

La parità di genere e il bilanciamento tra vita e lavoro rappresentano tasselli prioritari volti a garantire efficienza, sostenibilità e democrazia. La costruzione di società più inclusive ed eque richiede quindi un ripensamento strutturale delle politiche pubbliche, dei modelli organizzativi e delle culture istituzionali.

Il volume, attraverso una raccolta articolata di studi e riflessioni che coniugano rigore scientifico e attenzione alle ricadute applicative, offre strumenti di lettura utili a studiosi, professionisti, dirigenti e operatori impegnati nella progettazione di politiche e modelli organizzativi fondati su equità, benessere e sviluppo sostenibile.

Il taglio fortemente interdisciplinare dell'opera consente di intrecciare lo studio critico del diritto del lavoro, delle politiche sociali, della sociologia dell'organizzazione della gestione delle risorse umane, con l'analisi di alcune esperienze concrete nei contesti pubblici e privati. La cornice concettuale che lega i contributi non è data da una visione unitaria o dogmatica, ma dal comune intento di indagare il nesso tra parità di genere, benessere organizzativo e conciliazione tra vita privata e lavoro, ponendo in luce criticità, paradossi, buone pratiche e possibili traiettorie di sviluppo.

ISBN 979-12-5965-572-1



9 791259 655721

ISSN 2724-4784



9 770272 447841

€ 45,00



E. D'Avino, D. de Gennaro, L. Inno, G. Vicentini (a cura di)
WORK LIFE BALANCE E GENDER EQUALITY TRA DIRITTO E PRASSI

E. D'Avino, D. de Gennaro, L. Inno, G. Vicentini
(a cura di)

WORK LIFE BALANCE E GENDER EQUALITY
TRA DIRITTO E PRASSI

Quadro normativo, profili organizzativi e sfide applicative

CACUCCI  EDITORE
BARI

E. D'Avino, D. de Gennaro, L. Inno, G. Vicentini
(a cura di)

**WORK LIFE BALANCE E GENDER EQUALITY
TRA DIRITTO E PRASSI**

Quadro normativo, profili organizzativi e sfide applicative

CACUCCI  EDITORE
BARI

Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del Progetto "Promuovere la parità di genere attraverso politiche di *work-life balance*: un'indagine interdisciplinare" finanziato dall'Università Parthenope al fine di sostenere i giovani ricercatori nella fase di avvio della propria attività di ricerca (D.R. n. 668/2023).

L'Archivio della Casa Editrice Cacucci, con decreto prot. n. 953 del 30.3.2022 della Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Puglia-MiC, è stato dichiarato di interesse storico particolarmente importante ai sensi degli articoli 10 c. 3, 13, 14 del d. lgs. n. 42/2004.

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2025 Cacucci Editore – Bari

Via Nicolai, 39 - 70122 Bari – Tel. 080/5214220

<http://www.cacuccieditore.it> e-mail: info@cacucci.it

Ai sensi della legge sui diritti d'Autore e del codice civile è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms, registrazioni o altro, senza il consenso dell'autore e dell'editore.

Indice

Introduzione	XV
--------------	----

1 Il “tempo *del* lavoro” in una prospettiva multilivello (Edoardo Ales)

1.	Premessa	1
2.	Il “tempo <i>del</i> lavoro”	3
2.1.	L’accesso al “tempo <i>del</i> lavoro”: libertà di scelta, promozione, regolazione, limiti iniziali all’occupazione	3
2.1.1.	La libertà di scelta dell’occupazione tra proibizione della schiavitù e del lavoro forzato e divieto di sfruttamento lavorativo	4
2.1.2.	La promozione dell’accesso al “tempo <i>del</i> lavoro”	9
2.1.3.	La regolazione dell’accesso al “tempo <i>del</i> lavoro”	19
2.1.4.	Il limite iniziale d’accesso al “tempo <i>del</i> lavoro”: l’età minima	23
2.2.	La permanenza nel “tempo <i>del</i> lavoro”: modalità e limiti	31
2.2.1.	Le modalità di permanenza: a tempo pieno o parziale, occasionale e intermittente	33
2.2.1.1.	La permanenza a tempo parziale	33
2.2.1.2.	La permanenza occasionale e intermittente	44
2.2.2.	I limiti alla permanenza: scadenza del termine e licenziamento	50
2.2.2.1.	La scadenza del termine	51
2.2.2.2.	Il licenziamento	57
	Riferimenti bibliografici	62

2 La promozione della parità di genere e la conciliazione vita-lavoro nell’ordinamento UE (Maura Ranieri, Mariagrazia Lamannis)

1.	<i>Closing gender gaps in the labour market?</i> Parità di genere e lavoro nell’UE	65
----	--	----

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

2.	Il principio di parità di trattamento	68
3.	L'evoluzione del quadro normativo: dalla direttiva 79/7/ CEE ai primi anni del Duemila	72
4.	La Strategia per la parità di genere 2020-2025	77
5.	I più recenti sviluppi normativi	80
	Riferimenti bibliografici	89

3 Work-life balance e politiche familiari in Italia: processo decisionale, attori, contesto e *policy change* (Giulia Vicentini)

1.	Introduzione	93
2.	La “Prima Repubblica” e il modello di welfare “mediterraneo”	95
3.	La legge 53/2000 come <i>paradigma change</i> ?	97
4.	Dalla grande recessione al Conte I: le politiche di conciliazione tra incrementalismo e marginalizzazione	101
5.	La pandemia come <i>critical juncture</i> ?	103
6.	Il governo Draghi tra PNRR, “disgelo” e “depoliticizzazione”	106
7.	Conclusioni	108
	Riferimenti bibliografici	110

4 I recenti interventi normativi nazionali volti a sostenere lo sviluppo della parità di genere in ambito lavorativo e familiare e la promozione di azioni di riequilibrio dei tempi di vita-lavoro (Flavia Schiavetti)

