Modulul 2: Echilibrul între viața profesională și viața privată: cadrul național și adaptarea locului de muncă

Modulul 2- Introducere

Directiva UE privind echilibrul între viața profesională și cea privată (2019/1158) reprezintă un reper în politica socială europeană, concepută pentru a promova egalitatea de gen, a îmbunătăți reconcilierea dintre responsabilitățile profesionale și cele de îngrijire și a sprijini atât îngrijitorii formali, cât și pe cei informali. Directiva introduce standarde minime pentru concediul paternal, parental și pentru îngrijitori, precum și pentru aranjamente flexibile de lucru, având ca scop reducerea inegalităților persistente de pe piața muncii și permiterea unei distribuiri mai echitabile a responsabilităților de îngrijire între femei și bărbați.

Acest modul explorează Directiva din două perspective complementare. Prima parte (Unitatea 2.1) analizează transpunerea ei în legislația națională, cu un accent pe Grecia, Spania, Italia, Cipru și România, evidențiind punctele forte, limitele și provocările de a transforma drepturile prevăzute în legislație în realități la locul de muncă. A doua parte (Unitatea 2.2) extinde perspectiva prin examinarea bunelor practici și a abordărilor inovatoare din alte state membre ale UE, identificând strategii pentru implementare și evaluare eficientă. Împreună, aceste unități oferă participanților o înțelegere critică a modului în care standardele la nivelul UE interacționează cu contexte naționale și culturi organizaționale diverse.

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].

Combinând perspective juridice, instituționale și culturale, modulul evidențiază atât progresele realizate, cât și lacunele care persistă, precum barierele financiare, aplicarea slabă, nivelul redus de conștientizare a drepturilor și rezistența culturală a bărbaților de a lua concedii. De asemenea, modulul corelează prevederile Directivei de impactul lor potențial nu doar asupra lucrătorilor și familiilor, ci și asupra organizațiilor, prin îmbunătățirea satisfacției angajaților, reducerea fluctuației de personal și dezvoltarea durabilă a forței de muncă.

În concluzie, modulul explorează modul în care intersecția dintre dimensiunile juridice, instituționale și culturale modelează implementarea politicilor privind echilibrul între viața profesională și viața privată în Europa. De asemenea, evidențiază legătura dintre obiectivele de politică ale UE și efectele lor practice asupra sustenabilității organizaționale și bunăstării angajaților.

Obiectivele de învățare ale modulului sunt:

- Înțelegerea scopului, domeniului de aplicare și prevederilor-cheie ale Directivei privind echilibrul între viața profesională și viața privată.
- Analizarea modului în care diferite state membre au transpus Directiva și identificarea lacunelor în implementare.
- Reflectarea asupra limitelor Directivei, în special pentru îngrijitorii informali și lucrătorii precari.
- Evaluarea impactului Directivei asupra egalității de gen, participării pe piața muncii și redistribuirii îngrijirii.
- Explorarea beneficiilor și provocărilor pentru organizații, inclusiv a aspectelor legate de conformitate, retenție și cultura organizațională.
- Identificarea de bune practici și strategii pentru o implementare mai incluzivă și mai eficientă a politicilor.
- Corelarea cadrelor juridice de experiențele din viața reală și cu practicile organizaționale, recunoscând importanța schimbării culturale alături de drepturile formale.
- Identificarea factorilor structurali, culturali și de politici care modelează echilibrul între viața profesională și cea privată, cu o atenție specială pentru îngrijirea informală și echitatea de gen la locul de muncă.
- Să proiecteze și să implementeze mecanisme de sprijin incluzive, cum ar fi politici flexibile de lucru, protocoale de resurse umane și practici de leadership sensibile la îngrijire, care permit participarea echitabilă a tuturor angajaților.

Unitatea 2.1: Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată și transpunerea națională

Conținut teoretic

Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată și aplicarea sa la nivel național

În ultimul deceniu, problema modului de a reconcilia ocuparea forței de muncă cu responsabilitățile familiale și de îngrijire a devenit din ce în ce mai urgentă în Europa. Creșterea participării femeilor pe piața muncii, îmbătrânirea populației și dezechilibrul persistent în distribuția muncii de îngrijire între femei și bărbați au atras atenția asupra barierelor structurale care împiedică atingerea unei egalități

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].

reale de gen. Femeile continuă să poarte cea mai mare parte a muncii de îngrijire neremunerate, fie pentru copii, rude în vârstă sau membri ai familiei cu dizabilități. Acest dezechilibru reprezintă unul dintre principalele motive pentru ratele mai scăzute de ocupare în rândul femeilor, pentru întreruperile din cariera lor și pentru diferențele de remunerare și pensii între femei și bărbați. În acest context, Uniunea Europeană a adoptat în iunie 2019 Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată (Directiva (UE) 2019/1158), marcând un pas semnificativ înainte în recunoașterea dreptului la îngrijire ca o dimensiune a justiției sociale și de gen.

Directiva a intrat în vigoare în august 2019, iar termenul-limită pentru transpunerea în legislația națională a fost stabilit pentru 2 august 2022. Directiva face parte dintr-o agendă mai amplă a UE orientată spre consolidarea egalității și a drepturilor sociale, alături de Pilonul European al Drepturilor Sociale, Strategia UE privind egalitatea de gen 2020–2025, Strategia Europeană pentru Îngrijire (2022) și Strategia pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități 2021–2030. Prin stabilirea de noi drepturi, consolidarea celor existente și introducerea unor standarde minime aplicabile tuturor statelor membre, Directiva își propune să:

- Favorizeze un echilibru mai bun între viața profesională și viața privată;
- Crească participarea femeilor pe piața muncii;
- Promoveze o distribuție mai echitabilă a responsabilităților de îngrijire între femei și bărbați;
- Sprijine îngrijitorii neremunerați și să le îmbunătățească securitatea economică.

Prevederi-cheie ale Directivei privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată

În esență, Directiva stabilește patru drepturi principale:

1. **Concediul paternal** (Art. 4) – Directiva introduce un minim de 10 zile lucrătoare de concediu paternal plătit, care trebuie luat în jurul momentului nașterii copilului. Această prevedere este esențială atât simbolic, cât și practic, deoarece subliniază rolul bărbaților în îngrijirea timpurie și stabilește un precedent pentru împărțirea responsabilităților de la începutul vieții copilului.
2. **Concediul parental** (Art. 5) – Directiva consolidează concediul parental, acordând fiecărui părinte un drept individual la cel puțin patru luni de concediu, dintre care două luni sunt netransferabile între părinți. Această măsură previne concentrarea concediului exclusiv în rândul mamelor și îi încurajează pe tați să își asume partea lor.
3. **Concediul pentru îngrijitori** (Art. 6) – Pentru prima dată la nivelul UE, Directiva instituie dreptul la concediu pentru îngrijitori, constând în cinci zile lucrătoare pe an, pentru ca lucrătorii să poată acorda îngrijire personală sau sprijin unui membru al familiei sau unei persoane din aceeași gospodărie cu nevoi serioase de sănătate. Remunerația nu este obligatorie la nivelul UE, dar este recomandată.
4. **Aranjamente flexibile de lucru** (Art. 9) – Articolul 9 extinde dreptul de a solicita aranjamente flexibile de lucru, precum telemunca, programe de lucru flexibile sau reducerea timpului de lucru, pentru părinții copiilor de până la opt ani și pentru îngrijitorii informali.

Tabelul 1. Drepturi minime conform Directivei (UE) 2019/1158: domeniu de aplicare, eligibilitate, durată, plată, flexibilitate și scop

Tipul de drept	Cine este eligibil	Durata minimă / Standard	Plată	Flexibilitate	Scop
Concediu paternal	Tații sau al doilea părinte	Cel puțin 10 zile lucrătoare în	Plătit la un nivel cel puțin echivalent cu	Luat la momentul nașterii sau	Susținerea legăturii cu copilul și împărțirea

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].

	echivalent (legal)	jurul nașterii copilului	concediul medical	în preajma acestuia	îngrijirii încă de la început
Concediu parental	Toți părinții care lucrează (salariați)	Cel puțin 4 luni per părinte, dintre care 2 luni netransferabile	Plata nu este armonizată (decizia statului membru), dar trebuie să fie adecvată pentru a încuraja participarea ambilor părinți	Poate fi luat cu normă întreagă, parțial sau fracționat până când copilul împlinește cel puțin 8 ani	Promovarea împărțirii egale a responsabilităților de îngrijire a copilului
Concediu pentru îngrijitori	Lucrătorii care oferă îngrijire personală sau sprijin unei rude sau unei persoane din aceeași gospodărie	Cel puțin 5 zile lucrătoare pe an	Nu este obligatoriu să fie plătit (decizia statului membru)	Poate fi luat în zile întregi sau fracții de zi, conform acordului angajator–angajat	Pentru a permite lucrătorilor să răspundă nevoilor grave de sănătate ale rudelor
Aranjamente flexibile de lucru	Părinții copiilor de până la 8 ani și toți îngrijitorii	Dreptul de a solicita flexibilitate (ex. telemuncă, program redus, program flexibil)	Nu vizează direct plata, dar oferă protecție împotriva concedierii sau discriminării	Angajatorii trebuie să analizeze cererea și să răspundă; pot refuza cu justificare	Pentru a permite lucrătorilor să concilieze responsabilitățile de îngrijire cu munca

Noutatea Directivei nu constă doar în enumerarea acestor drepturi, ci și în insistența sa asupra **principiilor adecvării, accesibilității și nediscriminării**. Lucrătorii nu trebuie să fie supuși represaliilor pentru utilizarea concediilor de îngrijire sau a aranjamentelor flexibile de lucru, iar statele membre sunt încurajate să ofere o remunerație suficientă pentru a face concediile viabile din punct de vedere economic, atât pentru femei, cât și pentru bărbați. Cercetările arată că, în lipsa unei plăți adecvate, concediile tind să fie luate preponderent de către femei, reproducând astfel, în loc să reducă, inegalitățile de gen (Alessi et al., 2023).

De la legislația UE la practica națională

Deși Directiva stabilește standarde minime, efectul său practic depinde de modul în care fiecare stat membru alege să o transpună și să o implementeze. Termenul limită din august 2022 a evidențiat ritmul inegal al reformei în întreaga Europă. Țările cu politici solide preexistente de îngrijire familială, precum Suedia sau Danemarca, nu au avut dificultăți majore în alinierea sistemelor lor la cerințele UE. În schimb, mai multe state din Europa de Sud și de Est au rămas în urmă, fie din cauza constrângerilor bugetare, a lipsei de consens politic, fie a atitudinilor culturale profund înrădăcinate față de îngrijire. În aprilie 2023, Comisia Europeană a emis chiar avize motivate pentru o serie de state membre, inclusiv Spania, Cipru

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].

și Grecia, solicitându-le să finalizeze sau să corecteze transpunerea Directivei (European Commission, 2023).

Experiența țărilor partenere incluse în analiză ilustrează atât progresele, cât și lacunele persistente.

- În România, Directiva a fost transpusă prin Legea nr. 283/2022, care a stabilit concediu paternal plătit între zece și cincisprezece zile, cinci zile de concediu plătit pentru îngrijitori și dreptul de a solicita muncă flexibilă. Deși pe hârtie acest lucru pare cuprinzător, sistemul rămâne rigid: concediul parental, deși relativ generos ca durată, trebuie adesea luat într-un bloc continuu, limitând posibilitatea părinților de a combina munca part-time cu responsabilitățile de îngrijire.
- În Cipru, Legea privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată (216(I)/2022) a introdus zece zile de concediu paternal plătite integral și a prevăzut concedii pentru îngrijitori și concedii parentale. Cu toate acestea, atât concediul parental, cât și cel pentru îngrijitori rămân în mare parte neplătite, ceea ce reduce semnificativ accesibilitatea lor în practică. Rata de utilizare rămâne scăzută, reflectând atât normele culturale, cât și capacitatea instituțională limitată de a monitoriza conformitatea.
- Grecia și-a aliniat sistemul prin Legea 4808/21, care a recunoscut pentru prima dată în mod oficial rolul îngrijitorilor informali. Legea acordă cinci zile de concediu neplătit pentru îngrijitori, prevede drepturi la concediu parental și permite lucrătorilor să solicite telemuncă sau programe flexibile. Totuși, majoritatea concediilor rămân neplătite, iar povara îngrijirii încă revine în mod disproporționat femeilor. Cu toate acestea, recunoașterea simbolică a îngrijitorilor informali marchează o schimbare importantă în politica socială și a muncii din Grecia.
- Reformele din Spania au precedat Directiva și, în anumite privințe, au mers dincolo de cerințele acesteia. Din 2021, tații și al doilea părinte au dreptul la șaisprezece săptămâni de concediu paternal plătit integral, plasând Spania printre cele mai progresiste țări ale UE în această privință. Concediul de cinci zile plătite pentru îngrijitori a fost introdus prin Decretul Regal de Lege 5/2023. Deși concediul parental există pentru toți părinții care lucrează, nivelurile de plată și accesibilitatea practică rămân inegale, ceea ce poate limita rata de utilizare și folosirea echitabilă. Aceste lacune au determinat Comisia Europeană să inițieze proceduri de infringement. Pe lângă drepturile legale, Spania a promovat o schimbare culturală prin inițiative precum Planul de Co-Responsabilitate, care certifică îngrijirea informală ca experiență profesională și încurajează activ participarea bărbaților la îngrijirea familiei.
- În cele din urmă, Italia a transpus Directiva prin Decretul Legislativ 105/2022, introducând zece zile de concediu paternal plătit integral, extinzând concediul parental până când copilul împlinește doisprezece ani (cu plată parțială) și formalizând drepturile la muncă flexibilă. Italia acordă, de asemenea, îngrijitorilor membrilor de familie cu dizabilități grave trei zile de concediu plătit pe lună. Un aspect demn de remarcat al abordării italiene este consolidarea protecțiilor împotriva discriminării pentru lucrătorii care utilizează concediile familiale sau aranjamente de muncă flexibile, semnalând un angajament mai larg față de schimbarea culturii la locul de muncă.

