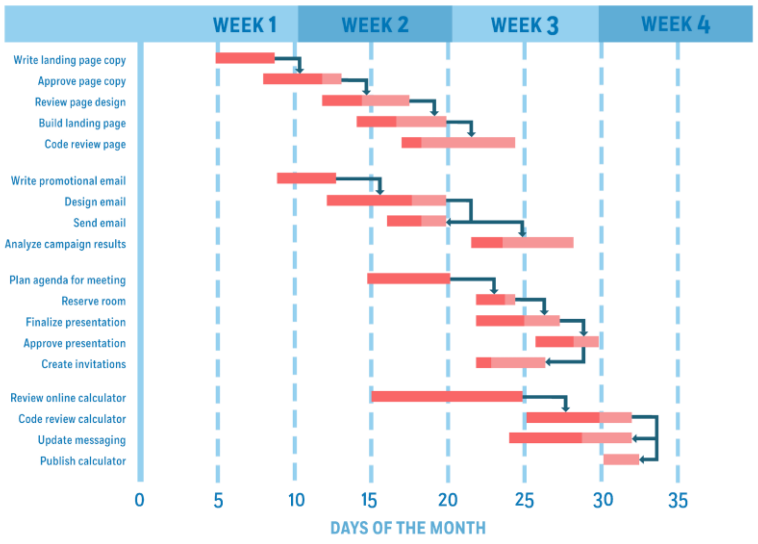


Fonte: *https://planyway.com/blog/critical-path-method-for-project-managers*

Il diagramma di Gantt

I diagrammi di Gantt sono degli strumenti per la gestione dei progetti che possono aiutare a visualizzarne i vari elementi. Si tratta di una rappresentazione grafica delle attività nel corso del tempo che aiuta le persone a monitorare i progressi. Il diagramma di Gantt è uno strumento di programmazione essenziale: le linee del tempo si trasformano in barre orizzontali (dette anche barre di Gantt) fino a formare un grafico. Tali barre mostrano le date di inizio e di fine, nonché i rapporti di interdipendenza, il programma e le scadenze, inclusa la percentuale di attività completata in ogni fase e la persona responsabile (Association for Project Management, n.d.). Oltre a visualizzare questi elementi, il diagramma di Gantt facilita la comunicazione e il coordinamento tra soggetti interessati dando una forma e una prospettiva sullo stato di avanzamento del progetto e sulle relative allocazioni (Wadhwa, 2024).

Figura 4. Il diagramma di Gantt consente di visualizzare la durata delle attività, i rapporti di interdipendenza tra loro e i progressi nel corso del tempo.



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].

Fonte: https://management.org/how-to-use-a-gantt-chart

Gli strumenti per il *project management* sono essenziale per quando si lavora da remoto perché offrono una piattaforma centralizzata per la gestione delle attività, delle comunicazioni, il monitoraggio dei progressi, consentendo una collaborazione fluida e senza intoppi. Raggiungere un equilibrio tra lavoro e vita privata richiede molto sforzo e il giusto insieme di strumenti. Integrando gli strumenti per la produttività nella routine quotidiana è possibile fluidificare i processi, ridurre lo stress e dedicare più tempo al proprio benessere (ReCom, 2025). Tale aspetto è particolarmente rilevante per le persone che hanno delle responsabilità di cura dal momento che l'ottimizzazione del lavoro consente loro di gestire meglio le loro mansioni e raggiungere una maggiore produttività ed efficienza. Tali strumenti aiutano a stabilire delle priorità chiare, gestire efficacemente il lavoro da remote e fornire delle indicazioni in tempo reale che consentono di lavorare meglio, senza esporre individui e gruppi di lavoro al rischio di *burnout*.