1.	Introduzione: Il persistere del divario di genere nel mondo del lavoro e la necessità di promuovere la parità di genere, l'equilibrio tra vita professionale e familiare e la condivisione delle responsabilità di cura	115
2.	La figura del caregiver familiare informale ed il suo ruolo nell'ambito della famiglia	120

3.	La tutela della genitorialità e le misure di incentivazione al coinvolgimento del padre lavoratore nei compiti di cura familiari	123
3.1	Il congedo obbligatorio di paternità	125
3.2	I congedi parentali	129
4.	I lavoratori onerati di compiti di cura nei confronti di anziani e disabili	132
5.	La promozione di modalità di lavoro flessibile (cenni e rinvio)	138
6.	Verso un modello integrato di parità: criticità, prospettive e strumenti per una reale uguaglianza di genere nel lavoro e nella famiglia	140
	Riferimenti bibliografici	143
5	Gender pay gap, trasparenza delle condizioni contrattuali e reportistica di sostenibilità (Eufrazia Sena)	
1.	Il <i>gender pay gap</i> : un fenomeno complesso e multifattoriale	147
2.	La direttiva europea sulla trasparenza retributiva di genere	150
3.	Trasparenza contrattuale, partecipazione sindacale e <i>sustainability due diligence</i>	155
4.	Il divario retributivo di genere nel sistema contrattuale italiano: criticità e prospettive alla luce della Direttiva (UE) 2023/970	158
	Riferimenti bibliografici	161
6	Il <i>work-life balance</i> nei luoghi di lavoro: esperienze di contrattazione collettiva (Maria Giovanna Elmo)	
1.	Introduzione	165
2.	Gli strumenti della contrattazione a supporto della genitorialità	167
3.	La flessibilità oraria per favorire il bilanciamento tra i tempi di vita ed i tempi di lavoro: il lavoro a tempo parziale	173

4.	Il lavoro agile e le esigenze di disconnessione	174
5.	Conclusioni	178
	Riferimenti bibliografici	179
7	Leggere lo smart working da una prospettiva di genere (Concetta Metallo, Rocco Agrifoglio, Gaia Pennino, Maria Ferrara)	
1.	Lo smart working: aspetti definitivi	185
2.	I benefici e le sfide dello smart working	190
3.	Lo smart working può aumentare le disuguaglianze di genere?	195
	Riferimenti bibliografici	200
8	La considerazione del genere nella prospettiva prevenzionale (Giovanna Pistore)	
1.	Introduzione	211
2.	Il genere nella prospettiva prevenzionale	213
3.	Alcuni dati inerenti alla considerazione del genere nella prospettiva prevenzionale	215
4.	Dimensione “sociale” del genere e sicurezza	217
	Riferimenti bibliografici	221
9	Caregiver e rischio di marginalizzazione: il ruolo della formazione per un’inclusione professionale equa (Roberta Ricchezza)	
1.	La formazione per riconoscere e valorizzare il lavoro di cura	223
2.	La cura come rischio di disabilità sociale	228
3.	La formazione come leva di riconoscimento, occupabilità e qualità del <i>welfare</i>	231
4.	Formazione, contrattazione collettiva e autonomia negoziale: verso un ecosistema integrato	235
5.	Formare i volontari: una sfida strategica per il <i>welfare</i>	238
	Riferimenti bibliografici	242

10 La tutela della (sola) genitorialità nelle vicende risolutive del rapporto: parità di genere “condizionata”, inderogabilità e negozi abdicativi

(Emilia D’Avino)

1.	Introduzione	245
2.	I profili di criticità del divieto di licenziamento dei “genitori”: limitazioni soggettive e temporali	247
2.1.	(Segue). I criteri interpretativi per la legittimità del licenziamento soggettivo per colpa grave “qualificata” e per motivi oggettivi	250
2.2.	(Segue). Il bilanciamento tra tutela dell’occupazione e libertà imprenditoriale nel caso dei rapporti e delle clausole flessibili	252
3.	Le implicazioni normative della risoluzione consensuale nei periodi protetti e delle dimissioni “genitoriali”: la convalida	254
4.	Le tutele economiche in caso di dimissioni e la parità “condizionata”	257
4.1.	I limiti (non detti) alle tutele economiche: l’abuso del diritto	259
4.2.	Il regime di inderogabilità della convalida e delle tutele economiche	261
5.	Nodi ancora da districare: riflessioni di sistema	263
	Riferimenti bibliografici	266

11 Profili pensionistici del *gender gap*

(Marianna Russo)

1.	Le ragioni del <i>gender gap</i> previdenziale: fattori demografici e socioeconomici	273
1.1.	Incidenza delle riforme pensionistiche in Italia	277
1.2.	Differenziali salariali e discontinuità lavorativa	279
1.3.	L’attività di cura non retribuita	282
2.	I tentativi di riequilibrio: la c.d. Opzione Donna	283

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- 2.1. Il ruolo della previdenza complementare a sostegno delle donne 288
3. Luci e ombre sulla strada verso la parità pensionistica di genere 291
- Riferimenti bibliografici 293

12 Cultura organizzativa e resistenze al cambiamento: ostacoli invisibili alla parità di genere

(Filomena Buonocore, Davide de Gennaro, Ludovica Del Barone, Floriana Pollio)

1. Introduzione 299
2. Il ruolo della cultura organizzativa implicita nella riproduzione delle disuguaglianze di genere 300
3. Analisi dei “*bias* inconsci” nei processi organizzativi e decisionali 301
4. Meccanismi di resistenza al cambiamento inclusivo: *tokenism, backlash, glass cliff* 302
5. Strumenti per il cambiamento culturale: formazione trasformativa, narrazione, comunicazione interna, *role modeling* 303
6. Conclusioni 304
- Riferimenti bibliografici 305