Tabelul 2. Aplicarea națională a Directivei privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată (2019/1158): prezentare comparativă – Italia, Spania, Grecia, Cipru, România (2021–2024)

Țara	Concediu paternal	Concediu parental	Concediu pentru îngrijitori	Muncă flexibilă & protecții	Puncte forte / lacune

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	10 zile lucrătoare, plată 100%; concediu paternal „structural”; concediu paternal alternativ atunci când mama nu poate îngriji copilul (Decret Legislativ 105/2022).	Cadrul extins: concediu parental plătit pentru o perioadă mai lungă (ex.: 9 luni la 30% pentru ambii părinți); utilizabil până când copilul împlinește 12 ani (Family Act; D. Lgs. 105/2022).	3 zile plătite/lună pentru îngrijirea rudelor cu dizabilitate gravă (Legea 104/1992 actualizată; integrată prin 105/2022).	Dreptul de a solicita telemuncă, program redus sau ture modificate pentru părinți cu copii <12 ani și îngrijitori; garanții anti-discriminare consolidate; angajatorul poate evalua compatibilitatea cu nevoile organizaționale (D. Lgs. 105/2022).	Plată puternică pentru tați; protecție robustă împotriva discriminării. Lacună: plata pentru concediul parental este în continuare parțială, discreția angajatorului privind flexibilitatea (Erboli, 2022; Crespi & Palermo, 2024).
Spania	16 săptămâni, plată 100% începând cu 2021 (depășește minimul UE).	8 săptămâni, în prezent neplătite; subiect al procedurii de infringement a UE (Decret Regal-Legii 5/2023).	5 zile/an, plătite; concediul de forță majoră de asemenea plătit; protecție puternică împotriva concedierii la exercitarea drepturilor (RDL 5/2023).	Drept legal de adaptare a programului de lucru (perioada de negociere redusă la 15 zile); adoptarea telemuncii în creștere, dar inegală între sectoare (RDL 5/2023).	Concediu paternal de top în UE; protecții puternice împotriva concedierii. Lacună: concediul parental neplătit (Moore, 2025; INE, 2024a).
Grecia	Cel puțin 10 zile lucrătoare, plătite, aliniate cu minimul UE (Legea 4808/2021).	Dreptul la concediu parental (până la 4 luni; plată mixtă/parțială în funcție de schemă).	5 zile/an, neplătite; plus absențe plătite din motive de forță majoră (2 zile separate) (Legea 4808/2021).	Dreptul de a solicita telemuncă / program flexibil / normă parțială; angajatorul trebuie să răspundă în termen de 1 lună și să justifice eventualele refuzuri; protecție împotriva represaliilor (Legea 4808/2021).	Prima recunoaștere formală a îngrijitorilor informali; procedură clară pentru solicitări. Lacună: multe forme de sprijin sunt neplătite; capacitatea sistemului de îngrijire socială este inegală (Arnogiannaki & Terzakis, 2021).

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].

Cipru	10 zile lucrătoare, plătite integral (Legea 216(I)/2022).	Drept de 18 săptămâni, în mare parte neplătite.	5 zile/an, neplătite; concediu de forță majoră prevăzut (216(I)/2022).	Legea privind telemunca 120(I)/2023 reglementează telemunca; drepturi mai largi la muncă flexibilă există, dar utilizarea lor este limitată; penalități pentru concediere nejustificată legată de drepturile WLB (CYLAW, 2022; 2023).	Arhitectură legală clară, concediu paternal plătit puternic. Lacune: concediul parental & pentru îngrijitori neplătite; utilizare practică / conștientizare scăzute (Eurostat, 2025).
România	10 zile lucrătoare plătite și +5 zile dacă tatăl finalizează un curs de puericultură (OUG 117/2022).	Până la 2 ani plătiți (3 ani dacă copilul are dizabilitate), în general luați ca bloc continuu.	5 zile/an, plătite.	Dreptul de a solicita programe flexibile; telemuncă / part-time; părinții cu copii <11 ani pot solicita 4 zile de telemuncă/lună; concediu plătit de forță majoră până la 10 zile/an (Legea 283/2022).	Durată generoasă a concediului parental și drept concret la telemuncă. Lacună: concediul parental inflexibil (bloc continuu) (Guvernul României, 2022a; 2022b; 2023).

Un peisaj european fragmentat

Luate împreună, aceste exemple dezvăluie atât convergențe, cât și divergențe. Spania și Italia se remarcă prin generozitatea politicilor privind concediul paternal, în timp ce Cipru și Grecia oferă doar minimul prevăzut de UE și rareori asigură o plată adecvată. Sistemul din România oferă stabilitate, însă mai puțină flexibilitate, în timp ce principala limitare în Spania rămâne lipsa unui concediu parental plătit. În toate țările analizate, **barierele culturale și instituționale** sunt la fel de importante ca cele **legale.** Drepturile prevăzute de lege pot rămâne subutilizate dacă angajatorii se opun, dacă lucrătorii se tem de represalii sau dacă normele sociale continuă să stigmatizeze bărbații care își iau timp liber pentru îngrijire.

În acest sens, Directiva reprezintă un reper important, dar și un semnal că legislația constituie doar primul pas. Recunoașterea îngrijitorilor și a părinților ca titulari legitimi de drepturi în mediul de muncă pune în discuție întrebării ierarhiile tradiționale dintre munca productivă și reproductivă. Eficacitatea acesteia va depinde de un angajament politic susținut, de schimbări culturale și de un sprijin financiar adecvat, astfel încât aceste drepturi să nu rămână doar teoretice, ci să devină cu adevărat transformative pentru familiile europene.

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].

Provocări și obstacole în aplicarea efectivă a prevederilor

Implementarea Directivei UE privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată (2019/1158) a reprezentat un pas esențial în promovarea egalității de gen și în sprijinirea lucrătorilor în reconcilierea responsabilităților profesionale și de îngrijire. Cu toate acestea, respectarea efectivă a prevederilor sale în statele membre evidențiază lacune și inconsistențe importante. Aceste provocări se manifestă la două niveluri: (a) transpunerea și aplicarea legislației la nivel național și (b) aplicarea practică la locul de muncă.

A. Transpunerea și aplicarea la nivel național

Transpunere inegală și conformitate întârziată

Deși termenul-limită pentru transpunerea Directivei în legislația națională a fost stabilit pentru august 2022, până în luna septembrie a aceluiași an Comisia Europeană a fost nevoită să trimită notificări oficiale către **19 state membre** pentru **transpunere incompletă**, iar în aprilie 2023 au fost trimise opinii motivate către 11 țări, inclusiv Grecia, Cipru și Spania (European Commission, 2023).

În țări precum Suedia, Danemarca și Germania, politicile deja existente, favorabile familiei, au facilitat o implementare relativ lină. În schimb, în Europa de Sud și de Est, **constrângerile financiare**, **sistemele de protecție socială mai slabe** și **rezistența culturală** au întârziat armonizarea. De exemplu, Italia și Spania s-au confruntat în special cu dificultăți legate de remunerarea concediului parental și exercitarea drepturilor la aranjamente flexibile de lucru, în timp ce în România concediul parental este impus ca o perioadă continuă, ceea ce îi reduce eficacitatea.

Provocări în măsurarea implementării și a impactului

Unul dintre principalele obstacole este lipsa datelor fiabile privind implementarea. Deși concediile și aranjamentele flexibile sunt acum disponibile în mod formal în majoritatea statelor membre, este dificil de evaluat cât de larg sunt utilizate, în special de către îngrijitorii informali și femei. Eurostat și anchetele naționale privind forța muncă oferă doar date parțiale, iar **mecanismele sistematice de monitorizare rămân slabe** (European Commission, 2023).

Datele sugerează că respectarea este mai ridicată în cazul concediului pentru îngrijitori și al aranjamentelor flexibile de lucru, decât pentru concediul paternal sau parental (Zumbyte & Szelewa, 2024). Cu toate acestea, impactul efectiv asupra egalității de gen în îngrijire și asupra participării femeilor pe piața muncii rămâne în mare parte nedocumentat.

B. Aplicarea practică la locul de muncă

Obstacole în aplicarea la locul de muncă

Chiar și acolo unde există cadre legale, mai multe bariere împiedică aplicarea efectivă:

- **Lipsa de conștientizare:** Atelierele de co-creare organizate în cadrul proiectului CareDivide au relevat că mulți angajați, și chiar specialiști în resurse umane, nu erau conștienți de dreptul lor la concediu pentru îngrijire și la aranjamente flexibile.
- **Normele culturale și stereotipurile de gen:** În multe contexte, îngrijirea este încă percepută ca responsabilitatea femeilor. Bărbații sunt mai puțin susceptibili să solicite concediu din cauza așteptărilor sociale conform cărora îngrijirea este „treaba femeilor”, în timp ce femeile pot fi

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].

supuse unor sancțiuni subtile pentru că fac acest lucru (Lyon, 2006; Papastavrou et al., 2009; Zygouri et al., 2024).

- **Rezistența angajatorilor:** În special în întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri), procesele formale de ersurse umane sunt slabe, iar aranjamentele flexibile depind adesea de bunăvoința managerilor, mai degrabă decât de politici formalizate. Unii angajatori se tem de pierderea productivității sau de sarcina administrativă (Alessi et al., 2023).
- **Sprijin financiar limitat:** Cercetările arată că utilizarea concediilor pentru îngrijitori și a celor parentale depinde în mare măsură de nivelul remunerației. În cazul în care remunerația este redusă sau inexistentă, angajații, în majoritate femei, recurg adesea la soluții informale (De Stefanis, 2023).
- **Monitorizare și aplicare deficitare:** Inspectorate de muncă și organisme pentru egalitate există în majoritatea țărilor, dar acestea se confruntă cu resurse limitate. Respectarea legislației în economia informală și în întreprinderile mai mici rămâne deosebit de scăzută (Eurofound, 2024a).

Decalajul dintre politică și practică

Provocările descrise mai sus evidențiază un decalaj între ambițiile legislative și realitatea cotidiană. Deși Directiva a reușit să stabilească standarde minime la nivelul UE, **prevederile rămân adesea insuficiente** pentru cei care oferă îngrijire pe termen lung sau îngrijire intensivă zilnică, cum ar fi pentru rude vârstnice sau membri ai familiei cu dizabilități. Mulți îngrijitori raportează că numărul limitat de zile disponibile nu corespunde nevoilor reale, determinându-i să se bazeze pe aranjamente personale, pe flexibilitatea managerilor sau pe piața privată de îngrijire (Care Divide – Mapping the Gap Report, 2025).

Această discrepanță evidențiază, de asemenea, **impactul de gen**: în ciuda progreselor formale, femeile continuă să poarte povara disproporționată a îngrijirii neremunerate, cu consecințe pe termen lung asupra traiectoriei lor profesionale și de carieră.

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].

Limitări ale Directivei privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată

Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată reprezintă un pas important către sprijinirea îngrijitorilor și promovarea egalității de gen în distribuirea responsabilităților de îngrijire neremunerată în Uniunea Europeană. Cu toate acestea, în ciuda impactului său general pozitiv, Directiva prezintă mai multe limitări notabile care îi reduc eficacitatea.

În primul rând, aceasta nu extinde protecția către **lucrătorii casnici** sau către **lucrătorii atipici**, inclusiv cei cu contracte precare sau lucrătorii independenți, care au adesea responsabilități substanțiale de îngrijire. Aceste grupuri rămân deosebit de vulnerabile, având acces limitat la concedii formalizate, aranjamente flexibile de lucru și protecție socială, ceea ce lasă o parte importantă a îngrijitorilor în afara domeniului de aplicare al Directivei (Eurofound, 2025).

În plus, Directiva aplică un **domeniu de eligibilitate restrâns**. Deși a stabilit drepturi pentru părinți prin concediul paternal și parental, concediul pentru îngrijitori este limitat la lucrătorii care oferă îngrijire personală unei rude sau unei persoane din aceeași gospodărie cu o afecțiune medicală gravă. Aceasta exclude numeroase aranjamente de îngrijire din viața reală, cum ar fi fiicele/fiii mai mari, frații sau alți membri ai familiei care își asumă zilnic responsabilități de îngrijire a copiilor atunci când părinții nu pot sau nu sunt disponibili. În plus, îngrijitorii aflați în parteneriate care nu sunt recunoscute legal în anumite state membre, precum și prietenii, vecinii sau rețelele informale de sprijin implicate tot mai des în îngrijirea neremunerată, nu sunt de asemenea acoperiți de Directivă. Aceste omisiuni sunt deosebit de relevante în societățile în care rețelele de îngrijire se extind dincolo de familia nucleară sau în cazurile în care structurile familiale tradiționale nu sunt norma. Îngrijitorii informali sau de facto, cum ar fi cei care oferă îngrijire fără tutelă legală, rămân nerecunoscuți, în ciuda faptului că îndeplinesc adesea sarcini esențiale de îngrijire, și sunt lăsați fără mecanisme de sprijin sau protecție socială (Eurofound, 2025).