Sia che scelgano di utilizzare delle strategie di *project management* tradizionali o dei programmi digitali, datrici e datori di lavoro e manager possono aiutare a sviluppare delle strategie che consentono al personale di raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata attraverso procedure di organizzazione, esecuzione, valutazione e monitoraggio migliori. Avendo chiari i compiti da svolgere, datrici e datori di lavoro possono assicurarsi che i carichi di lavoro siano distribuiti in modo equo a seconda delle competenze e delle disponibilità delle e dei dipendenti.

Adottare un sistema di *project management* centralizzato consente anche di individuare eventuali difficoltà o ritardi nello svolgimento delle mansioni. Ad esempio, la tendenza a non rispettare le scadenze potrebbe indicare la necessità di distribuire meglio le responsabilità o suggerire che le e i dipendenti stanno affrontando delle difficoltà di cui non hanno parlato. Gli strumenti per il *project management* non sono solo efficaci ai fini del monitoraggio dei carichi di lavoro, ma anche per promuovere una migliore comunicazione tra dirigenza e personale. Quando le e i manager hanno una visione chiara delle mansioni del personale, si trovano in una posizione migliore per fornire tempestivamente supporto e dimostrare empatia, elementi che contribuiscono al raggiungimento di un equilibrio più sano tra lavoro e vita privata.

Soluzioni per l'accesso da remoto

Le modalità di lavoro ibrido e da remoto si stanno diffondendo sempre di più, soprattutto a seguito della pandemia di Covid-19. Tuttavia, sebbene dipendenti, manager e gruppi di lavoro trascorrano sempre meno tempo in ufficio, è fondamentale assicurarsi che possano avere accesso agli strumenti di lavoro in qualunque luogo si trovino (Pleasant, 2025). Nella realtà post-pandemica, l'accesso da remote costituisce un aspetto significativo del lavoro.

È noto che la pandemia di Covid-19 ha avuto un impatto indelebile sul mondo del lavoro a tal punto che le condizioni di lavoro oggi sono molto diverse rispetto a qualche anno fa (Cooke et al., 2021). Nella prima metà del 2020 la pandemia ha costretto le persone a lavorare da casa (McPhail et al., 2023). Grazie all'accesso da remoto, ogni dipendente si è potuto servire di qualunque tipo di dispositivo per accedere a file, programmi, appunti e strumenti archiviati sui computer di lavoro. Ciò consente di avere un nuovo livello di flessibilità e facilità di gestione, dal momento che aziende, manager e team di supporto avranno sempre le risorse che gli occorrono a portata di mano (Pleasant, 2025).

Le soluzioni per l'accesso da remoto come i servizi VPN, il protocollo RDP e gli spazi di lavoro da remoto svolgono un ruolo chiave nel sostenere delle modalità di lavoro flessibili, dal momento che migliorano la produttività, l'efficienza e l'agilità (Buckman, 2025). I programmi per l'accesso da remoto aiutano l'utente ad accedere al proprio computer in sicurezza da qualunque luogo si trovi. Per le e i dipendenti che lavorano da casa o chi offre sostegno informatico, I software di accesso da remote possono essere

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].

utilizzati per accedere a informazioni importanti, fluidificare i processi di lavoro o consentire la condivisione dello schermo per avviare le presentazioni o risolvere problemi (Indeed Editorial Team, 2025c).

L'accesso da remoto consente alle e ai dipendenti di lavorare da qualunque luogo, sia che stiano viaggiando, lavorando da casa o si trovino in un altro Paese. Tale flessibilità garantisce un aumento della produttività e una maggiore soddisfazione nei confronti del proprio lavoro. Consentendo al personale di lavorare da remoto le aziende possono risparmiare sui costi legati alla manutenzione degli uffici e delle utenze, mentre le e i dipendenti possono risparmiare tempo in quando non sono più costretti a raggiungere il posto di lavoro. Inoltre, alcuni programmi consentono di accedere in tempo reale a file e applicazioni, di conseguenza è più facile rimanere produttivi. In caso di difficoltà è possibile sfruttare l'accesso da remoto per permettere al team informatico di accedere al proprio computer a distanza e riparare eventuali malfunzionamenti (Jackins, 2025).