13 Le nuove generazioni e la parità di genere nelle organizzazioni: prospettive e sfide intergenerazionali

(Davide de Gennaro, Filomena Buonocore, Filomena Riemma, Viviana Colombi Evangelista)

1. Introduzione 311
2. Valori e aspettative di Millennials e Gen Z rispetto alla parità di genere e al *work-life balance* 312
3. Conflitti e opportunità nel dialogo intergenerazionale sul tema 313
4. Rappresentazioni della leadership femminile e maschile nelle nuove generazioni 314

5.	Impatti organizzativi: <i>employer branding, retention, engagement</i>	315
6.	Strumenti per valorizzare le differenze generazionali in chiave di equità	315
7.	Conclusioni	316
	Riferimenti bibliografici	317
14	Inclusione e diversità per il benessere organizzativo: pratiche di successo nella gestione delle risorse umane per la promozione della parità di genere	
	(Filomena Buonocore, Davide de Gennaro, Rosario Marrapodi, Filomena Riemma)	
1.	Introduzione	321
2.	Inclusione e diversità: una prospettiva teorica	322
3.	Pratiche di successo nella gestione delle risorse umane	324
4.	Misurare l'impatto delle pratiche di inclusione e diversità	325
5.	Casi studio di pratiche di successo	327
6.	Sfide future e raccomandazioni	330
7.	Conclusioni	333
	Riferimenti bibliografici	334
15	Leadership inclusiva: strategie per promuovere la parità di genere e il benessere organizzativo	
	(Davide de Gennaro, Filomena Buonocore, Viviana Colombi Evangelista, Ludovica Del Barone)	
1.	Introduzione	342
2.	La leadership inclusiva	343
3.	Parità di genere nelle organizzazioni	344
4.	Strategie di leadership inclusiva per la parità di genere	345
5.	Il Benessere organizzativo e il suo legame con la leadership inclusiva	347
6.	Case study e buone pratiche	348
6.1.	Barilla (Italia)	349
6.2.	SAP (Germania)	350

6.3.	Microsoft (USA)	351
7.	Conclusioni	352
	Riferimenti bibliografici	354

16 La parità di genere , la fruizione dei congedi parentali e l'impatto sull'integrazione dei migranti: un'indagine statistica
(Tiziana Venittelli)

1.	Introduzione	364
2.	Analisi empirica	366
3.	Conclusioni	372
	Riferimenti bibliografici	374
	Appendice	376

17 Lavoro flessibile e divario di genere. Il caso delle aziende campane
(Concetta Metallo, Maria Ferrara)

1.	Il lavoro flessibile nelle politiche a supporto della famiglia	378
2.	Le implicazioni del lavoro flessibile in una prospettiva di genere	381
3.	Work-life balance in Campania: tra lavoro flessibile e dimissioni volontarie	385
	Riferimenti bibliografici	390

18 Pari opportunità e benessere organizzativo nella PA: il ruolo degli organismi amministrativi tra funzione pubblica e sussidiarietà orizzontale
(Bianca Nicla Romano)

1.	Introduzione	395
2.	Benessere organizzativo e pari opportunità: definizioni e implicazioni per la Pubblica Amministrazione	399
2.1.	Strategie e direttive europee sulla parità e il benessere	401
2.2.	Benessere organizzativo e pari opportunità nella disciplina nazionale	403

3.	Gli organismi di promozione e verifica delle pari opportunità e del benessere organizzativo	407
3.1.	Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)	407
3.1.1.	(Segue). Il ruolo del CUG nella pianificazione strategica	410
3.1.2.	(Segue). Criticità operative e limiti di effettività del CUG	412
3.2.	L'Organismo Interno di Valutazione della <i>Performance</i> (OIV)	413
3.3.	Il/la Consigliere/a di Parità	414
3.4.	L'Autorità Nazionale Anti-corruzione (ANAC)	415
4.	Conclusioni	418
	Riferimenti bibliografici	419

19 Il Bilancio di Genere tra sostenibilità, equità e accountability: un'analisi delle pratiche HRM di un'azienda idrica alla luce dell'SDG 5

(Gabriella D'Amore)

1.	Introduzione	424
2.	Framework teorico	428
3.	Il bilancio di genere	430
4.	Metodologia di analisi	433
4.1.	Disegno della ricerca	434
5.	Risultati	435
6.	Discussione	440
7.	Conclusioni, implicazioni e policy recommendations	443
	Riferimenti bibliografici	445

20 Carriere accademiche in ambito STEM più eque e sostenibili: benessere, genere e inclusione nel modello LSST

(Laura Inno, Alessandra Rotundi)

1.	Introduzione: Work-life balance in ambito accademico nelle discipline STEM	453
2.	Diseguaglianze strutturali e benessere accademico	455
3.	Il modello LSST: un caso di buona pratica internazionale interrotto troppo presto	457

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

4.	Conclusioni	460
	Riferimenti bibliografici	461
	Conclusioni	463
	Notizie sugli autori	471

Introduzione

Emilia D'Avino, Davide de Gennaro,
Laura Inno, Giulia Vicentini

Nel panorama contemporaneo connotato da continue e repentine trasformazioni del lavoro, della società e delle relazioni tra individui e istituzioni, la promozione e la garanzia della parità di genere non possono essere considerate come una variabile marginale o un obiettivo secondario. Al contrario, esse permeano le esigenze produttive e lavorative in una dimensione trasversale, attraversando ogni ambito dell'agire politico, economico, organizzativo e culturale. L'idea da cui muove questo volume - sviluppato all'interno del progetto di ricerca locale 2023 per giovani ricercatori dell'Università Parthenope di Napoli¹ - è che la parità di genere non sia soltanto una questione di equità, ma anche di efficienza, sostenibilità e democrazia. In questo senso, la costruzione di società più inclusive ed eque richiede un ripensamento strutturale delle politiche pubbliche, dei modelli organizzativi e delle culture istituzionali.