Directiva nu include nici prevederi care să abordeze **îngrijirea transfrontalieră**, unde îngrijirea este oferită într-un stat membru diferit de țara de reședință sau de angajare a îngrijitorului. Lucrătorii frontalieri se confruntă cu obstacole juridice și administrative din cauza reglementărilor naționale fragmentate și a coordonării limitate a sistemelor de securitate socială, ceea ce le limitează accesul la concediul pentru îngrijitori și la beneficiile asociate (European Commission, 2017).

Grupurile care se confruntă cu **responsabilități de îngrijire cumulate**, cum ar fi „generația sandwich", care îngrijește simultan copii și rude vârstnice, sunt de asemenea insuficient deservite. Acești îngrijitori se confruntă cu stres accentuat și constrângeri de timp, iar prevederile actuale privind concediul nu reușesc adesea să acopere responsabilitățile duale de îngrijire.

Disparitățile geografice accentuează și mai mult aceste provocări. Lucrătorii din zonele rurale sau periferice se confruntă cu servicii de îngrijire formală limitate, mai puține oportunități de muncă flexibilă și o dependență mai mare de rețele informale de îngrijire. De asemenea, aceștia pot avea de suportat costuri financiare mai ridicate din cauza transportului, logisticii sau adaptărilor necesare pentru beneficiarii de îngrijire (Eurofound, 2025). Aceste disparități evidențiază implementarea practică inegală a politicilor privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată în întreaga UE.

Părinții singuri reprezintă un alt grup insuficient acoperit în unele state membre. În mod tradițional, aceștia pot avea acces doar la concediul maternal sau paternal, fără posibilitatea de a cumula drepturile. Spania oferă un exemplu pozitiv, permițând mamelor singure să acumuleze concediul maternal și

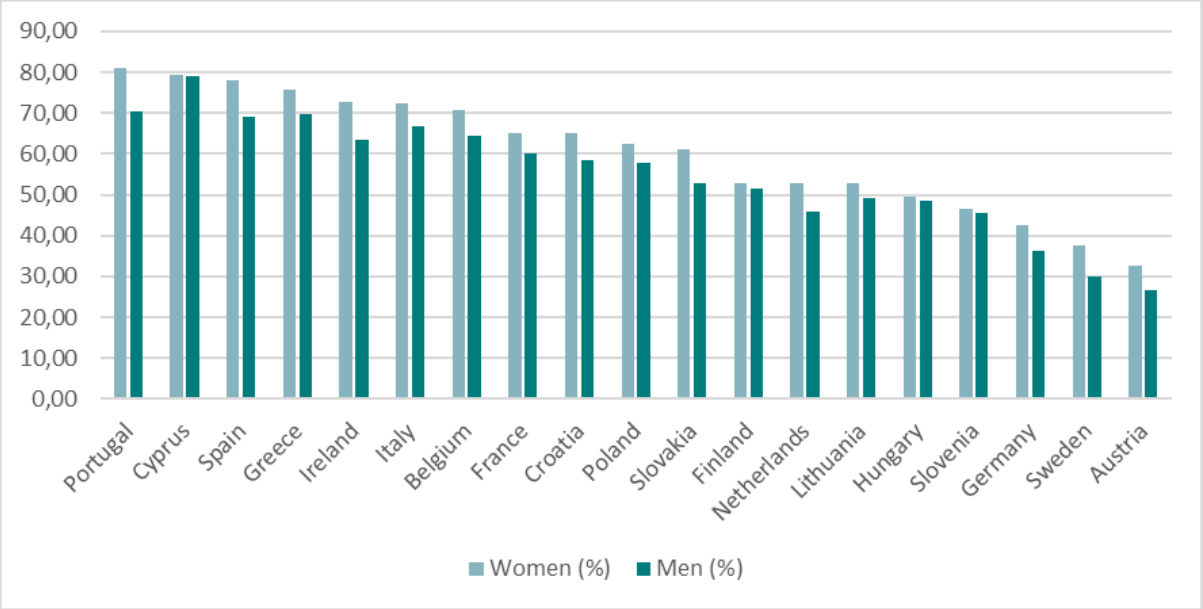
Co-funded by the European Union

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].

paternal, extinzând astfel sprijinul și ilustrând potențialele beneficii ale unor politici mai armonizate la nivelul UE.

În cele din urmă, **normele culturale și economice** profund înrădăcinate continuă să împiedice progresul real către o distribuție echitabilă a responsabilităților de îngrijire. Așteptările tradiționale de gen descurajează bărbații să își ia concediu parental sau de îngrijire, plasând cea mai mare parte a îngrijirii neremunerate asupra femeilor. Datele provenite din European Social Survey European Research Infrastructure (ESS ERIC, 2025 – ESS11) indică disparități persistente în ceea ce privește susținerea concediului parental obligatoriu în mod egal pentru ambii părinți: în Portugalia, 81% dintre femei îl susțin, comparativ cu 70% dintre bărbați; în Cipru, diferența de gen este neglijabilă (0,5%), în timp ce în Austria susținerea este scăzută atât în rândul femeilor (32,6%), cât și al bărbaților (26,7%). Aceste cifre subliniază faptul că drepturile legale, luate izolat, sunt insuficiente pentru a schimba normele sociale sau pentru a atinge o utilizare egală a responsabilităților de îngrijire.

Graficul 1 – Procentul femeilor și bărbaților care sunt de acord că concediul parental ar trebui să fie obligatoriu în mod egal pentru ambii părinți (ESS11, 2025)



Dincolo de aceste lacune, așa cum am discutat în secțiunile „Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată și transpunerea națională” și „Provocări și obstacole în respectarea prevederilor relevante”, **variațiile în punerea în aplicare la nivel național** limitează și mai mult impactul Directivei. Diferențele dintre cadrele juridice naționale, mecanismele de monitorizare și nivelurile de compensare afectează accesul real al îngrijitorilor la concedii și la aranjamente flexibile de lucru. În țările cu compensații financiare limitate, femeile, în special, pot continua să se bazeze pe soluții informale de îngrijire, subminând obiectivul Directivei de participare echitabilă pe piața muncii și de sprijin pentru îngrijitori.

În concluzie, deși Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată a contribuit la promovarea sprijinului pentru îngrijire și a egalității de gen în UE, acoperirea sa limitată, implementarea națională inegală și persistența barierelor culturale și geografice sugerează că este necesară o inovare suplimentară în materie de politici.

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].

Extinderea Directivei pentru a include lucrătorii informali și atipici, îngrijitorii din parteneriate nerecunoscute legal, îngrijitorii transfrontalieri și cei din zonele rurale, precum și asigurarea unui concediu echitabil pentru părinții singuri, reprezintă pași esențiali către o abordare mai incluzivă. Mai mult, evidențierea acestor limitări arată clar că abordarea eficientă a îngrijirii neremunerate necesită nu doar legislație, ci și transformare culturală, stimulente financiare și recunoaștere formală a rețelelor informale de îngrijire, inclusiv a copiilor care au rolul de părinți și a fraților care îngrijesc, care rămân în mare parte invizibili în cadrul politicilor actuale. Astfel de măsuri ar contribui la asigurarea faptului că toți îngrijitorii, indiferent de statutul profesional, structura familială sau localizare geografică, pot echilibra mai eficient responsabilitățile profesionale și de îngrijire, promovând în final un sistem de îngrijire durabil și echitabil în întreaga UE.

Unitatea 2.2 – Învățând de la alții: bune practici, politici și recomandări

Directiva UE privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată (2019/1158) ilustrează o **abordare progresistă, bazată pe drepturi, pentru reconcilierea vieții profesionale, familiale și personale în Europa**. În această unitate, identificăm și analizăm câteva bune practici, oferind o perspectivă comparativă asupra elementelor care fac ca anumite politici să fie deosebit de eficiente în promovarea echilibrului între viața profesională și viața privată și în sprijinirea îngrijitorilor. Vom analiza modul în care aceste modele sunt implementate, cum poate fi măsurat succesul acestora și ce recomandări strategice pot fi formulate pentru un elaborarea și evaluarea eficientă a politicilor în diferite contexte organizaționale.

Bune practici și politici pentru realizarea echilibrului dintre viața profesională și viața privată

Atingerea unui echilibru durabil între viața profesională și viața privată este recunoscută din ce în ce mai mult ca un pilon al bunăstării angajaților, al egalității de gen și al rezilienței organizaționale. În Europa, guvernele și companiile au alcătuit un set divers de instrumente — de la drepturi la concediu și sprijin financiar, la programe flexibile, modele hibride de lucru și reguli privind „dreptul la deconectare” — care ajută angajații să combine munca remunerată cu responsabilitățile familiale și de îngrijire. Această varietate arată că nu există o singură cale către succes; mai degrabă, țările se adaptează tradițiilor juridice, structurilor pieței muncii și normelor culturale, convergând totodată asupra aceluiași obiectiv: să le permită oamenilor să muncească și să ofere îngrijire fără a sacrifica niciuna dintre aceste dimensiuni.

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 nivel național, mai multe jurisdicții oferă exemple instructive. Franța, de exemplu, a transpus Directiva UE privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată (2019/1158) prin Legea nr. 2023-171. Această legislație, intrată în vigoare la 11 martie 2023, a consolidat cadrul juridic existent și a introdus sau consolidat noi drepturi pentru angajați, în special pentru părinți și îngrijitori (Legea nr. 2023-171, 2023).

În prezent, angajații care sunt părinți sau îngrijitori au dreptul de a solicita condiții de muncă flexibile, precum telemuncă cu normă întreagă sau normă parțială. Ei pot solicita, de asemenea, modificarea programului de lucru pentru a se adapta nevoilor de îngrijire, de exemplu prin începerea sau finalizarea programului mai devreme sau mai târziu. Înainte de transpunerea Directivei UE, astfel de cereri depindeau în mare măsură de flexibilitatea angajatorului. Cu toate acestea, odată cu noua lege, angajatorii sunt obligați să ia în considerare serios aceste solicitări și, dacă decid să le respingă, trebuie să justifice decizia în scris. Această justificare trebuie să se bazeze pe motive obiective și să demonstreze că flexibilitatea solicitată ar afecta negativ producția, organizarea muncii sau siguranța (Legea nr. 2023-171, 2023).

În plus, Legea nr. 2023-171 întărește protecția angajaților care solicită sau folosesc astfel de aranjamente. Un angajator nu poate concedia un angajat doar pentru că a solicitat sau utilizat un acord de muncă flexibil. În plus, orice tratament nefavorabil, cum ar fi reducerea salariului sau refuzul promovării, este interzis ca urmare a unei astfel de solicitări. În cazul concediilor de paternitate sau îngrijire, angajatul păstrează toate beneficiile dobândite înainte de începerea concediului (Legea nr. 2023-171, 2023).

Portugalia este, de asemenea, una dintre cele mai notabile țări în acest domeniu, transpunând Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată printr-o abordare care depășește minimul

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].

cerut de UE. Țara a introdus un cadru legal deosebit de solid și proactiv, în special în ceea ce privește **dreptul la telemuncă** și reconcilierea vieții profesionale cu viața de familie.

Transpunerea Directivei 2019/1158 a fost realizată prin Legea nr. 13/2023 din 3 aprilie, care a reformat Codul Muncii portughez și legislația conexă, intrând în vigoare la 1 mai 2023. Spre deosebire de multe alte țări, care reglementează telemunca doar ca un acord între părți, legislația portugheză a transformat telemunca într-un drept pentru angajații care sunt părinți sau îngrijitori. Angajații cu copii de până la 3 ani au dreptul legal de a solicita și desfășura activitatea în regim de telemuncă. Angajatorul nu poate refuza solicitarea decât dacă poate oferi o justificare scrisă care să demonstreze o „necesitate imperativă" pentru prezență fizică sau incompatibilitatea funcției cu telemunca (Art. 166, Legea nr. 13/2023, 2023). Această justificare trebuie să fie obiectivă și bine fundamentată, ceea ce limitează în mod semnificativ posibilitatea angajatorului de a decide discreționar (Art. 166, Legea nr. 13/2003, 2023).

Transpunerea Directivei a acordat **drepturi specifice angajaților care dețin statutul de „îngrijitor informal non-primar"**, conform „Statutului Îngrijitorului Informal" (Legea nr. 100/2019 din 6 septembrie). În Portugalia, pentru a realiza un echilibru mai bun între viața profesională și îngrijirea persoanelor dependente, acest tip de îngrijitor are dreptul de a solicita și beneficia de telemuncă pentru o perioadă de maximum 4 ani, care poate fi continuă sau intermitentă, dacă natura activității profesionale permite acest lucru. De asemenea, au dreptul de a solicita program flexibil sau reducerea programului de lucru la jumătate de normă pentru o perioadă determinată, ceea ce le permite să-și adapteze și mai mult viața profesională la cerințele persoanei pe care o îngrijesc. Cel mai notabil aspect este că îngrijitorul informal non-primar are dreptul la un concediu de 5 zile lucrătoare consecutive sau neconsecutive pe an pentru a asista persoana îngrijită în caz de boală sau accident (Art. 101, Legea nr. 13/2023, 2023).

Astfel, prin recunoașterea legală a îngrijitorului informal non-primar și prin transpunerea Directivei UE, Portugalia a pus bazele unei politici mai incluzive privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată, care depășește sfera parentalității pentru a cuprinde nevoile unei populații îmbătrânite care necesită îngrijire.