In generale i vantaggi legati all'accesso da remoto sono numerosi, in quanto consentono di aumentare la propria flessibilità ed efficienza. Permette alle persone di mantenere la propria produttività, lavorando da remoto o in modalità ibrida e, allo stesso tempo, facilita la condivisione dei file e la collaborazione tra persone che si trovano in luoghi diversi. Semplifica, inoltre, gli interventi, gli aggiornamenti e il monitoraggio da remoto. Garantisce la continuità operativa anche in caso di disastri o di restrizioni ai viaggi ed elimina la necessità di viaggiare o di recarsi fisicamente in ufficio (Buckman, 2025).

Strumenti per la gestione del tempo e delle attività

La capacità di gestire bene il proprio tempo e le proprie attività è una competenza fondamentale per le lavoratrici e i lavoratori impegnati e con numerose responsabilità, tra cui prendersi cura dei propri familiari.

La gestione del tempo è il processo che porta a pianificare e a controllare consapevolmente la quantità di tempo da dedicare a ogni attività al fine di migliorare la propria efficienza. Una buona gestione del tempo consente di condurre uno stile di vita sano e bilanciato (Coursera Staff, 2025).

La gestione delle attività è il processo che consente di pianificare e portare a termine i propri compiti nel modo più efficace ed efficiente possibile. È grazie a tale processo che è possibile tenere conto di tutte le procedure necessarie, dall'avvio al completamento, al fine di raggiungere obiettivi specifici. Per fare ciò occorre definire i compiti da svolgere, stabilire un ordine di priorità, assegnare le mansioni ad altre persone, stabilire delle scadenze, apportare delle modifiche e monitorare i progressi (Noori, 2025).

Dal momento che oggi in molti ambiti professionali è richiesto lo svolgimento di più mansioni, il rispetto di scadenze e la gestione di diverse priorità, lavoratrici e lavoratori sono spesso costretti a lavorare a lungo, rischiando il burnout. L'adozione di strumenti che consentono di gestire efficacemente tempo e attività, quali liste di controllo digitali, sistemi per la gestione dei flussi di lavoro e strumenti di programmazione, può aiutare a pianificare meglio le proprie responsabilità quotidiane, ridurre lo stress e migliorare la capacità di concentrazione. Questi strumenti non solo consentono di migliorare la produttività organizzando il lavoro in modo più efficiente, ma promuovono anche un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata evitando gli straordinari. Grazie a promemoria e indicazioni puntuali forniscono alle e ai dipendenti gli strumenti necessari per gestire il proprio carico di lavoro in maniera più strategica e sostenibile.

Tra gli strumenti più popolari ricordiamo Todoist, Harvest e Trello che sono delle applicazioni ampliamente utilizzate che possono essere scaricate sul proprio computer o telefono di lavoro (Dublino, 2025). Il ricorso a questi strumenti può essere promosso dalle aziende e costituire una politica versa e propria, tuttavia il personale può anche prendere l'iniziativa e usare gli strumenti che

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].

possono sostenere al meglio la gestione dei carichi di lavoro. In questo modo sarà possibile eliminare lo stress lavorativo e completare le proprie attività in tempo senza bisogno di lavorare ore in più.

Strumenti di intelligenza artificiale

L'intelligenza artificiale è divenuta molto popolare, molto in fretta e svolge un ruolo cruciale nel mondo del lavoro odierno. Non si limita a dare accesso alle informazioni. Può sintetizzare, scrivere codici, ragionare, impegnarsi in conversazioni e fare delle scelte. Gli strumenti di intelligenza artificiale possono eliminare alcune barriere aiutando più persone a sviluppare delle competenze professionali in più campi, in qualunque lingua e in qualunque momento. L'intelligenza artificiale può cambiare il modo in cui le persone accedono e usano la conoscenza. Sarà possibile, dunque, risolvere problemi in modo più efficace ed efficiente, promuovendo un'innovazione di cui tutte le persone possono beneficiare (Mayer et. al., 2025).