¹ Il progetto biennale "Promuovere la parità di genere attraverso politiche di work-life balance: Un'indagine interdisciplinare", iniziato nell'ottobre 2023 e finanziato dal bando di ricerca locale Uniparthenope volto a sostenere i giovani ricercatori nella fase di avvio della propria attività di ricerca, è coordinato dalla Prof.ssa Emilia D'Avino (Dipartimento di Giurisprudenza), in collaborazione con i colleghi Davide de Gennaro (Dipartimento delle Scienze Mediche, Motorie e del Benessere), Laura Inno (Dipartimento di Scienze e Tecnologie) e Giulia Vicentini (Dipartimento di Giurisprudenza).

Il volume si propone di offrire un contributo originale a questo dibattito, attraverso una raccolta articolata di studi e riflessioni che coniugano rigore scientifico e attenzione alle ricadute applicative. Il taglio fortemente interdisciplinare dell'opera consente di esplorare la questione della parità di genere in una pluralità di contesti: dal diritto del lavoro alle politiche sociali, dalla sociologia dell'organizzazione alla gestione delle risorse umane, dalla contrattazione collettiva al welfare aziendale, fino all'analisi delle esperienze concrete nei contesti pubblici e privati. La cornice concettuale che lega i contributi non è data da una visione unitaria o dogmatica, ma dal comune intento di indagare il nesso tra parità di genere, benessere organizzativo e conciliazione tra vita privata e lavoro, ponendo in luce criticità, paradossi, buone pratiche e possibili traiettorie di sviluppo.

Il volume si articola idealmente in tre sezioni, ciascuna delle quali affronta una dimensione fondamentale del problema. La prima sezione delinea il quadro teorico e normativo, nonché le esperienze di contrattazione collettiva in questo ambito. Partendo da una ricostruzione puntuale in una prospettiva multilivello del concetto di "tempo di lavoro" (dal quale si ricava poi quello di tempo di non lavoro), gli autori si interrogano sulle origini e sulle trasformazioni delle politiche di parità in ambito europeo e italiano, mettendo anche in luce il ruolo giocato dalle istituzioni sovranazionali e dalle direttive europee nel promuovere un cambiamento sistemico. Particolare attenzione è riservata alle direttive UE 2019/1158 e 2023/970, rispettivamente in materia di congedo parentale e di trasparenza retributiva, che rappresentano due tasselli cruciali di una strategia più ampia volta a ridurre le disuguaglianze strutturali. I testi affrontano poi il tema del *gender pay gap*, dei rischi di marginalizzazione dei caregiver, degli istituti flessibili introdotti a garanzia delle esigenze di bilanciamento vita-lavoro, passando poi alle riflessioni sulla diversità di genere che permea le trame della salute e sicurezza sul lavoro, oltre che all'a-

nalisi giuridica delle vicende risolutive dei rapporti di lavoro in ragione dell'inconciliabilità vita-lavoro. Infine, viene affrontata la questione previdenziale, che riflette ovviamente le problematiche relative alle disparità retributive e alle interruzioni di carriera; esse si traducono direttamente in un divario pensionistico di genere che condiziona la vita delle donne ben oltre la fase lavorativa attiva.

L'intero approccio adottato dagli autori unisce l'analisi giuridica a riflessioni critiche di ordine culturale.

La seconda sezione approfondisce il ruolo delle organizzazioni pubbliche e private nel promuovere la parità di genere e il benessere lavorativo. I contributi raccolti evidenziano le interconnessioni tra cultura organizzativa, leadership inclusiva, politiche di *diversity management* e *retention* dei talenti. Particolarmente interessante è l'analisi delle aspettative valoriali delle nuove generazioni: Millennials e Gen Z mostrano una sensibilità crescente rispetto ai temi della giustizia sociale, del bilanciamento vita-lavoro e della coerenza tra valori dichiarati e pratiche effettive. Le aziende che intendono attrarre e trattenere i migliori talenti non possono ignorare tali trasformazioni, che incidono profondamente sul clima interno, sull'*engagement* e sulla reputazione aziendale. In questo quadro, la leadership inclusiva viene proposta non solo come stile di management, ma come leva strategica per guidare il cambiamento, superare le resistenze culturali e costruire contesti organizzativi equi, generativi e partecipativi.

Il tema del benessere organizzativo attraversa trasversalmente i contributi della seconda sezione, con riferimento sia agli strumenti di conciliazione, sia alle condizioni materiali e simboliche che influenzano la qualità della vita lavorativa. I casi studio presentati e l'analisi delle buone pratiche, soprattutto in ambito contrattuale e aziendale, dimostrano che è possibile costruire modelli di organizzazione più flessibili, sensibili alle esigenze dei lavoratori e orientati all'inclusione. Tuttavia, emerge anche la necessità di una

trasformazione più profonda, che coinvolga non solo le policy, ma anche i sistemi di valutazione, i meccanismi di carriera, i processi decisionali e la cultura del lavoro.

La terza sezione propone un insieme di approfondimenti empirici e studi di casi che danno voce alla complessità dei fenomeni trattati. Il capitolo dedicato all'impatto del congedo parentale sui lavoratori stranieri, ad esempio, evidenzia il potenziale trasformativo delle politiche di welfare, non solo in termini di redistribuzione delle responsabilità familiari, ma anche come strumento di integrazione sociale. L'indagine sulle carriere accademiche in ambito STEM, invece, mostra come il *gender gap* si alimenti di fattori molteplici: stereotipi, precarietà contrattuale, assenza di modelli e carichi di cura sbilanciati. I contributi relativi alla sicurezza sul lavoro, alla discontinuità occupazionale e alla residualità delle tutele confermano che le disuguaglianze non si manifestano in modo uniforme, ma si intensificano nei momenti di transizione, fragilità o marginalità. In tutti questi casi, la questione di genere si intreccia con altre dimensioni di vulnerabilità (età, status migratorio, tipologia contrattuale), restituendo una visione intersezionale e dinamica della discriminazione.