Belgia a implementat un set cuprinzător de măsuri aliniate la Directiva UE, concentrându-se pe îngrijire, flexibilitate, protecția angajaților și transparență. Din noiembrie 2022, angajații au dreptul la până la **5 zile de concediu neplătit** pe an pentru a îngriji un membru al familiei grav bolnav. Aceste zile sunt extrase din cele 10 zile de concediu neplătit disponibile deja pentru motive urgente și nu implică costuri pentru angajator. Angajații care folosesc acest drept sunt protejați legal împotriva concedierii (Alliant, 2022).

Lucrătorii cu minimum 6 luni vechime au dreptul de a solicita **ajustări ale programului de lucru** — modificarea programului, a orelor de lucru sau a locului de muncă— pentru a îngriji copii sub 12 ani sau membri de familie dependenți. Astfel de cereri pot acoperi perioade de până la 12 luni, cu condiția să fie depuse în scris, cu 3 luni în avans. Angajatorii sunt obligați să răspundă în termen de o lună și, în caz de refuz sau amânare, trebuie să ofere justificare scrisă (Lexgo, 2022; PwC Legal, 2022).

Protecția împotriva concedierii a fost, de asemenea, consolidată pentru cei care iau concedii „tematice", cum ar fi concediul parental, maternal, paternal sau pentru îngrijire. Aceasta include un mecanism de protecție anticipată, care protejează angajații de la momentul depunerii solicitării până la o lună după data solicitată. Concedierea este permisă doar pentru motive care nu au legătură cu concediul, iar sarcina probei revine angajatorului. În caz de concediere nejustificată, despăgubirea poate ajunge până la șase salarii lunare brute (L&E Global, 2022).

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].

În **Țările de Jos (Olanda),** reformele recente au întărit considerabil cadrul pentru concilierea vieții profesionale cu viața familială. Din 2 august 2022, părinții au dreptul la **26 de săptămâni de concediu parental,** dintre care 9 săptămâni sunt remunerate cu 70% din salariu în primul an de viață al copilului. Complementar, legea WIEG (în vigoare din 1 iulie 2020) acordă partenerului sau soțului/ soției părintelui biologic 6 săptămâni de concediu plătit la 70% din salariu, de luat în primele 6 luni după naștere. În plus, părinții pot lua până la 26 de săptămâni de concediu neplătit până când copilul împlinește vârsta de 8 ani.

Aceste măsuri reprezintă transpunerea de către Olanda a Directivei UE și consolidează oportunitățile părinților de a echilibra responsabilitățile profesionale și familiale, beneficiind în același timp de sprijin financiar în perioada critică a primilor ani de viață ai copilului (Voûte & De Boer, 2021; Fruytier Lawyers in Business, 2023; Loyens & Loeff, 2021).

Începând cu 1 iulie 2024, **Suedia** a introdus o reformă semnificativă a sistemului său de concediu parental, permițând părinților **să transfere o parte din concediul parental plătit către persoane care nu sunt tutori legali ai copilului**, cum ar fi bunicii, unchii, mătușile sau alți îngrijitori aleși. Această politică permite unui cuplu de părinți să transfere până la 45 de zile de concediu, în timp ce un părinte singur poate transfera până la 90 de zile. Beneficiarul trebuie să fie asigurat pentru indemnizația parentală, ceea ce este cazul majorității rezidenților din Suedia, iar compensația pentru concediul transferat se bazează pe venitul beneficiarului sau, dacă este pensionar, pe un nivel de prestație de bază. Aceste zile de concediu transferate pot fi utilizate în primul an de viață al copilului (Government of Sweden, 2024).

Această reformă este direct legată de Directiva UE, care solicită statelor membre să îmbunătățească echilibrul dintre viața profesională și viața privată prin măsuri precum concediul parental netransferabil, aranjamente de muncă flexibile și oportunități de a combina responsabilitățile profesionale cu cele familiale. Suedia răspunde acestor obiective prin **extinderea cercului de îngrijitori eligibili**, promovarea egalității de gen și oferirea familiilor a unei mai mari flexibilități în gestionarea îngrijirii copiilor (Government of Sweden, 2024; Government Offices of Sweden, 2022).

Baza legislativă a acestei reforme este Legea suedeză privind concediul parental (Föräldraledighetslagen, 1995: 584), care a fost modificată pentru a permite transferul zilelor de concediu parental către alte persoane decât părinții, **sprijinind astfel diverse structuri familiale** și consolidând legăturile intergenerționale. Această reformă permite, de asemenea, părinților să se întoarcă mai devreme la locul de muncă cu sprijinul membrilor de încredere ai familiei, favorizează relații mai strânse între familia extinsă și copii și oferă asistență suplimentară părinților singuri, care pot transfera o parte mai mare din concediul lor (Oficiul Guvernamental al Suediei, 2022).

Între timp, **Germania** a transpus Directiva UE (2019/1158) nu printr-o lege unică, ci prin adaptarea legislației preexistente din domeniul muncii și securității sociale. Această abordare i-a permis să integreze cerințele directivei într-un cadru juridic deja bine dezvoltat. Germania s-a concentrat pe consolidarea drepturilor îngrijitorilor, oferind diferite tipuri de concedii, unele dintre ele cu compensații financiare. Concediile acordate sunt:

- Concediu de îngrijire pe termen scurt (*Kurzzeitige Arbeitsverhinderung):* Angajații au dreptul la **până la 10 zile de concediu** pentru a organiza sau a oferi îngrijire urgentă unui membru al familiei care are nevoie de aceasta. Acest concediu poate fi compensat de angajator dacă un acord colectiv de muncă prevede acest lucru.

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].

- Concediu pentru îngrijire (*Pflegezeit*): Pentru a îngriji un membru al familiei bolnav sau dependent, un angajat poate solicita un concediu de **până la 6 luni**, cu garanția reangajării în funcția sa. Acest concediu este, în general, neplătit, dar angajatul poate solicita un împrumut fără dobândă de la guvernul federal pentru a compensa pierderea venitului.
- Concediu pentru îngrijirea minorilor grav bolnavi: Părinții copiilor cu boli grave au dreptul la un concediu de **până la 9 luni**, cu posibilitatea de a primi o compensație financiară.

Legislația germană acordă, de asemenea, angajaților cu responsabilități de îngrijire **dreptul legal de a solicita o reducere a programului de lucru**, cu condiția să fi fost angajați în companie de mai mult de 6 luni. Angajatorii sunt obligați să justifice în scris orice refuz. În plus, legislația germană oferă una dintre cele mai puternice protecții din Europa împotriva concedierii. Un angajator nu poate concedia un angajat care beneficiază de concediu pentru îngrijire și, dacă o face, sarcina probei revine companiei, care trebuie să demonstreze că concedierea nu a avut legătură cu concediul (Law on Care Leave, 2024).

Cu toate acestea, dincolo de reglementările guvernamentale, **companiile** implementează în mod proactiv o serie de practici, resurse, instrumente și programe pentru a promova un mediu de lucru care nu numai că maximizează productivitatea, dar și acordă prioritate bunăstării angajaților. Această abordare nu este doar o tendință, ci un răspuns direct la cererea crescândă de flexibilitate, la recunoașterea provocărilor legate de îngrijirea familiei și la înțelegerea faptului că o forță de muncă echilibrată este un atu indispensabil pentru retenția talentelor, reducerea epuizării profesionale și promovarea unei culturi organizaționale durabile.

Siemens a adoptat o poziție proactivă în implementarea Directivei UE privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată (2019/1158), depășind cerințele legale minime pentru a promova un mediu de lucru favorabil și prietenos cu familia. Compania acordă angajaților **până la 3 ani de concediu parental individual, netransferabil**, însoțit de sprijin financiar pentru a asigura stabilitatea economică în această perioadă. Măsurile complementare includ aranjamente de lucru flexibile, cum ar fi munca la distanță, programul flexibil și programul de lucru cu jumătate de normă, precum și servicii axate pe familie, inclusiv asistență pentru îngrijirea copiilor, sprijin pentru gospodărie și evenimente orientate către familie care încurajează incluziunea (Siemens Deutschland, 2025).

Până în august 2022, termenul limită pentru transpunerea Directivei în legislația națională, Siemens stabilise deja un set de politici care depășeau obligațiile acesteia. Această implementare proactivă subliniază angajamentul companiei nu numai față de respectarea reglementărilor, ci și față de bunăstarea angajaților, poziționând Siemens ca un punct de referință în promovarea echilibrului între viața profesională și viața privată în întreaga Europă (Siemens Deutschland, 2025).

Safran, o multinațională franceză lider în domeniul aerospațial, al apărării și al spațiului, are aproximativ 92 000 de angajați în peste cincizeci de țări. Compania combină inovația tehnologică cu responsabilitatea socială, urmărind să facă transportul aerian mai sigur, mai eficient și mai durabil, asigurând în același timp accesibilitatea și confortul.

În februarie 2025, Safran a semnat un acord-cadru european cu IndustriAll Europe pentru a consolida echilibrul dintre viața profesională și viața privată, în special pentru angajații cu responsabilități de îngrijire. O măsură centrală a acestui acord este dezvoltarea unei **formări specializate pentru îngrijitori**, concepută în colaborare cu un comitet de monitorizare și disponibilă în termen de 12 luni de la semnare. Angajații au dreptul la până la 2 zile de concediu la fiecare 3 ani pentru a participa la astfel de cursuri, își păstrează salariul pe durata orelor de formare și primesc o contribuție financiară care acoperă 30 %

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].

din costurile cursului, reducând astfel barierele economice la participare (SAFRAN & IndustriAll Europe, 2024).

În completarea acestei inițiative, Safran a introdus o serie de politici de sprijin, inclusiv aranjamente de lucru flexibile, opțiuni de lucru la distanță, săptămâni de lucru comprimate și concediu suplimentar pentru îngrijiri urgente sau nevoi medicale. Compania garantează, de asemenea, protecția împotriva discriminării legate de îndatoririle de îngrijire și promovează incluziunea prin campanii de sensibilizare, formare în leadership și diseminarea resurselor (SAFRAN & IndustriAll Europe, 2024).

Aceste măsuri nu numai că facilitează capacitatea angajaților de a echilibra responsabilitățile profesionale și familiale, dar contribuie și la reducerea stresului, la îmbunătățirea bunăstării și la sprijinirea retenției talentelor. Prin integrarea formării, flexibilității, sprijinului financiar și conștientizării organizaționale, Safran se poziționează ca un punct de referință printre angajatorii europeni în domeniul concilierii vieții profesionale cu viața privată, exemplificând o abordare holistică care aliniază inovarea cu responsabilitatea socială și grija față de angajați (SAFRAN & IndustriAll Europe, 2024).

Deși conceperea și punerea în aplicare a inițiativelor precum programul flexibil, concediul pentru îngrijitori și practicile favorabile familiei constituie pași esențiali, succesul lor final depinde de un **impact cuantificabil** asupra peisajului socio-profesional. Din acest motiv, avem nevoie de date tangibile și indicatori-cheie pentru a transcende o simplă analiză a cadrelor de politică și a evalua consecințele lor în lumea reală, în special pentru persoanele cu responsabilități de îngrijire.

Indicele OCDE pentru o viață mai bună *(OECD Better Life Index)* oferă o imagine cuprinzătoare și interactivă a echilibrului între viața profesională și viața privată, utilizând date din țările membre. Indicele se concentrează pe doi indicatori principali, oferind atât **date cantitative**, cât și **informații calitative** despre modul în care oamenii își gestionează viața profesională și privată (OCDE, 2024).

Indicator 1: Timpul alocat activităților de agrement și îngrijirii personale.

- Acesta măsoară timpul pe care oamenii îl au la dispoziție pentru ei înșiși.
- Cele mai recente date arată o variație mare, cu țări precum Italia (16,5 ore), Franța (16,2 ore) și Spania (16,0 ore) în frunte, în timp ce alte țări, precum Mexic (13,6 ore) și Columbia (13,6 ore), au un timp semnificativ mai redus. Media OCDE este de 15,0 ore pe zi (OCDE, 2025: 14).

Indicator 2: Procentul de angajați cu program de lucru foarte lung

- Acest indicator identifică proporția de lucrători care lucrează în mod regulat 50 sau mai multe ore pe săptămână. Un procent mai mic indică un echilibru mai bun dintre viața profesională și cea privată.
- Danemarca (2,0 %), Germania (4,1 %) și Olanda (4,3 %) au în mod constant cel mai mic număr de lucrători cu program de lucru foarte lung, ceea ce reflectă legislația muncii și normele culturale stricte. Pe de altă parte, Turcia (29,9%), Mexic (28,7%) și Columbia (24,7%) au cele mai mari procente, ceea ce indică faptul că o parte semnificativă a forței de muncă din aceste țări este supusă presiunii programului de lucru prelungit (OCDE, 2025: 10)

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].

Datele utilizatorilor arată, de asemenea, că echilibrul dintre viața profesională și cea privată este o prioritate pentru oamenii din multe țări. Aceste informații evidențiază faptul că oamenii apreciază timpul petrecut cu ei înșiși și cu familiile lor la fel de mult ca veniturile sau siguranța locului de muncă. Prin combinarea datelor concrete privind programul de lucru și timpul liber cu informațiile directe furnizate de cetățeni, abordarea OCDE oferă o imagine cuprinzătoare a echilibrului dintre viața profesională și cea privată, relevând atât realitatea statistică, cât și importanța subiectivă a acestei probleme pentru oamenii din întreaga lume (OCDE, 2024).