Secondo la Commissione Europea , "le persone e le imprese dovrebbero essere in grado di godere dei benefici dell'Intelligenza Artificiale in sicurezza" (Commissione Europea, 2024). Secondo la Strategia europea per l'IA, l'Unione Europea dovrebbe adottare un approccio coordinato per sfruttare al meglio le opportunità offerte dall'IA e affrontare le nuove sfide ad essa collegate. L'Unione Europea può spianare la strada a un uso e a uno sviluppo positivo di questo strumento, che sia in linea con i suoi valori e i suoi punti di forza (Commissione Europea, 2018).

L'intelligenza artificiale sta cambiando il modo di lavorare. Nasceranno nuovi lavori, mentre altri spariranno. In ogni caso la maggior parte dei settori subirà una trasformazione. La maggior parte della popolazione europea crede che le tecnologie digitali, inclusa l'intelligenza artificiale, abbiano un impatto positivo sul proprio lavoro e, quindi, sulla qualità della vita. Il 62% della popolazione europea vede in maniera positiva l'uso dell'intelligenza artificiale al lavoro e il 70% crede che migliori la produttività. Se una maggioranza supporti l'uso di questo strumento per prendere decisioni al lavoro, l'84% della popolazione europea crede che l'intelligenza artificiale debba essere maneggiata con cura per proteggere la privacy e garantire la trasparenza nei luoghi di lavoro (Commissione Europea, 2024). Sempre più aziende e organizzazioni incoraggiano il personale a servirsi di questi strumenti. Nel 2024 il

Work Trend Index redatto da Microsoft e LinkedIn indicava che il 90% delle lavoratrici e dei lavoratori utilizza gli strumenti di intelligenza artificiale per risparmiare tempo, l'85% per dare la priorità al lavoro e l'84% per aumentare la creatività (Coursera Staff, 2025).

Esistono una vasta gamma di strumenti di intelligenza artificiale che possono aiutare lavoratrici e lavoratori a gestire progetti, collaborare, programmare e migliorare la produttività. Più specificamente, gli strumenti di intelligenza artificiale possono aiutare le persone a ridurre il tempo che dedicano a mansioni quotidiane come gestire le email, organizzare liste di cose da fare o creare dei documenti collaborativi (Coursera Staff, 2025). Oggi molte persone si servono di strumenti di intelligenza artificiale; tuttavia è essenziale seguire le politiche e le linee guida aziendali relative all'inserimento di informazioni sensibili in uno strumento di intelligenza artificiale.

Tra i principali strumenti di intelligenza artificiale che gestiscono le conoscenze come ChatGPT, Google Gemini, Notion AI e Claude che usano le informazioni disponibili online per fornire le risposte appropriate o produrre dei testi. Inoltre, esistono degli strumenti di intelligenza artificiale disponibili per il *project management* che possono aiutare a scomporre i progetti in mansioni, tenere traccia del tempo dedicato e il carico di lavoro futuro. Tra questi ricordiamo Zapier, Zoho Projects e AI Agent. Esistono anche strumenti di intelligenza artificiale per programmare, comunicare e collaborare, nonché per redigere verbali delle riunioni e riassumere dei testi(Coursera Staff, 2025).