Nel suo insieme, il volume si propone dunque come un tentativo di mettere a sistema saperi, esperienze e proposte su un tema tanto urgente quanto articolato. Il filo conduttore che attraversa i contributi è la convinzione che la parità di genere non sia un fatto privato o una questione "da donne", bensì una responsabilità collettiva e un indicatore cruciale della qualità democratica di una società. La conciliazione tra vita e lavoro, la trasparenza delle condizioni retributive, la valorizzazione della diversità nei luoghi di lavoro non sono semplici benefici individuali, ma fattori strutturali di innovazione, equità e benessere sociale.

Ci auguriamo che questo volume possa contribuire a stimolare ulteriori riflessioni, ricerche e interventi, offrendo strumenti teorici e pratici utili a chi opera nella progettazione delle politiche

Emilia D'Avino, Davide de Gennaro, Laura Inno, Giulia Vicentini

pubbliche, nella gestione delle risorse umane, nel sistema delle relazioni sindacali e nella trasformazione delle istituzioni. Il cammino verso la parità è lungo, ma è anche un cammino condiviso, che richiede alleanze nuove, linguaggi comuni e una rinnovata capacità di ascolto, progettazione e responsabilità.

Il “tempo *del* lavoro” in una prospettiva multilivello

Edoardo Ales

Università di Napoli “Parthenope”

ABSTRACT: Il contributo analizza il concetto di “tempo di lavoro” alla luce della sua funzione ordinante all’interno del più ampio “tempo esistenziale” dell’individuo, proponendo una rilettura della tradizionale dicotomia tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro. A partire dalla nozione di “tempo di lavoro in senso ampio” – comprensiva sia della durata complessiva della prestazione lavorativa sia della sua articolazione oraria – si evidenzia come tale distinzione consenta di individuare, per differenza, il “tempo di non lavoro”, confermando l’utilità di un approccio dicotomico. Tale impostazione risulta preferibile rispetto alla diffusa contrapposizione tra tempo di vita e tempo di lavoro, in quanto preserva la valenza esistenziale dell’attività lavorativa. L’inserimento, da parte della normativa o della contrattazione collettiva, di spazi di non lavoro all’interno dell’orario lavorativo – sotto forma di diritti alla sospensione della prestazione – rafforza ulteriormente la tenuta teorica della dicotomia, anche sul piano della gestione dell’orario. Tuttavia, l’evoluzione tecnologica e l’affermazione del lavoro digitale e remotizzato mettono in tensione i confini tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro, sollevando nuove problematiche. In considerazione della necessità di un inquadramento multilivello – imposto dall’appartenenza dell’Italia a organismi sovranazionali quali ONU, OIL, UE e Consiglio d’Europa – il presente studio si concentrerà, per ragioni sistematiche e metodologiche, sulla dimensione del “tempo *del* lavoro”.

1. Premessa

Da sempre, il lavoro scandisce il ‘tempo esistenziale’ dell’essere umano, articolandolo in ‘tempo di lavoro’¹ e ‘tempo di non lavoro’. Tuttavia, dalla nascita del Diritto del Lavoro, pare più efficace riferirsi al primo come ‘tempo di lavoro in senso ampio’, espressione che comprende sia la durata dell’occupazione ovvero il “tempo *del* lavoro”, che l’orario e la sua articolazione ovvero il ‘tempo orario di lavoro’ o ‘tempo di lavoro in senso stretto’. È, dunque, la determinazione del ‘tempo di lavoro in senso ampio’ a risultare ora funzionale all’individuazione, per sottrazione, del ‘tempo di non lavoro’, in un approccio dicotomico al ‘tempo esistenziale’: ‘tempo di lavoro vs. tempo di non lavoro’. A nostro avviso, questa dicotomia risulta preferibile a quella ‘tempo di vita vs. tempo di lavoro’, la quale, pur ampiamente accreditata², rischia di obliterare la natura esistenziale dell’attività lavorativa.

Se la determinazione del ‘tempo di lavoro in senso ampio’ risulta fondamentale per l’organizzazione del ‘tempo esistenziale’ dell’individuo e del nucleo familiare al quale eventualmente appartenga, lo stesso può dirsi dell’inserimento, da parte della legge o del contratto collettivo, di un ‘tempo di non lavoro’ nel ‘tempo orario di lavoro’, sotto forma di diritto alla sospensione della prestazione. Ciò a conferma della validità dell’approccio dicotomico anche rispetto al ‘tempo orario di lavoro’.

Più di recente, tuttavia, il progressivo e crescente distacco della prestazione di lavoro dall’organizzazione ‘materiale’ del datore, enfatizzato dal potenziamento delle reti informatiche, con conseguente dematerializzazione (di parte) delle imprese e digitalizzazione della prestazione stessa, ha messo in discussione, almeno rispetto al lavoro subordinato remotizzato, la portata euristica

¹ Sul tempo di lavoro, v. almeno: Ichino, 1984; Id., 1985; De Luca Tamajo, 1987; Ricci, 2005; Bavaro, 2008; Ferrante, 2008; Brollo, 202; Leccese, 2024.

² Per tutte, Militello, 2020.

dell'approccio dicotomico 'tempo di lavoro vs. tempo di non lavoro'. Non ne ha fatto, tuttavia, venir meno le ragioni profonde, legate, da un lato, alla tutela del benessere della persona che lavora, dall'altro, al funzionamento dell'organizzazione 'immateriale' del datore/committente³. Ne è testimonianza l'ampio dibattito sul cosiddetto diritto alla disconnessione⁴.