Recomandări

Politicile privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată sunt o realitate susținută de dovezi empirice care demonstrează în mod constant **impactul lor pozitiv asupra productivității, bunăstării angajaților și echității sociale**. Cu toate acestea, această înțelegere transcende domeniul teoretic și ridică o provocare nouă și importantă: necesitatea de a merge mai departe, asigurând implementarea eficientă a politicilor existente, efectuând evaluări eficiente și promovând formularea de noi politici. Acest lucru necesită un cadru metodologic specific care să ghideze întregul ciclu de viață al politicilor – de la proiectarea inițială și implementarea strategică, până la evaluarea continuă și reforma proactivă – asigurându-se că toate inițiativele viitoare nu sunt doar bine intenționate, ci și funcțional eficiente și durabile.

Conceperea eficientă a practicilor și politicilor care sprijină echilibrul dintre viața profesională și viața privată necesită o abordare cuprinzătoare și bazată pe date. Prin urmare, faza fundamentală implică o evaluare aprofundată a populației țintă pentru a identifica nevoile și provocările existente, asigurându-se că intervențiile propuse sunt relevante și au impact. Acest proces de diagnosticare ar trebui să utilizeze date cantitative și calitative, incluzând, dar fără a se limita la, analiza utilizării concediilor existente, a ratelor de participare a forței de muncă și a modelelor de absenteism. Propunerile ar trebui formulate nu doar ca respectare a directivelor precum Directiva UE privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată (2019/1158), ci ca investiții strategice în forța de muncă, legând direct rezultatele politicilor de îmbunătățirea bunăstării, productivității și retenției. Designul trebuie să fie adaptabil, să recunoască nevoile diverse ale populației și să ofere o gamă de aranjamente de muncă flexibile, de la munca la distanță și săptămâni de lucru comprimate până la ore eșalonate și opțiuni de muncă cu fracțiune de normă, oferind astfel indivizilor o mai mare autonomie asupra programului lor (Eurofound, 2020; Eurofound, 2022 World Economic Forum, 2023a).

Punerea în aplicare a acestor politici necesită o strategie robustă și multifacetică, care să depășească simpla publicare a unor noi norme. O componentă esențială este elaborarea de planuri de comunicare cuprinzătoare pentru a se asigura că toți membrii publicului și părțile interesate relevante sunt pe deplin conștienți de drepturile și responsabilitățile lor. În plus, programele de formare sunt esențiale pentru a le oferi managerilor și funcționarilor publici competențele necesare pentru a conduce echipe diverse în cadrul unor aranjamente flexibile, promovând o cultură a încrederii și a sprijinului, mai degrabă decât una a prezentismului (Eurofound, 2021).

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].

Etapa finală, și poate cea mai crucială, implică evaluarea continuă a acestor practici și politici. Nu este vorba de un audit unic, ci de un circuit continuu de feedback conceput pentru a măsura eficacitatea și a informa ajustările viitoare. Metodologiile de evaluare ar trebui să fie atât cantitative, cât și calitative. Sondajele periodice efectuate în rândul cetățenilor sau angajaților, inclusiv sondajele dedicate echilibrului dintre viața profesională și ea privată, sunt esențiale pentru colectarea de feedback direct cu privire la eficacitatea percepută și utilizarea politicilor. Ar trebui stabiliți indicatori-cheie de performanță (KPIs) pentru a măsura rezultatele tangibile, cum ar fi schimbările în scorurile generale de satisfacție a vieții, reducerea indicatorilor privind burnout-ul și îmbunătățirea indicatorilor de productivitate economică. Rezultatele evaluării continue sunt esențiale pentru a asigura eficacitatea și durabilitatea strategiilor de echilibru între viața profesională și cea privată, dar mai ales pentru a implementa reforme politice, a dezvolta inițiative viitoare și a stimula schimbări fundamentale în mentalitatea societății (Eurofound, 2022).

Pentru a realiza o schimbare fundamentală în mentalitatea publicului și a companiilor, este necesar să se depășească paradigma tradițională a muncii și să **se adopte flexibilitatea ca normă**, nu ca excepție. Acest lucru necesită inițiative de sensibilizare bazate pe date științifice, adresate atât angajatorilor, cât și publicului, pentru a disemina beneficiile economice și sociale pe termen lung ale unui mediu de lucru flexibil (World Economic Forum, 2023b).

Reformele politice trebuie, de asemenea, să fie însoțite de **investiții strategice și concrete în infrastructura și serviciile publice**. În special, o investiție semnificativă în serviciile formale de îngrijire pe termen lung (ÎTL) este esențială pentru a atenua povara substanțială care apasă asupra îngrijitorilor informali, afectați de dezechilibrele dintre viața profesională și cea privată. Prin formalizarea și extinderea acestor servicii, factorii de decizie politică pot nu numai să îmbunătățească calitatea îngrijirii, ci și să permită o mai mare participare a îngrijitorilor la forța de muncă formală (European Parliament, 2023). În completarea acestui demers, este esențială furnizarea de sprijin psihologic structurat pentru angajați și îngrijitori informali, având în vedere provocările legate de sănătatea mintală asociate cu gestionarea responsabilităților profesionale și de îngrijire. Acest sprijin poate fi implementat prin

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].

programe de asistență pentru angajați (EAP), acestea fiind recunoscute ca o intervenție eficientă la locul de muncă pentru a aborda sănătatea mintală și bunăstarea angajaților (Attridge, 2012).

Pe de altă parte, **adaptările practice ale locului de muncă**, cum ar fi crearea de spații liniștite dedicate muncii concentrate, facilități de îngrijire a copiilor la fața locului sau subvenționate, și ajustări ergonomice pentru configurații la distanță, reprezintă schimbări tangibile la nivel micro care pot sprijini în mod semnificativ angajații (Eurofound, 2020; Eurofound, 2022).

În plus, pentru a se asigura că politicile nu sunt doar aspiraționale, ci și funcțional eficiente, trebuie să se pună un accent puternic pe **îmbunătățirea mecanismelor de aplicare și monitorizare**. Aceasta include înființarea de organisme de reglementare sau comitete de supraveghere dedicate, cu mandatul de a efectua audituri bazate pe date și de a răspunde la problemele de conformitate (Eurofound, 2021).

Toate aceste eforturi trebuie să contribuie la dezvoltarea unor inițiative fundamentale de schimbare culturală, în cadrul cărora organizațiile și guvernele să promoveze echilibrul dintre viața profesională și cea privată, să îl integreze în valorile lor și să îl adopte la nivelul tuturor părților interesate.

Unitatea 2.3: Dezvoltarea practicilor și mecanismelor de sprijin pentru echilibrul dintre viața profesională și viața privată și aranjamentele de muncă flexibilă

Lacunele identificate în sprijinul pentru echilibrul dintre viața profesională și viața privată

În întreaga Europă, valoarea echilibrului dintre viața profesională și viața privată a câștigat o recunoaștere tot mai mare, în special ca răspuns la schimbările demografice, îmbătrânirea populației și vizibilitatea crescândă a îngrijirii informale. În ciuda acestei conștientizări, multe locuri de muncă continuă să funcționeze în cadrul unor structuri rigide, care nu țin seama de realitățile îngrijirii, în special în sectoarele în care cerințele de îngrijire sunt cele mai acute.

Potrivit Eurofound, schimbările demografice și creșterea responsabilităților de îngrijire informală remodelează dinamica pieței muncii, evidențiind nevoia urgentă de aranjamente de muncă flexibile și politici sensibile la îngrijire pentru a sprijini lucrătorii – în special femeile – în echilibrarea rolurilor de angajați și de îngrijitori (Eurofound, 2020).

O provocare centrală și persistentă este absența structurilor de sprijin formalizate. În multe organizații, modalitățile de lucru flexibile sunt oferite în mod informal, adesea la latitudinea managerilor individuali, mai degrabă decât în baza unor politici formalizate. Acest lucru duce la acces inegal și tratament inegal, afectând în mod disproporționat femeile, care, din punct de vedere statistic, sunt mai susceptibile să solicite flexibilitate din cauza responsabilităților de îngrijire. Fără protocoale clare, flexibilitatea rămâne un privilegiu mai degrabă decât un drept (Eurostat, 2023; EIGE, 2022). Dincolo de limitările structurale, stigmatul cultural care înconjoară îngrijirea continuă să acționeze ca o barieră puternică. În multe medii profesionale, îngrijirea este încă percepută ca o problemă privată, mai degrabă decât o preocupare legitimă la locul de muncă. Angajații se pot teme să fie considerați mai puțin dedicați sau productivi, ceea ce îi descurajează să solicite aranjamente flexibile, chiar și atunci când există protecții legale. Această reticență este deosebit de pronunțată în sectoarele dominate de bărbați, unde persistă normele tradiționale în ceea ce privește munca și îngrijirea (Tsipursky, 2023).

Co-funded by the European Union

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

Această stigmatizare este întărită și mai mult de așteptările legate de gen. Povara îngrijirii continuă să cadă în mod disproporționat asupra femeilor, nu numai din cauza normelor sociale, ci și pentru că locurile de muncă nu reușesc adesea să conteste aceste roluri. Aranjamentele flexibile sunt adesea considerate „probleme ale femeilor", ceea ce întărește stereotipurile și limitează adoptarea lor de către bărbați. Potrivit Eurostat, peste 80 % dintre îngrijitorii informali din UE sunt femei, însă bărbații rămân semnificativ mai puțin dispuși să solicite flexibilitate, chiar și atunci când sunt eligibili (Chung & van der Lippe, 2020).

O altă lacună critică este conștientizarea limitată a drepturilor legale. Mulți angajați – și chiar angajatori – nu cunosc drepturile prevăzute în Directiva (UE) 2019/1158, care garantează concediul pentru îngrijitori și dreptul de a solicita aranjamente de lucru flexibile. Această lipsă de cunoștințe subminează punerea în aplicare și îi expune pe lucrători la negarea informală a drepturilor.

În cele din urmă, există problema punerii în aplicare fragmentate în diferite sectoare. Chiar și atunci când există politici, aplicarea lor variază semnificativ în funcție de dimensiunea companiei, sectorul de activitate și resursele disponibile. Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) se confruntă adesea cu dificultăți în formalizarea flexibilității din cauza capacității limitate, creând un mozaic de acces care adâncește inegalitatea, în special pentru îngrijitorii cu salarii mici sau cu locuri de muncă precare (Brega et al., 2023).

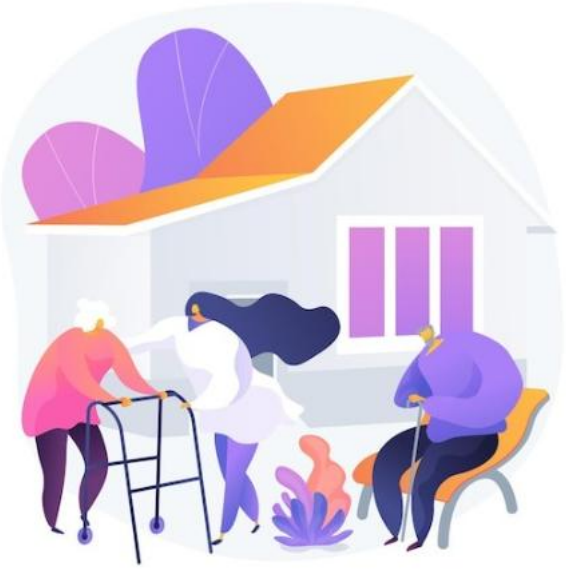
Împreună, aceste lacune relevă un eșec sistemic în integrarea îngrijirii în proiectarea muncii moderne. Abordarea acestora necesită nu numai soluții tehnice, ci și o reimaginare fundamentală a culturii, leadershipului și politicii la locul de muncă.

Peisajul politic și mecanismele instituționale

Potrivit Comitetului Economic și Social European, îngrijitorii informali se confruntă adesea cu marginalizarea și nu au acces la sprijin structurat, ceea ce evidențiază necesitatea ca statele membre să pună în aplicare politici care să depășească conformitatea legală minimă (European Economic and Social Committee, 2024). Eurocarers subliniază, de asemenea, că, în ciuda recunoașterii în creștere a îngrijirii informale, transpunerea ambițiilor de la nivel european în acțiuni naționale și organizaționale rămâne inegală și insuficientă (Eurocarers, 2022).

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 baza abordării UE se află Directiva (UE) 2019/1158, adoptată la 20 iunie 2019. Această directivă stabilește standarde minime pentru îmbunătățirea egalității de gen și sprijinirea concilierii vieții profesionale cu cea privată. Ea garantează:

- Concediu pentru îngrijitori: cinci zile lucrătoare pe an pentru a oferi îngrijire sau sprijin personal.
- Condiții de muncă flexibile: dreptul de a solicita reducerea programului de lucru, ajustarea orarului sau munca la distanță.
- Protecție împotriva concedierii și discriminării: garanții pentru persoanele care exercită aceste drepturi.

Crearea unor locuri de muncă incluzive care să sprijine în mod real îngrijitorii informali necesită mai mult decât bunăvoință – este nevoie de un cadru politic solid și de un angajament instituțional susținut. Deși Uniunea Europeană a pus bazele esențiale prin legislație precum Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată (UE) 2019/1158 și Strategia europeană privind îngrijirea, multe organizații încă se luptă să transpună aceste mandate legale în practici cotidiene semnificative (European Commission, 2019, 2022a, 2022b).