L'intelligenza artificiale può apportare degli enormi vantaggi a lavoratrici, lavoratori e aziende. Attraverso gli strumenti a disposizione è possibile supportare diversi tipi di lavoro, migliorando

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'efficacia e l'efficienza. Ciò vale soprattutto per lavoratrici e lavoratori con responsabilità di cura che possono apprezzare particolarmente la possibilità di dedicare meno tempo a determinate mansioni grazie al supporto dell'intelligenza artificiale. Tuttavia, a prescindere degli evidenti benefici e dall'ampio uso di questi strumenti, vi sono delle datrici e dei datori di lavori che rimangono scettici riguardo all'uso dell'intelligenza artificiale al fine di portare a termine delle attività, elaborare idee e contenuti per i progetti. Molte organizzazioni e aziende, infatti, hanno stabilito delle linee guida e delle regole sull'uso dell'intelligenza artificiale. Inoltre, l'Unione Europea sta regolamentando l'uso dell'intelligenza artificiale nell'ambito della sua strategia digitale al fine di garantire le condizioni migliori per l'uso e lo sviluppo di questa tecnologia. Uno di questi provvedimenti è costituito dal Regolamento sull'Intelligenza Artificiale, la prima legge completa. Mira a rendere lo sviluppo dell'IA sicuro, trasparente, tracciabile, non discriminatorio, sostenibile e innovativo (Unione Europea, 2023).

Nonostante gli sforzi per regolamentare l'uso dell'Intelligenza artificiale sembra che il personale veda solo i benefici che questa tecnologia può dare loro e si serve dei vari strumenti senza informare manager e datrici e datori di lavoro. Alcuni studi dimostrano che il 78% delle persone che si servono dell'intelligenza artificiale porta i propri strumenti di IA al lavoro, un'abitudine ancora più comune nelle piccole e medie aziende (80%). Inoltre, il 52% delle persone che si serve dell'intelligenza artificiale al lavoro è riluttante ad ammettere di usarla per svolgere le mansioni più importanti. Ciononostante il 53% delle persone che si servono dell'intelligenza artificiale al lavoro si preoccupa del fatto che utilizzarla per svolgerle le mansioni principali le faccia apparire sostituibili (Microsoft & LinkedIn, 2024).

L'intelligenza artificiale è destinate ad affermarsi e, quando applicate con criterio, ha la possibilità di portare dei benefici ad aziende e dipendenti. Per datrici e datori di lavoro, gli strumenti di intelligenza artificiale possono migliorare i processi di intelligenza artificiale, sostenere le procedure dell'azienda e aiutare nello svolgimento dei compiti più gravosi. Per lavoratrici e lavoratori, l'intelligenza artificiale costituisce uno strumento potente in grado di ridurre lo stress determinato dai carichi di lavoro, aumentare la produttività e sostenere lo sviluppo delle competenze. Se adoperata in maniera responsabile, l'intelligenza artificiale può assistere in ambiti quali l'apprendimento, lo sviluppo personale, la collaborazione, la creazione di opportunità lavorative più significative e appaganti. Manager, datrici e datori di lavoro sono incoraggiati a discutere apertamente con il personale riguardo all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e alle sue implicazioni etiche e pratiche.

In sintesi, gli strumenti e le tecnologie digitali sono molto importanti a lavoro. Possono aiutarci a gestire meglio le mansioni lavorative poiché forniscono il supporto tecnico necessario per aiutare a organizzare, distribuire e monitorare i carichi di lavoro. Gli strumenti digitali danno alle e ai responsabili la capacità di pianificare, misurare e ottimizzare la distribuzione dei compiti, che determina un aumento della produttività e porta a un ambiente di lavoro meno stressante. Questo approccio strutturato migliora i flussi di lavoro, l'allocazione delle risorse e sostiene un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. Le competenze digitali possono aiutare le aziende a rendere più flessibile il lavoro, coordinare, comunicare e collaborare in modo efficace attraverso il lavoro da remoto. Tali strumenti possono incoraggiare il lavoro di squadra e la collaborazione attraverso applicazioni e strumenti condivisi che consentono ai membri dei gruppi di lavoro di lavorare insieme in modo efficace anche quando hanno orari e mansioni differenti o lavorano in luoghi diversi. Esistono, inoltre, degli strumenti e dei sistemi che permettono alle e ai dipendenti di pianificare, tenere traccia e ottimizzare il proprio modo di lavorare. Infine, per quanto concerne la gestione dei rischi, gli strumenti e le tecnologie digitali danno a datrici e datori di lavoro la possibilità di individuare tempestivamente i rischi e valutarli in maniera accurata. Se, ad esempio, una dipendente pensa di non riuscire a rispettare le scadenze per via delle proprie responsabilità di cura, il datore di lavoro può creare un piano apposito e distribuire il carico di lavoro, grazie a sistemi e strumenti per tenere traccia della distribuzione dei compiti.