Tanto premesso, in considerazione dello spazio concesso e dell'impossibilità di rinunciare all'utilizzo dell'analisi multilivello, imposta dall'appartenenza dell'Italia all'Organizzazione delle Nazioni Unite (di seguito ONU), all'Organizzazione Internazionale del Lavoro (di seguito OIL), alla Comunità Economica Europea, fino sua evoluzione in Unione Europea (di seguito UE), al Consiglio d'Europa, la trattazione dovrà limitarsi al "tempo *del* lavoro".

2. Il "tempo *del* lavoro"

L'accesso e la permanenza dell'individuo nell'occupazione costituiscono gli elementi focali della riflessione sul "tempo *del* lavoro", da intendersi, come detto, quale durata dell'occupazione stessa. Più nello specifico, dell'accesso si rivelano cruciali libertà di scelta, promozione, regolazione e limiti iniziali all'occupazione; della permanenza, modalità e limiti finali.

2.1. L'accesso al "tempo *del* lavoro": libertà di scelta, promozione, regolazione, limiti iniziali all'occupazione

Nella prospettiva giuridica multilivello, il tema dell'accesso al "tempo *del* lavoro" assume connotati tanto particolari quanto

³ Per una condivisione di questa impostazione, v. almeno: Bavaro, 2018; Bozzao, 2022; Bellomo, 2022; M. Militello, 2019; Pasquarella, 2022.

⁴ Sul quale, v. almeno: Spinelli, 2018; Sena, 2020; Cataudella, 2022; Nicolosi, 2022; Santucci, 2022; Zoppoli, I., 2023; Bresciani, 2024; Calderara, 2024.

drammatici sin dal riconoscimento della libertà di scelta dell'occupazione, il quale è affiancato, infatti, dalla proibizione della schiavitù e del lavoro forzato ma anche, nella prospettiva più recente, dal divieto di sfruttamento lavorativo. Affermata la libertà di scelta, l'ordinamento multilivello si dedica, con il medesimo vigore, sia alla promozione che alla regolazione dell'accesso all'occupazione, fissandone un invalicabile limite iniziale, individuato nell'età minima.

2.1.1. La libertà di scelta dell'occupazione tra proibizione della schiavitù e del lavoro forzato e divieto di sfruttamento lavorativo

Nella fase in cui il Diritto del Lavoro inizia muovere i suoi primi, incerti passi, il tema della libertà di scelta dell'occupazione viene affrontato nei termini, drammatici, della proibizione della schiavitù e del lavoro forzato, fenomeni, allora (come ora) ancora molto diffusi. Anche per evidenziare il nesso tra i due, conviene prendere le mosse dalla Convenzione sulla schiavitù, promossa, nel 1926, dalla Società delle Nazioni. La Convenzione, dopo aver definito la schiavitù come “lo stato o la condizione di una persona nei confronti della quale sono esercitate alcune o tutte le prerogative collegate al diritto di proprietà”, riconosce che pure “il ricorso al lavoro obbligatorio e forzato può avere gravi conseguenze” e impegna gli Stati firmatari ad “adottare tutte le misure necessarie per evitare che evolva in condizioni analoghe alla schiavitù”, ponendo fine al lavoro obbligatorio o forzato svolto per finalità diverse da quelle legate alla realizzazione dell'interesse pubblico. In ogni caso, il lavoro obbligatorio o forzato deve aver carattere di eccezionalità, ricevere sempre una remunerazione adeguata e non comportare l'allontanamento del lavoratore dal suo usuale luogo di residenza.

Alla puntuale definizione del lavoro forzato o obbligatorio come “ottenuto sotto minaccia di una sanzione e per il quale la per-

sona non si sia offerta volontariamente” provvede la *Forced Labour Convention*, 1930 (n. 29), la quale, tuttavia, ne impone soltanto la “progressiva abolizione”, mitigata, peraltro, da una lunga lista di eccezioni che rendono l’ottenimento della prestazione ‘estorta’ legale, sottraendolo, quindi, alla sanzione penale da applicarsi nei (pochi) casi rimanenti. La *Forced Labour Convention* fa comunque parte delle convenzioni fondamentali dall’OIL a seguito dell’adozione, nel 1998, della *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, come modificata nel 2022. La ratifica della *Forced Labour Convention* è stata comunicata dall’Italia il 18 giugno 1938.

D’altro canto, il nostro ordinamento aveva già introdotto nel 1930 il reato di “riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù” (così la rubrica dell’art. 600 c.p.) nel quale tuttora incorre “chiunque esercita su una persona poteri corrispondenti a quelli del diritto di proprietà ovvero chiunque riduce o mantiene una persona in uno stato di soggezione continuativa, costringendola a prestazioni lavorative o sessuali ovvero all’accattonaggio o comunque al compimento di attività illecite che ne comportino lo sfruttamento (...)” (comma 1). Al comma 2, si specifica che la “riduzione o il mantenimento nello stato di soggezione” ha luogo non soltanto “quando la condotta è attuata mediante violenza, minaccia, inganno, abuso di autorità” ma anche in caso di “approfittamento di una situazione di vulnerabilità, di inferiorità fisica o psichica o di una situazione di necessità, o mediante la promessa o la dazione di somme di denaro o di altri vantaggi a chi ha autorità sulla persona”.

Tuttavia, è con la Dichiarazione di Philadelphia del 1944 che l’OIL, apprestandosi ad assumere la nuova veste di agenzia dell’ONU, impegna gli Stati membri a adoperarsi per favorire “l’impiego dei lavoratori in occupazioni nelle quali possano pienamente dimostrare le abilità professionali possedute o acquisite e fornire maggior contributo possibile al benessere comune” (IIIb).