Strategia europeană privind îngrijirea, lansată de Comisia Europeană în septembrie 2022, vizează să asigure accesul la servicii de îngrijire de calitate, la prețuri accesibile și accesibile în întreaga UE. Aceasta abordează atât îngrijirea profesională, cât și cea informală, promovează egalitatea de gen și consolidează echilibrul dintre viața profesională și cea privată, încurajând statele membre să investească în îngrijirea pe termen lung și să îmbunătățească condițiile pentru îngrijitori (European Commission, 2022a).

Cu toate acestea, eficacitatea directivei depinde de modul în care aceasta este transpusă în legislația națională și pusă în aplicare la nivel organizațional. Deși majoritatea statelor membre au adoptat-o, profunzimea și claritatea punerii în aplicare variază. În unele cazuri, concediul îngrijitorilor nu este plătit sau cererile de flexibilitate sunt supuse unor criterii vagi. În Grecia, de exemplu, deși directiva este transpusă în mod oficial, gradul de conștientizare în rândul angajatorilor și al profesioniștilor din

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].

domeniul resurselor umane rămâne scăzut, iar mecanismele de aplicare sunt limitate, ceea ce subminează impactul potențial al acesteia (European Economic and Social Committee, 2024).

Dincolo de conformitatea legală, organizațiile trebuie să dezvolte mecanisme interne care să facă tangibil sprijinul acordat îngrijitorilor. Acestea includ:

- Protocoale clare de resurse umane pentru solicitarea și aprobarea flexibilității
- Vizibilitatea politicilor prin materiale de integrare și comunicări interne
- Sisteme de monitorizare pentru a urmări adoptarea în funcție de gen, vârstă și statutul de îngrijitor

Fără aceste mecanisme, drepturile legale riscă să devină mai degrabă simbolice decât transformatoare.

Un nivel suplimentar de sprijin vine prin dialogul social și negocierile colective. Sindicatele și reprezentanții angajaților joacă un rol esențial în integrarea echilibrului între viața profesională și cea privată în convențiile colective. În sectoarele cu o prezență sindicală puternică, este mai probabil ca acordurile flexibile să fie formalizate, protejate și distribuite în mod echitabil. Angajatorii pot colabora cu sindicatele pentru a elabora împreună politici care să reflecte realitățile trăite de îngrijitori, asigurându-se că mecanismele de sprijin nu sunt doar disponibile, ci și cu adevărat accesibile.

Acest cadru politic stabilește bazele pentru dezvoltarea unor practici de sprijin incluzive, care depășesc conformitatea și se îndreaptă către o schimbare culturală și structurală semnificativă. Următoarea secțiune explorează modul în care aceste mecanisme pot fi concepute și implementate pentru a reduce decalajul de gen în ceea ce privește îngrijirea și pentru a promova un echilibru durabil între viața profesională și cea privată.

Elaborarea practicilor de sprijin incluzive

Competențele tehnice – precum alfabetizarea digitală, gestionarea timpului și colaborarea la distanță – sunt recunoscute din ce în ce mai mult ca fiind esențiale pentru navigarea în mediile de lucru moderne. Cu toate acestea, eficacitatea lor depinde nu numai de competența individuală sau de accesul la tehnologie, ci și de contextul organizațional în care sunt aplicate. Pentru îngrijitorii informali, în special femei, competențele tehnice nu sunt suficiente. Fără structuri incluzive și fără un cadru cultural care să le susțină, chiar și cele mai avansate instrumente riscă să devină inaccesibile sau irelevante (Eurofound, 2020; European Institute for Gender Equality [EIGE], 2022).

Această secțiune explorează modul în care organizațiile pot depăși formarea tehnică pentru a dezvolta mecanisme de sprijin care să permită tuturor angajaților – în special celor cu responsabilități de îngrijire – să își aplice competențele în moduri sustenabile, echitabile și care să le confere autonomie. Pornind de la accentul pus în unitatea anterioară pe instrumentele digitale, aceasta examinează condițiile organizaționale care fac flexibilitatea cu adevărat funcțională.

Pentru a maximiza impactul, mecanismele de sprijin trebuie integrate cu formarea în competențe tehnice. De exemplu, competențele de gestionare a timpului predate în cadrul atelierelor ar trebui consolidate prin politici de programare flexibile, în timp ce instrumentele de colaborare digitală trebuie integrate în protocoalele de lucru la distanță. Această aliniere asigură că rezultatele formării nu sunt izolate, ci integrate în practica zilnică, permițând angajaților să își aplice competențele în medii care susțin – și nu împiedică – responsabilitățile lor de îngrijire (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2021; Eurocarers, 2022).

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].

Infrastructura digitală joacă un rol cheie. Platforme precum Trello, Asana și Slack pot îmbunătăți colaborarea și organizara activităților, dar numai atunci când sunt asociate cu practici incluzive și formare corespunzătoare (ActiveCollab Team, 2025; Lark Editorial Team, 2024). Instrumentele bazate pe inteligență artificială oferă noi oportunități pentru automatizarea sarcinilor și gestionarea volumului de muncă, fiind deosebit de valoroase pentru îngrijitorii care trebuie să echilibreze mai multe roluri (Coursera Staff, 2025b; Microsoft & LinkedIn, 2024). S-a demonstrat că soluțiile de acces la distanță, inclusiv VPN-urile și sistemele bazate pe cloud, îmbunătățesc echilibrul dintre viața profesională și cea privată și productivitatea, în special atunci când sunt integrate în cadre de sprijin organizațional mai largi (Pleasant, 2025; Butler, 2024).

Este important de menționat că eficacitatea acestor instrumente depinde de modul în care sunt integrate în cultura locului de muncă. Flexibilitatea trebuie înțeleasă prin prisma capacității, concentrându-se pe ceea ce angajații sunt capabili să facă în realitate, nu doar pe ceea ce li se permite în mod oficial să solicite. Fără factori structurali favorabili și acceptare culturală, instrumentele digitale riscă să consolideze excluziunea în loc să promoveze incluziunea (Brega et al., 2023). Integrarea competențelor tehnice cu politici incluzive și sprijinul conducerii creează o cultură organizațională în care flexibilitatea nu este un privilegiu, ci o normă. De asemenea, contribuie la prevenirea marginalizării îngrijitorilor, care altfel ar putea fi excluși de la oportunitățile de a dezvolta și aplica noi competențe.

i. Formalizarea flexibilității prin politici

Un pas fundamental este formalizarea flexibilității. În multe locuri de muncă, munca la distanță și programele ajustate sunt oferite în mod informal, pe baza unor negocieri individuale cu superiorii. Această practică duce adesea la acces diferențiat, tratamente neunitare și la consolidarea prejudecăților, în special împotriva îngrijitorilor care pot fi percepuți ca fiind mai puțin dedicați (Eurofound, 2020; EIGE, 2022).

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].

Pentru a asigura transparența și legitimitatea, angajatorii trebuie să stabilească politici clare, scrise, care să garanteze accesul la opțiuni de programare flexibilă. Acestea pot include ore de bază, ture eșalonate, săptămâni de lucru comprimate și protocoale de lucru la distanță care definesc așteptările în ceea ce privește disponibilitatea, rezultatele și comunicarea. Dispozițiile privind concediul pentru îngrijire, fie că este plătit sau neplătit, ar trebui să fie în conformitate cu Directiva (UE) 2019/1158 și să fie integrate în contractele de muncă, materialele de integrare și comunicările interne. Politicile ar trebui să fie accesibile, aplicate în mod consecvent și revizuite periodic pentru a răspunde în permanență nevoilor în continuă evoluție (European Commission, 2019).

Cercetările arată că în țările în care flexibilitatea este condiționată – cum ar fi Spania și Slovenia – accesul este adesea legat de statutul de îngrijitor, ceea ce accentuează dezechilibrele de gen. În schimb, modelele de acces universal, precum cele din Olanda, extind incluziunea, dar se confruntă în continuare cu bariere culturale în ceea ce privește adoptarea lor (Eurofound, 2022). Acest lucru subliniază necesitatea unor mecanisme de sprijin care să fie universale în concepție, dar adaptabile în aplicare.

ii. Co-crearea mecanismelor de sprijin

Practicile incluzive sunt cele mai eficiente atunci când sunt create împreună cu angajații. Abordările participative favorizează asumarea responsabilității, sporesc relevanța și ajută la identificarea barierelor ascunse (Eurofound, 2020; OCDE, 2021). Angajatorii pot facilita organizarea de ateliere conduse de departamentul de resurse umane, în cadrul cărora personalul elaborează politici de flexibilitate, sprijină formarea de grupuri de resurse pentru îngrijitori și implementează cicluri de feedback – cum ar fi sondaje anonime și forumuri deschise – pentru a colecta informații și a monitoriza impactul.

Acest angajament de jos în sus completează inițiativele de formare de sus în jos, creând un sistem de sprijin holistic și receptiv. De asemenea, asigură că mecanismele reflectă realitățile diverse ale îngrijirii, inclusiv îngrijirea persoanelor vârstnice, sprijinul pentru persoanele cu dizabilități și responsabilitățile multigenerționale (Eurocarers, 2022).

iii. Integrarea mecanismelor de sprijin cu formarea în competențe tehnice

Pentru a maximiza impactul, mecanismele de sprijin trebuie integrate cu formarea în competențe tehnice. De exemplu, competențele de gestionare a timpului predate în sesiunile de formare ar trebui consolidate prin politici de programare flexibilă, în timp ce instrumentele de colaborare digitală ar trebui integrate în protocoalele de lucru la distanță. Această aliniere asigură integrarea rezultatelor formării în practica zilnică, permițând angajaților să își aplice competențele în medii care susțin – și nu împiedică – responsabilitățile lor de îngrijire (OCDE, 2021; Eurofound, 2020).

Integrarea competențelor tehnice cu factorii structurali favorabili creează o cultură a locului de muncă în care flexibilitatea nu este un privilegiu, ci o normă. De asemenea, contribuie la prevenirea marginalizării îngrijitorilor, care altfel ar putea fi excluși de la oportunitățile de a dezvolta și aplica noi competențe (Eurocarers, 2022; EIGE, 2022).

Instrumente precum Trello, Asana și Slack pot îmbunătăți colaborarea și planificarea, dar numai atunci când sunt combinate cu practici incluzive și o formare adecvată (ActiveCollab Team, 2025; Lark Editorial Team, 2024). Platformele bazate pe inteligență artificială oferă, de asemenea, noi oportunități pentru automatizarea sarcinilor și gestionarea volumului de muncă, în special pentru îngrijitorii care îndeplinesc mai multe roluri (Coursera Staff, 2025b; Microsoft & LinkedIn, 2024).

iv. Exemplu: CareFlex la NovaTech

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].

Pentru a ilustra aceste principii, poate fi avut în vedere exemplul NovaTech, o companie fictivă de tehnologie de dimensiuni medii. Deși nu este inspirată de o singură organizație reală, NovaTech sintetizează un set de provocări și soluții observate în mediile de lucru din Europa.

NovaTech se confrunta cu o rată ridicată de fluctuație a personalului în rândul angajaților cu responsabilități de îngrijire, în special al femeilor aflate în poziții de conducere de nivel mediu. Deși existau opțiuni de muncă la distanță, acestea erau puțin utilizate. Angajații se temeau că solicitarea de flexibilitate ar fi percepută ca o lipsă de angajament, iar absența unor politici formale sau a unui model de leadership a contribuit la consolidarea acestei percepții.

Ca răspuns, NovaTech a lansat CareFlex, o inițiativă cuprinzătoare menită să integreze practici sensibile la îngrijire în cultura sa organizațională. Programul includea:

- O politică formală privind flexibilitatea programului de lucru, cu intervale de timp protejate
- Formarea managerilor în ceea ce privește programarea incluzivă și conștientizarea prejudecăților
- O rețea de mentorat între colegi, pentru a conecta îngrijitorii din diferite departamente
- Integrarea instrumentelor digitale de management al proiectelor pentru a sprijini colaborarea desfășurată în timp diferit.

În șase luni, NovaTech a înregistrat o creștere de 40% a utilizării programelor flexibile și o scădere de 25% a demisiilor legate de îngrijirea persoanelor dependente. Sondajele interne au relevat o îmbunătățire a percepției asupra echilibrului dintre viața profesională și cea privată și o coeziune sporită a echipei. Inițiativa CareFlex a demonstrat că mecanismele de sprijin trebuie să fie vizibile, formalizate și consolidate cultural pentru a fi eficiente, chiar și atunci când sunt disponibile instrumente digitale (OCDE, 2021; Eurocarers, 2022).

v. Monitorizare și responsabilizare

Pentru a susține progresul și a asigura echitatea, organizațiile trebuie să se angajeze într-un proces continuu de **monitorizare și responsabilizare**. Evaluarea eficacității practicilor de sprijinire a îngrijitorilor este esențială nu doar pentru respectarea cerințelor legale, ci și pentru asigurarea unei incluziuni reale. Angajatorii ar trebui să urmărească atât gradul de utilizare, cât și impactul folosind indicatori cheie preum:

- **Ratele de utilizare**: Cine accesează aranjamentele flexibile și în ce condiții? Monitorizarea utilizării contribuie la identificarea disparităților de acces și la normalizarea măsurilor de sprijin legate de responsabilitățile de îngrijire între diferite roluri și departamente (Williams et al., 2016).
- **Date privind retenția și progresul profesional**: Îngrijitorii avansează profesional sau politicile de sprijin contribuie, în mod involuntar, la stagnarea profesională? Analiza ratelor de promovare, a vechimii în organizație și a interviurilor de ieșire în rândul angajaților cu responsabilități de îngrijire poate evidenția bariere structurale și poate fundamenta intervenții țintite (Kossek & Hammer, 2008).
- **Calitatea feedback-ului:** Mecanismele de sprijin sunt percepute ca fiind eficiente, incluzive și receptive la nevoile îngrijitorilor? Colectarea de feedback calitativ prin chestionare, focus grupuri și interviuri individuale asigură faptul că politicile nu sunt doar disponibile, ci și relevante în practică (Bourbonnais et al., 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].