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].

I principali vantaggi degli strumenti digitali presentati nell'Unità 3.3 possono essere riassunti come segue:

- **una migliore organizzazione**, la gestione del tempo e delle mansioni consente alle e ai dipendenti di scomporre compiti complessi, calcolare in modo efficace il tempo da dedicare a ciascuna mansione e rispettare le scadenze;
- **riduzione dello stress e del burnout,** fornendo una maggiore chiarezza, la gestione del tempo e delle mansioni aiuta le e i dipendenti ad evitare di lavorare troppo o di estendere l'orario lavorativo;
- **rapporto tra lavoro e vita privata,** le e i dipendenti riescono a trovare un equilibrio tra mansioni lavorative e responsabilità personali in maniera più fluida grazie ai sistemi di gestione del tempo e delle mansioni;
- **accesso a file e risorse,** le soluzioni per l'accesso da remoto consentono alle e ai dipendenti di recuperare e lavorare su documenti essenziali senza aver bisogno di essere connessi alla rete;
- **supporto tecnico affidabile e senso di sicurezza,** con i sistemi di accesso da remoto, le e i dipendenti sanno che i problemi tecnici potranno essere risolti dalla squadra di informatici, riducendo lo stress e riducendo al minimo gli intoppi. Ciò crea un ambiente digitale più sicuro che incoraggia il lavoro flessibile;
- **inclusività e continuità delle imprese,** l'accesso da remote consente alle e ai dipendenti di rimanere connessi e produttivi anche in caso di malattia o emergenze esterne. Dà la possibilità di vivere in altre città o Paesi;
- **distribuzione equa del lavoro,** gli strumenti per il *project management* consentono alle e ai *manager* di assegnare delle mansioni in maniera equa, garantire dei carichi di lavoro equilibrati. Ciò previene il burnout e sostiene un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata;
- **tenere traccia delle scadenze e delle possibili difficoltà,** osservando i progressi e individuando tempestivamente i ritardi, gli strumenti per il *project management* possono porre in evidenza le eventuali difficoltà delle lavoratrici e dei lavoratori nel rispettare le scadenze. A quel punto è possibile adottare delle soluzioni flessibili, come rimodulazioni o ridistribuzione delle mansioni, per ridurre lo stress e proteggere l'equilibrio tra lavoro e vita privata;
- **collaborazione da remoto tra le e i dipendenti,** le piattaforme digitali permettono alle persone di lavorare insieme senza la necessità di essere presenti fisicamente. In questo modo è possibile promuovere una maggiore flessibilità, si riducono i tempi per raggiungere il posto di lavoro e le persone possono gestire in modo più efficiente le proprie responsabilità personali e professionali;
- **adattare gli orari di lavoro e trovare un equilibrio con i doveri familiari,** gli strumenti di collaborazione danno alle e ai dipendenti la possibilità di organizzare il proprio orario di lavoro a seconda dei propri impegni. La comunicazione asincrona permette alle e ai dipendenti di lavorare coi propri ritmi. Tale flessibilità è utile soprattutto alle persone che hanno degli altri doveri, come le responsabilità di cura (Salesforce, 2024);
- **aumento dell'autonomia e della produttività,** la flessibilità offerta dagli strumenti di collaborazione permette alle e ai dipendenti di lavorare tenendo conto dei propri impegni. Gli studi dimostrano che una maggiore autonomia spesso porta a un aumento della soddisfazione, della motivazione e del benessere generale (Zhou, 2020);
- **accesso a un bacino di talenti più ampio,** oltre ai benefici per il personale, gli strumenti digitali danno a datrici e datori di lavoro la possibilità di assumere persone senza tenere conto dei limiti spaziali. Ciò consente a datrici e datori di lavoro di attirare le e i dipendenti che danno la priorità a un'organizzazione flessibile del lavoro.