Si deve, però, attendere il 1948, con la Dichiarazione universale dei diritti umani dell'ONU per assistere all'affermazione del "diritto al lavoro" e "alla libera scelta dell'occupazione" come diritti inalienabili (art. 23(1)), alla stregua di quelli già riconosciuti come "inviolabili" dalla Repubblica all'art. 2 della Costituzione italiana, entrata in vigore solo pochi mesi prima, sintetizzati, ai nostri fini, nel "diritto al lavoro" sancito dall'art. 4 cost., e inteso "nel senso generico di possibilità giuridica di avere accesso, quando se ne posseggano i requisiti legittimamente prefissati, ai posti di lavoro disponibili"⁵ ovvero e più precisamente, "quale fondamentale diritto di libertà della persona umana, che si estrinseca nella scelta e nel modo di esercizio dell'attività lavorativa".⁶

A livello regionale, la Convenzione Europea per la salvaguardia dei Diritti Umani (d'ora in avanti CEDU), stipulata nel 1950, all'art. 4, collega nuovamente la proibizione della schiavitù o servitù e del lavoro forzato o obbligatorio, condizione nella quale nessuno può essere tenuto e attività alla quale nessuno può essere costretto, non considerandosi, però, tale il lavoro normalmente richiesto a una persona detenuta alle condizioni previste dall'art. 5 della Convenzione stessa o durante il periodo di libertà condizionale; il servizio militare o, nel caso degli obiettori di coscienza, qualunque altro servizio sostitutivo; qualunque attività richiesta in caso di crisi o di calamità che minacciano la vita o il benessere della comunità; qualunque lavoro o servizio facente parte dei normali doveri civici.

A conferma della perdurante problematicità dell'accesso all'occupazione in termini di libertà di scelta, può essere portata l'adozione della *Abolition of Forced Labour Convention*, 1957 (n. 105), anch'essa parte delle convenzioni dichiarate fondamentali dall'OIL nel 1998, la ratifica della quale è stata comunicata

⁵ Corte cost., 7 giugno 1963, n. 105.

⁶ Corte cost., 26 maggio 1965, n. 45; Corte cost., 2 aprile 1969, n. 81.

dall'Italia il 15 marzo 1968. Con la Convenzione gli Stati membri si propongono, questa volta senza tentennamenti, l'obiettivo di "sopprimere e non utilizzare forme di lavoro forzato o obbligatorio come strumento di coercizione e educazione o come pena per avere e esprimere opinioni politiche o posizioni ideologicamente contrarie al sistema politico, sociale o economico costituito; come metodo per mobilitare o usare il lavoro per obiettivi di sviluppo economico; come strumento di disciplinamento del lavoro; come sanzione per aver partecipato a uno sciopero; come strumento di discriminazione razziale, sociale, nazionale o religiosa."

Nel 1961, pochi anni dopo l'adozione della *Abolition of Forced Labour Convention*, le Parti firmatarie della Carta Sociale Europea (d'ora in avanti CSE) fanno proprio l'impegno a garantire l'effettivo esercizio del diritto al lavoro (art. 1), tutelando "in modo efficace il diritto del lavoratore a sostentarsi mediante un'attività lavorativa liberamente intrapresa", affermando specificamente, per la prima volta nell'ordinamento multilivello, il diritto delle persone con disabilità fisica o psichica all'orientamento professionale, alla riabilitazione e al reinserimento sociale, che verrà trasformato, nel 1996 con la revisione della Carta, "in diritto all'autonomia, all'integrazione sociale e alla partecipazione alla vita della comunità", a prescindere dall'età e dalla natura ed origine della loro disabilità (art. 15 comma 2).

Più di recente, la Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE (d'ora in avanti CDFUE) ha condiviso e ribadito, con felice ed efficace sintesi, che "nessuno può essere tenuto in condizioni di schiavitù o di servitù" (art. 5 comma 1) e "nessuno può essere costretto a compiere un lavoro forzato o obbligatorio" (art. 5 comma 2); che "ogni persona ha il diritto di lavorare e di esercitare una professione liberamente scelta o accettata" (art. 15 comma 1); che, infine, ma non da ultimo, "l'Unione riconosce e rispetta il diritto delle persone con disabilità di beneficiare di misure intese a garantirne l'autono-

mia, l'inserimento sociale e professionale e la partecipazione alla vita della comunità" (art. 26).

Peraltro, la centralità dell'accesso al "tempo *del* lavoro" è stata ribadita dall'ONU con la Convenzione sui diritti delle persone con disabilità del 2006, nella quale l'esercizio del diritto al lavoro "su base di uguaglianza con gli altri" si esplica nel "diritto di potersi mantenere attraverso un lavoro liberamente scelto o accettato in un mercato del lavoro e in un ambiente lavorativo aperto, che favorisca l'inclusione e l'accessibilità alle persone con disabilità". La stessa Convenzione impone agli Stati Parti di assicurare "che le persone con disabilità non siano tenute in schiavitù o in stato di servitù e siano protette, su base di uguaglianza con gli altri, dal lavoro forzato o coatto" (art. 27).

La rilevanza della Convenzione per l'ordinamento nazionale e dell'UE è ben nota, a fronte della sua ratifica e sottoscrizione da parte di entrambi, come testimoniato, per l'Italia, dall'adozione della l. 22 dicembre 2021, n. 227, la quale si propone, tra l'altro, di consentire il pieno esercizio dei "diritti civili e sociali, compresi il diritto alla vita indipendente e alla piena inclusione sociale e lavorativa" e di "promuovere l'autonomia della persona con disabilità e il suo vivere su base di pari opportunità con gli altri, nel rispetto dei principi di autodeterminazione e di non discriminazione" (art. 1 comma 1).