Acești indicatori sunt aliniați cu bunele practici descrise în *Caregiver-Friendly Workplace Toolkit* (Setul de instrumente pentru un loc de muncă favorabil îngrijitorilor) și cu evaluările recente ale intervențiilor participative la locul de muncă din Europa.

Potrivit CIPD (2023), echilibrul dintre viața profesională și cea privată contribuie la îmbunătățirea bunăstării angajaților nu doar prin reducerea cerințelor profesionale, ci și prin creșterea autonomiei în muncă și a percepției sprijinului managerial. Cu toate acestea, așa cum avertizează Zhou (2020), autonomia trebuie echilibrată cu structura pentru a evita supraîncărcarea angajaților, în special a îngrijitorilor care se confruntă adesea cu constrângeri de timp și stres emoțional. Acest lucru evidențiază necesitatea realizării unor audituri periodice, a unor mecanisme de feedback și a colectării de date dezagregate în funcție de gen, vârstă și statutul de îngrijitor.

Monitorizarea oferă, totodată, dovezi privind eficacitatea intervențiilor, sprijinind extinderea acestora și susținerea schimbărilor de politică publică (Kossek et al., 2011; Bourbonnais et al., 2024). În absența acestor mecanisme, drepturile legale riscă să devină mai degrabă simbolice decât transformatoare (Williams et al., 2016). Deși practicile de sprijin incluzive pot fi concepute și formalizate prin politici, succesul lor depinde, în ultimă instanță, de mediul cultural în care sunt implementate. Cultura organizațională și leadershipul joacă un rol esențial în modelarea realităților cotidiene ale flexibilității și îngrijirii, subliniind necesitatea ca schimbările structurale să fie însoțite de transformări culturale (Lewis et al., 2009; Hammer et al., 2016).

Cultura organizațională și leadershipul

Cultura organizațională modelează modul în care angajații interpretează și se raportează la politicile de la locul de muncă. Aceasta funcționează prin presupuneri comune, norme de comportament și gesturi simbolice — adesea nerostite, dar profund influente (Schein, 2010; Williams et al., 2016). Chiar și cele mai progresiste politici de flexibilitate pot eșua dacă sunt subminate de stigmatizare, tăcere sau rezistență managerială (Lewis et al., 2009; Kossek & Distelberg, 2009).

Leadershipul joacă un rol esențial în modelarea acestei dinamici, nu prin aplicarea strictă a politicilor, ci prin stabilirea de norme și prin modelare simbolică. Liderii incluzivi normalizează utilizarea mecanismelor de sprijin, contestă stereotipurile asociate îngrijirii și creează medii în care flexibilitatea este încurajată. Acțiunile lor semnalează prioritățile organizaționale și influențează comportamentele la nivel de echipă (Hammer et al., 2016; Williams et al., 2016).

Resursele umane contribuie, de asemenea, la transformarea culturală prin integrarea valorilor sensibile la îngrijire în procesele de recrutare, evaluare și dezvoltare profesională. Aceasta include promovarea dialogului deschis, abordarea prejudecăților inconștiente și asigurarea accesului echitabil la măsuri de sprijin pentru diverse grupuri de angajați (Kossek et al., 2011; Bourbonnais et al., 2024).

Schimbarea culturală trebuie abordată dintr-o perspectivă intersecțională. Responsabilitățile de îngrijire se intersectează cu vârsta, statutul de migrație, contextul socio-economic și dizabilitatea. Organizațiile trebuie să treacă de la declarații generice de incluziune la intervenții țintite și adaptat nevoilor reale ale angajaților (Crenshaw, 1991; Williams 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].

Deși mecanismele structurale pot sprijini îngrijitorii, eficacitatea acestora este activată sau, dimpotrivă, erodată la nivelul culturii organizaționale. Monitorizarea și responsabilitatea trebuie consolidate prin practici culturale care valorizează transparența și învățarea continuă (Kossek et al., 2011; Bourbonnais et al., 2024).

În cele din urmă, integrarea îngrijirii în viața organizațională presupune o reconfigurare a valorilor la locul de muncă. Aceasta necesită un angajament susținut, un leadership reflexiv și disponibilitatea de a contesta status quo-ul. Atunci când cultura și structura se aliniază, locurile de muncă devin mai flexibile, mai incluzive și mai echitabile – spații în care toți angajații, indiferent de responsabilitățile de îngrijire, pot prospera.

Recomandări pentru angajatori și factorii de decizie

Reducerea decalajului gen în domeniul îngrijirii și promovarea unui echilibru durabil între viața profesională și cea privată presupun mai mult decât îndeplinirea formală a cerințelor pentru conformitate; ele necesită o schimbare culturală și structurală în modul în care îngrijirea este înțeleasă și susținută la nivelul locurilor de muncă și al instituțiilor (Lewis et al., 2009; Williams et al., 2016).

Pentru angajatori, acest demers începe cu integrarea flexibilității în nucleul politicilor organizaționale. Nu mai este suficient ca munca la distanță sau programele ajustate să fie oferite informal. Aceste aranjamente trebuie formalizate – incluse în contracte, materiale de integrare a noilor angajați și proceduri interne – astfel încât flexibilitatea să devină un drept, nu o concesie (Kossek & Distelberg, 2009). Atunci când politicile sunt clare și accesibile tuturor, ele au un efect de emancipare, nu de izolare (Hammer et al., 2016).

Cu toate acestea, politicile, în sine, nu schimbă cultura organizațională. Exemplul oferit de leadership este esențial. Atunci când managerii și conducerea de vârf utilizează în mod vizibil aranjamente flexibile,

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].

ei transmit un mesaj puternic: responsabilitățile de îngrijire sunt compatibile cu succesul profesional. Integrarea situațiilor de îngrijire în programele de formare pentru leadership și în comunicarea internă contribuie la reducerea stigmatizării și la consolidarea empatiei în cadrul echipelor (Kossek et al., 2011; Williams et al., 2016).

La fel de important este rolul resurselor umane. Departamentul de resurse umane trebuie să fie pregătit să gestioneze cu discreție și sensibilitate informațiile divulgate cu privire la responsabilitățile de îngrijire a persoanelor dependente. Procedurile clare și transparente pentru solicitarea măsurilor de sprijin consolidează încrederea și asigură coerență, în special în organizațiile în care practicile informale au dominat îndelung (Bourbonnais et al., 2024).

Angajatorii trebuie, de asemenea, să își asume monitorizarea echității. Analizarea unilizării măsurilor de flexibilitate – inclusiv identificarea celor care nu le accesează – poate scoate la iveazlă disparități mai puțin vizibile între sexe, vârste și statuturi de îngrijre. Aceste informații sunt esențiale pentru ajustarea politicilor și abordarea prejudecăților inconștiente (Kossek et al., 2011; Hammer et al., 2016).

Promovarea unei culturi a deschiderii este esențială. Sesiunile regulate de feedback, auditurile culturale și rețelele de sprijin între colegi creează spații pentru dialog și reprezentare a intereselor angajaților. Atunci când angajații se simt în siguranță să vorbească despre îngrijire, organizațiile încep să reflecte mai fildel realitățile vieții din afara locului de muncă (Schein, 2010; Lewis et al., 2009).

Pentru factorii de decizie, provocarea constă în crearea unui cadru favorabil dezvoltării unor locuri de muncă incluzive. Consolidarea aplicării Directivei (UE) 2019/1158 reprezintă un punct de plecare esențial. Legislația națională trebuie să garanteze drepturi clare și aplicabile privind concediul pentru îngrijitori și munca flexibilă, însoțite de orientări și mecanisme de supraveghere, în special pentru întreprinderile mici și mijlocii (European Commission, 2019).

Campaniile de informare publică sunt la fel de importante, în condițiile în care mulți lucrători și angajatori nu sunt încă conștienți de drepturile lor. Inițiativele de informare țintite pot reduce aceste lacune, în special în sectoarele caracterizate de sarcini de îngrijire ridicate (Williams et al., 2016).

Guvernele pot sprijini, de asemenea, consolidarea capacităților organizaționale, oferind instrumente, programe de formare și stimulente pentru practici incluzive. Prin promovarea flexibilității ca beneficiu universal – și nu ca o măsură asociată unui anumit gen – acestea contribuie la combaterea stereotipurilor și la promovarea responsabilității comune (Crenshaw, 1991; Kossek & Distelberg, 2009).

În cele din urmă, dialogul social – care implică sindicatele, reprezentanții angajaților și societatea civilă – este esențial pentru integrarea flexibilității în normele organizaționale. Împreună, aceste acțiuni constituie baza unui model care nu doar acomodează îngrijirea, ci o susține în mod activ.

Concluzii-cheie ale modulului 2

- Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată reprezintă reper major al politicii UE, marcând un progres important în promovarea egalității de gen, îmbunătățirea concilierii între viața profesională și cea privată și recunoașterea dreptului la îngrijire ca drept social și al muncii.
- Directiva stabilește standarde minime pentru concediul paternal, concediul parental și concediul pentru îngrijitori, precum și pentru munca flexibilă, însă lasă o marjă largă de

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].

apreciere statelor membre în ceea ce privește durata, remunerația și mecanismele de aplicare. Această flexibilitate duce la disparități semnificative la nivel european.

- Abordările naționale sunt divergente: state precum Spania și Italia depășesc cerințele minime (de exemplu, prin concediul paternal generos), în timp ce țări precum Cipru și Grecia oferă doar drepturi minime sau neplătite, ceea ce limitează utilizarea lor efectivă.
- Persistă lacune în implementare. În 2023, Comisia Europeană a inițiat proceduri de infringement împotriva mai multor state membre pentru transpunerea incompletă sau incorectă a Directivei. Aplicarea deficitară continuă să afecteze eficacitatea acesteia.
- Există frecvent o discrepanță între cadrul legal și practică. Chiar și atunci când drepturile sunt prevăzute de lege, normele culturale, constrângerile financiare și rezistența angajatorilor descurajează lucrătorii – în special bărbații – să își exercite drepturile. Totuși, participarea bărbaților este esențială: prin asumarea concediilor de îngrijire, solicitarea muncii flexibile și contestarea stereotipurilor, aceștia pot contribui la o distribuție mai echitabilă a responsabilităților și la schimbarea normelor culturale. Echilibrul dintre viața profesională și cea privată nu este exclusiv o „problemă a femeilor", ci o responsabilitate societală comună.
- Îngrijitorii informali rămân insuficient recunoscuți. În pofida rolului lor esențial, îngrijitorii informali și lucrătorii în forme de ocupare precare sau atipice (de exemplu, lucrătorii casnici, persoane care desfășoară activități independente) sunt în mare parte excluși din domeniul de aplicare al directivei. Recunoașterea lor este esențială pentru un cadru cu adevărat incluziv.
- Nivelul de conștientizare privind drepturile este scăzut. Angajații și chiar profesioniștii din domeniul resurselor umane nu cunosc suficient prevederile privind concediul pentru îngrijitori și modalitățile de organizare flexibilă a muncii, aspect confirmat inclusiv prin atelierele de co-creare.
- Decalajul de gen persistă. Deși Directiva a generat progrese, femeile continuă să suporte cea mai mare parte a muncii de îngrijire neremunerate, cu efecte negative asupra carierei, veniturilor și pensiilor. În absența unei remunerări adecvate și a schimbării culturale, noile drepturi riscă să perpetueze inegalitățile existente.
- Se înregistrează totuși progrese importante în materie de bune practici. Statele care depășesc cerințele minime ale Directivei demonstrează că drepturile consolidate și politicile de sprijin pot promova un echilibru real între viața profesională și cea privată și o utilizare mai ridicată a concediilor.
- Dimensiunea organizațională este esențială. Politicile eficiente de echilibru între viața profesională și cea privată necesită mai mult decât respectarea normelor; ele depind de culturi organizaționale care valorizează îngrijirea și de un leadership care susține utilizarea efectivă a drepturilor.
- Măsurarea eficacității este esențială. Evaluarea pe baza unor indicatori cantitativi, cum ar fi ratele de retenție a personalului, satisfacția angajaților și indicatorii de egalitate de gen, este crucială pentru a determina dacă politicile produc beneficii reale.
- Un pas important, dar insuficient. În ansamblu, Directiva reprezintă un progres necesar, dar limitat. Impactul său pe termen lung depinde de o aplicare mai fermă, de extinderea protecției către diverse categorii de îngrijitori și de integrarea dimensiunilor culturale și organizaționale în implementare, la nivelul UE.

Co-funded by the European Union

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

- Echilibrul dintre viața profesională și cea privată nu este o problemă individuală, ci o provocare sistemică, care necesită proiectarea intenționată a locurilor de muncă și un angajament instituțional susținut.