Dal momento che lavoro e vita privata diventano sempre più interconnessi, per le datrici e i datori di lavoro è essenziale aiutare i gruppi di lavoro a raggiungere un migliore equilibrio. Ciò non significa separare del tutto le due dimensione, ma integrarle in modo armonioso e produttivo. Nel mondo

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].

digitale di oggi, il raggiungimento di questo equilibrio costituisce una priorità personale e organizzativa. Il lavoro flessibile supportato da soluzioni per l'accesso da remoto offre costituisce una possibilità. Poiché le aziende si adattano alle esigenze della forza lavoro, investire in tali soluzioni non è solo una mossa intelligente, ma essenziale. (Butler, 2024).

La tecnologia si evolve rapidamente e la gamma di strumenti a disposizione è molto ampia. Questi strumenti sono molto utili, poiché consentono di aumentare la produttività delle e dei dipendenti e rende il carico di lavoro più facile da gestire. Gli strumenti digitali possono aiutare a promuovere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e sostenere la possibilità di lavorare da remoto, soprattutto per le persone con responsabilità di cura. Gli strumenti a disposizione possono aiutare a pianificare e gestire le attività quotidiane e lavorare in modo efficiente.

Attività interattive

Attività 1: Discussione sull'uso degli strumenti digitali al lavoro.

Obiettivo:

Riflettere sulle applicazioni degli strumenti digitali nei luoghi di lavoro e scambiarsi idee e pratiche.

Istruzioni:

Fase 1: Dividi le e i partecipanti in gruppi composti da 3-4 persone.

Fase 2: Chiedi loro di discutere per 25-30 minuti delle competenze digitali ed il loro utilizzo nei luoghi di lavoro e di scambiarsi esperienze ed idee sulle loro aziende in merito alle diverse tecnologie e strumenti che hanno usato o che stanno utilizzando (suggeriamo di dare alle e ai partecipanti una tabella che li aiuti nel corso delle loro attività).

Comunicazione	
Assunzione	
Feedback	
Insegnamenti	
Data	

Fase 3: Poni alle e ai partecipanti le seguenti domande: Quali competenze digitali utilizzate? In che modo gli strumenti e le tecnologie digitali consentono di aiutare le e i dipendenti a raggiungere un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata? In che modo questi strumenti aiutano le e i dipendenti che hanno delle responsabilità di cura? Quali difficoltà riscontrate?

Fase 4: Chiedi a ogni gruppo di presentare i principali punti discussi.

Fase 5: Concedi alle persone del tempo per discutere e riflettere insieme.

Link/risorse

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 n.2: Come si usano gli strumenti digitali

Obiettivo:

Comprendere l'uso pratico degli strumenti digitali

Istruzioni:

Fase 1: Dividi le e i partecipanti in gruppi composti da 3-4 persone.

Fase 2: Chiedi loro di scegliere uno strumento digitale che hanno imparato a conoscere grazie alla formazione, oppure utilizzano al lavoro ed è stato molto utile al personale. Scegli lo strumento che desideri presentare (ad es., Trello, Asana, Monday, Slack).

Fase 3: Ogni gruppo presenta lo strumento prescelto. Apri il programma e mostralo servendoti di un proiettore. Per aiutare le e i partecipanti puoi condividere con loro i seguenti requisiti chiave per la presentazione:

1. nome e tipo di strumento
2. vantaggi, come la facilità di utilizzo, l'impatto sul lavoro;
3. limiti, fare riferimento a fattori come problemi tecnici o preoccupazioni relative alla sicurezza.