Referințe

ActiveCollab Team. (2025). *How project management tools support work–life balance*. https://activecollab.com/blog/project-management/work-life-balance

Alessi, C., Bonardi, O., Calafà, L., D'Onghia, M., Militello, M. G., Saracini, P., & Vallauri, M. L. (2023). *Diritto di conciliazione: Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE* [Right to conciliation: Prospects and limits of the transposition of directive 2019/1158/EU]. Editoriale Scientifica. https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2023/05/Quaderno-DLM-n.14.pdf

Alliant Global Knowledge Center. (2022, November 20). *Belgium: Transposition of the EU Work-Life Balance Directive introduces new leave, flexible work arrangements, and enhanced employment protection*. Alliant. https://alliant.com/news-resources/belgium-transposition-of-the-eu-work-life-balance-directive

Arnogiannaki, A. & Terzakis, S. (2021, Oct. 28). *Labour Law 4808/21: Arrangements for Caregivers.* www.epioni.gr/en/greek-labour-law-4808-2021-its-regulations-for-caregivers

Attridge, M. (2012). Employee Assistance Programs: Evidence and current trends. In R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 441–467). https://psycnet.apa.org/record/2013-00892-021

Bourbonnais, A., Dugan, A. G., & Hammer, L. B. (2024). Process evaluation of a workplace participatory approach for caregivers. *BMC Public Health, 24*(1). https://doi.org/10.1186/s12889-024-21100-9

Brega, A., Papadopoulos, T., & Mendez, L. (2023). *Care and inequality in European labour markets*. European Labour Studies Journal, 12(3), 45–62. https://doi.org/10.1177/ELSJ.2023.003

Butler, R. (2024). *Remote access and digital equity: VPNs and cloud systems in inclusive workplaces*. Tech & Inclusion Quarterly, 18(2), 77–89.

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Evidence from European countries. *Social Indicators Research, 151*(2), 375–395. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-z

CIPD. (2023). *Flexible working and work–life balance: Employer practices and employee outcomes*. https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/flexible-working

Coursera Staff. (2025b). *AI tools for inclusive scheduling and task management*. https://www.coursera.org/articles/ai-tools-caregivers

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violenceagainst women of color. *Stanford Law Review, 43*(6), 1241–1299. https://doi.org/10.2307/1229039

Crespi, I., & Palermo, M. S. (2024). *Rethinking work-family balance in Italy: Case studies and innovative strategies*. Corvinus Journal of Sociology and Social Policy, 15(1), 89–109. https://doi.org/10.14267/CJSSP.2024.1.5

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].

CYLAW. (2022). *The Leave (Paternity, Parental, Care, Force Majeure) and Flexible Work Arrangements for Work-Life Balance Law of 2022 (Law 216(I)/2022).* https://www.cylaw.org/nomoi/indexes/2022_1_216.html

CYLAW. (2023). *The Regulation of the Telework Organizational Framework Law of 2023 (L. 120(I)/2023).* https://www.cylaw.org/nomoi/indexes/2023_1_120.html

De Stefanis, E. (2023). *The European directive on work-life balance: Innovations and compromises*. Secondo Welfare. https://www.secondowelfare.it/worklife-community/la-direttiva-europea-sulla-conciliazione-vita-lavoro-innovazioni-e-compromessi/

Erboli, T. (2022). *Implementation of EU Directive on Work-life Balance.* *https://knowledge.dlapiper.com/*

Eurocarers. (2022). *Towards a positive EU obligation to support informal carers*. https://eurocarers.org/wp-content/uploads/2024/09/EU-Obligation_web.pdf

Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19

Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. Publications Office of the European Union. *https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age*

Eurofound. (2021). Living, working and COVID-19: Impact on telework. Publications Office of the European Union. *https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19*

Eurofound. (2022). *Access to flexible working arrangements in Europe*. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/flexible-working-arrangements

Eurofound. (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. *https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf*

Eurofound. (2024a). *Working Life in Cyprus.* https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2024/working-life-cyprus

Eurofound. (2025), *Unpaid care in the EU*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/unpaid-care-eu

European Commission. (2019). *Directive (EU) 2019/1158 on work–life balance for parents and carers*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1158

European Commission. (2022a). *European Care Strategy: Communication from the Commission*. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1428&langId=en

European Commission. (2022b). *Proposal for a Council Recommendation on long-term care*. https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1428&langId=en

European Commission. (2023). *Commission Takes Action to Promote Work-Life Balance in the EU*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_2112

European Commission: Directorate-General for Regional and Urban Policy, Association Européenne pour l'Information sur le Développement Local (AEIDL), Center for Social and Economic Research (CASE), Metis GmbH, Panteia BV, Graaf, A. v. d., & Snijders, J. (2017). *Easing legal and administrative obstacles in EU border regions: Case study no. 10, Social security – Difficult access to social security for frontier*

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].

workers (Germany–Luxembourg–France–Belgium). Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2776/582449

European Economic and Social Committee. (2024). *Opinion on the situation of informal carers in the EU*. https://www.eesc.europa.eu/en/documents/opinion/informal-carers

European Institute for Gender Equality. (2022). *Gender inequalities in care and consequences for the labour market*. https://eige.europa.eu/publications/gender-inequalities-care

European Parliament & Council of the European Union. (2019). *Directive (EU) 2019/1158 of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU*. Official Journal of the European Union, L 188, 79–93. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1158

European Parliament. (2023). *Reforming long-term care in the EU*. European Parliamentary Research Service. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2023/751475/EPRS_ATA%282023%29751475_EN.pdf

European Social Survey European Research Infrastructure (ESS ERIC) (2025) ESS11 - *integrated file, edition 3.0 [Data set]. Sikt - Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research.* https://doi.org/10.21338/ess11e03_0.

Fruytier Lawyers in Business. (2023, May 9). *Parental leave guidelines*. Mondaq. https://www.mondaq.com/employee-benefits--compensation/1313364

Government of Romania (2022a). Legea nr. 283/2022 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 – Codul muncii, precum și a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ [Law No. 283/2022 amending and supplementing the Labour Code and the Administrative Code]. Monitorul Oficial al României, Part I No. 1013, October 19, 2022.

Government of Romania (2022b). Ordonanța de urgență nr. 117/2022 pentru modificarea și completarea Legii concediului paternal nr. 210/1999 [Government Emergency Ordinance No. 117/2022 amending the Paternal Leave Law No. 210/1999], Monitorul Oficial al României, No. 845, August 29, 2022

Government of Romania (2023). Legea nr. 241/ 2023 pentru completarea Legii nr. 53/2003- Codul Muncii [Law No. 241/2023 supplementing the Labour Code]. *Monitorul Oficial al României,* No. 673, July 21, 22023.

Government of Sweden. (2024, July 6). *Sweden allows grandparents to take parental leave*. Le Monde. https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/07/06/sweden-allows-grandparents-to-take-parental-leave_6676873_19.html

Government Offices of Sweden. (2022). *Parental Leave Act (Föräldraledighetslagen)* (SFS 1995:584). https://www.government.se/contentassets/d163a42edcea4638aa112f0f6040202b/sfs-1995584-parental-leave-act/

Karamesini, M. & Simeonaki, M. (2019). *Reconciling work and family life in Greece (2nd ed.).* https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/eekp/article/view/29063

Kossek, E. E., & Distelberg, B. (2009). Work and family employment policy for a transformed workforce: Trends and themes. In S. Sweet & J. Casey (Eds.), *Work–Life Policies* (pp. 3–49). Urban Institute Press.

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].

Kossek, E. E., & Hammer, L. B. (2008). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations, 61*(1), 3–19. https://doi.org/10.1177/0018726707085946

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289–313. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x

L&E Global. (2022, September 30). *EU: The TPWC Directive and Work-Life Balance Directive have entered into force: Several member states are lagging behind with its transposition*. L&E Global. https://leglobal.law/2022/09/30/belgium-the-tpwc-directive-and-work-life-balance-directive-have-entered-into-force-several-member-states-are-lagging-behind-with-its-transposition/

Lark Editorial Team. (2024). *Digital collaboration tools for inclusive teams*. https://www.larksuite.com/blog/inclusive-collaboration

Law No. 13/2023, of April 3, Alters the Labor Code and related legislation, within the scope of the decent work agenda (2023). https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/13-2023-211340863

Law No. 2023-171 of March 9, Containing various provisions for adaptation to European Union law in the areas of the economy, health, labor, transport and agriculture, Tittle II, Chapter I, Art. 18 (2023). https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000047281777

Law on Care Leave (PflegeZG), of October 23 (2024). https://www.gesetze-im-internet.de/pflegezg/BJNR089600008.html

Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2009). The constraints of a 'work–life balance' approach: An international analysis. *International Journal of Human Resource Management, 20*(1), 90–103. https://doi.org/10.1080/09585190802528406

Lexgo. (2022, November 22). *Belgium implements important changes to employment law in 2022*. Lexgo. https://www.lexgo.be/en/news-and-articles/12247-belgium-implements-important-changes-to-employment-law-in-2022

Loyens & Loeff. (2021, June 9). *Bill on paid parental leave*. Loyens & Loeff. https://www.loyensloeff.com/insights/news--events/news/bill-on-paid-parental-leave

Lyon, D. (2006). *The organization of care work in Italy: Gender and migrant labor in the new economy*. Indiana Journal of Global Legal Studies, *13*(1), 207–224. https://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol13/iss1/7

Microsoft & LinkedIn. (2024). *AI and the future of work: Supporting caregivers through technology*. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/linkedin-ai-caregiving

Ministry of Labour and Social Protection. (2021a). *Strategia Națională privind incluziunea socială și reducerea sărăciei pentru perioada 2022-2027* [National Strategy on Social Inclusion and Poverty Reduction for 2022-2027]. https://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/minister-2019/strategii-politici-programe/6562-sn-incluziune-sociala-2022-2027

National Agency for Equal Opportunities between Women and Men. (2021*). Strategia Națională privind promovarea egalității de șanse și tratament între bărbați și femei și prevenirea și combaterea violenței domestice pentru perioada 2021-2027* [National Strategy for Promoting Equal Opportunities and

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].

Treatment between Women and Men and for Preventing and Combating Domestic Violence for the period 2021–2027] https://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMPS/Transparenta_decizionala/09032021Anexa_1_SNESVD_cu_ANDPDCA_CNPP_29_01.pdf

Neo Law. (2023). *Cyprus Introduces New Work-Life Balance Legislation Providing Additional Rights for Working Parents and Caregivers*. https://neo.law/2023/01/24/cyprus-introduces-new-work-life-balance-legislation-providing-additional-rights-for-working-parents-and-caregivers/

OECD. (2024). *How's Life? 2024: Well-being and Resilience in Times of Crisis*, OECD Publishing, Paris. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/how-s-life-2024_bdcf2f9f/90ba854a-en.pdf.

OECD. (2025). *OECD How's Life? Well-being database: Definitions and metadata*, OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/measuring-well-being-and-progress/oecd-well-being-database-definitions.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Making remote work productive and inclusive*. https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/making-remote-work-productive-and-inclusive-a3143b9f

Pavlopoulos, N. A., & Rachiotis, N. T. (2024). *The demographic problem in Greece: Consequences and solutions.* Journal of Environmental Science and Engineering- A, 13(3). https://doi.org/10.17265/2162-5298/2024.03.004

Pleasant, J. (2025). *Cloud-based systems and VPNs: Infrastructure for inclusive flexibility*. *Digital Workspaces Journal, 22*(1), 33–47.

PwC Legal. (2022, October 7). *Chamber approves Belgian transposition of Directive on work-life balance*. PwC Legal. https://www.pwclegal.be/en/news/chamber-approves-belgian-transposition-of-directive-on-work-life.html

SAFRAN & IndustriAll Europe. (2024, February). *Safran and IndustriAll Europe sign family-related European framework agreement for better work-life balance*. IndustriAll Europe. https://news.industriall-europe.eu/documents/upload/2025/2/638755528863582560_Safran_industriAll_Europe_agreement.pdf

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Siemens Deutschland. (2025). *Parents at Siemens*. Retrieved September 10, 2025, from Siemens Germany website: https://www.siemens.com/de/en/company/jobs/life-at-siemens/parents-at-siemens.html

Tsipursky, G. (2023). *Care stigma in the workplace: Cultural barriers to flexibility*. *Workplace Inclusion Review, 11*(2), 58–72.

Voûte, H., & De Boer, A. (2021, June 14). *Bill on paid parental leave*. Mondaq. https://www.mondaq.com/employee-rights-labour-relations/1078978/bill-on-paid-parental-leave

World Economic Forum. (2023a, March 10). UK four-day work week trial: What are the pros and cons? https://www.weforum.org/stories/2023/03/four-day-work-week-uk-trial/

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].

World Economic Forum. (2023b, October 25). These are the surprising benefits of a four-day working week. *https://www.weforum.org/stories/2023/10/surprising-benefits-four-day-week/*

Zhou, Y. (2020). *Work–life balance and the need for structure: A caregiving perspective*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 345–358.

Zumbyte, I., & Szelewa, D. (2024). *Assessing Compliance: Implementation of EU's Work-life Balance Directive in European Countries.* TransEuroWorkS Working paper. https://transeuroworks.eu/wp-content/uploads/2024/10/Assessing-Compliance.-Implementation-of-EUs-Worklife-balance-directive.pdf

Zygouri, I., Mantzoukas, S., Cowdell, F., Gouva, M., & Ploumis, A. (2024). *The experience of gender in spousal caregiving: A phenomenological psychological study (Greece). Rehabilitation Psychology*. https://doi.org/10.1037/rep0000558

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].