Fase 4: Concedi alle e ai partecipanti del tempo per riflettere sullo strumento e condividere le proprie idee riguardo a come promuovere un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata e migliorare la flessibilità per le e i dipendenti con responsabilità di cura. Chiedi alle e ai partecipanti di fare riferimento ai propri luoghi di lavoro e a come gli strumenti possono essere utilizzati.

Link/risorse

https://trello.com/

https://asana.com/

https://monday.com/

https://slack.com/

Insegnamenti chiave del modulo 3

Il modulo 3 prende in esame il rapporto tra genere, lavoro di cura, inclusione nei luoghi di lavoro e trasformazione digitale. Pone in evidenza quanto l'assistenza continuativa in Europa sia ancora fortemente connotata in termini di genere, dal momento che le donne svolgono ancora la maggior parte del lavoro di cura. Le norme culturali, le disuguaglianza e la mancanza di investimenti in servizi di cura formali rende ancora più gravoso questo fardello. Allo stesso tempo, le competenze tecniche e trasversali svolgono un ruolo fondamentale nel creare degli ambienti di lavoro inclusivi, flessibili e solidali che riconoscono e accolgono le responsabilità di cura.

Sviluppando l'empatia, le competenze comunicative e digitali, le organizzazioni possono promuovere una migliore distribuzione delle cure, migliorare il benessere delle e dei dipendenti e promuovere l'uguaglianza di genere. Le competenze trasversali rafforzano la collaborazione e l'inclusione, mentre

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].

le competenze tecniche, soprattutto quelle legate agli strumenti digitali, consentono di adottare degli orari di lavoro flessibili e la gestione delle mansioni. Insieme queste competenze sostengono la creazione di una cultura solidale che dà valore sia alla cura che alla produttività.

- In Europa le donne continuano a fornire assistenza continuativa a livello formale e informale.
- Le norme culturali e gli stereotipi di genere rafforzano le disparità riguardo alle aspettative di *caregiving* e alla segregazione lavorativa.
- Le categorie identitarie come età, background migratorio e status socio-economico rendono ancora più gravoso il lavoro di cura.
- Lo stigma collegato alle responsabilità di cura limita il riconoscimento e l'accesso ad attività di supporto.
- Gli scarsi finanziamenti ai sistemi di assistenza continuativa aumentano la dipendenza dal lavoro di cura, in particolar modo delle donne.
- Le competenze trasversali, l'empatia, le competenze comunicative e l'adattabilità, sono essenziali all'interno di luoghi di lavoro inclusivi e solidali.
- Le competenze interpersonali aiutano a distribuire i luoghi di lavoro in modo corretto e prevenire l'isolamento della persona che presta assistenza.
- I valori etici e l'integrità aiutano a costruire un rapporto di fiducia e rendere più equa la cultura aziendale.
- I giochi di ruolo e le attività di gruppo aiutano a capire come applicare le competenze trasversali.
- Le competenze tecniche consentono di promuovere la flessibilità attraverso gli strumenti di collaborazione e di gestione delle mansioni digitali.
- Le e i manager possono sostenere meglio il personale monitorando i carichi di lavoro attraverso gli strumenti digitali.
- Gli strumenti per tenere traccia del tempo e delle mansioni aiutano le persone che svolgono un ruolo di cura a trovare un equilibrio tra responsabilità lavorative e responsabilità personali.
- Le competenze digitali migliorano la produttività e aiutano a promuovere il lavoro da remoto.
- Sostenere le persone con doveri di cura con soluzioni tecniche aiutano a ridurre il divario di genere.
- Lo sviluppo di competenze legate all'inclusività contribuisce alla resilienza e alla sostenibilità organizzativa.

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].

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].