Sempre con riferimento all'accesso al "tempo *del* lavoro" in condizioni di libertà, la legislazione nazionale ne ha preso in considerazione un aspetto particolare ma estremamente rilevante, quale quello dello sfruttamento lavorativo, perpetrato sia da chi "recluta manodopera allo scopo di destinarla al lavoro presso terzi in condizioni di sfruttamento" sia da chi "utilizza, assume o impiega manodopera, sottoponendo i lavoratori" alle medesime condizioni, approfittando di uno stato di bisogno che li priva di

qualsiasi libertà di scelta dell'occupazione (art. 603-*bis* comma 1 c.p.).⁷

Non è un caso che tra gli indici di sfruttamento il codice annoveri, tra gli altri, “la reiterata violazione della normativa relativa all'orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all'aspettativa obbligatoria, alle ferie” e che, tra le altre, costituisca aggravante specifica “il fatto che uno o più dei soggetti reclutati siano minori in età non lavorativa” (art. 603-*bis* comma 2 c.p.).

Da ultimo ma non certo in ordine d'importanza, occorre sottolineare come il Protocollo annesso alla già citata *Forced Labour Convention*, adottato nel 2014 ma non ratificato dall'Italia, abbia evidenziato che il lavoro forzato o obbligatorio spesso si pone a valle del traffico di esseri umani e può includere lo sfruttamento sessuale: situazioni nelle quali la violazione della libertà di scelta dell'occupazione è probabilmente l'ultimo dei problemi. Il Protocollo impone, in questi casi, l'adozione di misure efficaci per identificare, liberare, proteggere, recuperare e riabilitare le vittime nonché la previsione di forme di assistenza e supporto.

2.1.2. *La promozione dell'accesso al “tempo del lavoro”*

Data per affermata ma non per acquisita la libertà di scelta dell'occupazione, l'obiettivo ulteriore dell'ordinamento multilivello è la promozione dell'accesso al “tempo *del* lavoro” ovvero all'occupazione liberamente scelta.

In questa prospettiva, la Dichiarazione di Philadelphia indica, tra gli obiettivi che gli Stati membri dell'OIL devono perseguire, il pieno impiego, da realizzarsi attraverso “strutture per la forma-

⁷ Introdotto dall'art. 12 d.l. 13 agosto 2011, n.138, convertito con modificazioni dalla l. 14 settembre 2011, n. 148) e sostituito dall'art. 1 l. 29 ottobre 2016, n. 199.

zione e il trasferimento del lavoro, ivi inclusa la migrazione a fini occupazionali e di stabilimento” (III a, c).

Nell’ordinamento nazionale, soccorre, ancora una volta, l’art. 4 comma 1 cost. che impegna la Repubblica a promuovere le condizioni che rendano effettivo il diritto al lavoro, senza, però dedicare attenzione specifica alle modalità, le quali vengono, di contro, chiaramente indicate nel “diritto all’educazione e all’avviamento professionale” per le persone con disabilità (art. 38 comma 3 cost.).

Nel riconoscere e garantire l’effettivo esercizio del diritto al lavoro tra i principali obiettivi e responsabilità delle Parti firmatarie, molto più esplicita risulta essere la Carta Sociale Europea, nella prospettiva di realizzare e mantenere il “livello più elevato e più stabile possibile dell’impiego in vista della realizzazione del pieno impiego” nonché di “assicurare o (...) favorire un orientamento, una formazione e una riqualificazione professionale adeguati” (art. 1 CSE).

Orientamento, formazione e riqualificazione professionale che assurgono a diritti, rispettivamente nell’art. 9 e 10 CSE, da garantirsi effettivamente, il primo, attraverso l’impegno delle Parti a prevedere o a promuovere servizi gratuiti che supportino tutti gli interessati, tenuto conto delle loro caratteristiche e delle condizioni del mercato del lavoro, nel risolvere i problemi relativi alla scelta di una professione o all’avviamento professionale; il secondo, mediante l’impegno delle Parti stesse ad assicurare o a favorire la formazione tecnica e professionale di tutti gli interessati, fornendo loro i mezzi che consentano l’accesso all’insegnamento tecnico superiore ed all’insegnamento universitario, adottando unicamente il criterio delle attitudini individuali; ma anche a introdurre “un sistema di apprendistato ed altri sistemi di formazione per i giovani”; così pure a provvedere alla formazione e riqualificazione professionale dei lavoratori, anche durante il normale orario di lavoro su domanda del datore, nonché dei disoccupati di lunga durata.

Nella medesima prospettiva, la Carta impegna le Parti alla garanzia, in favore delle persone con disabilità dell'esercizio effettivo del diritto all'orientamento e all'inserimento professionale, anche attraverso istituzioni specializzate pubbliche o private; diritto che, nella versione rivista del 1996, si arricchisce dell'impegno a favorire l'accesso al lavoro delle persone disabili con ogni misura suscettibile d'incentivare i datori di lavoro ad assumerle ed a mantenerle in attività nell'ambiente di lavoro ordinario, adattando le condizioni di lavoro ai loro bisogni. Solo se ciò non risulterà possibile per via della loro condizione, si dovranno prevedere posizioni speciali (art. 15).

Gli Anni Sessanta vedono anche l'emergere del concetto di politiche sociali, le quali, ai sensi della *Social Policy (Basic Aims and Standards) Convention* del 1962 (n. 117) (Instrument with interim status), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 27 dicembre 1966, devono annoverare, tra i loro obiettivi, l'abolizione di tutte le discriminazioni tra lavoratori basate sulla razza, sul colore, sul sesso, sugli orientamenti, sull'appartenenza tribale o sull'affiliazione sindacale con riferimento all'accesso al lavoro pubblico o privato, alle condizioni di assunzione e di promozione, alle opportunità di formazione professionale, alle condizioni di lavoro, alla salute e alla sicurezza, fatte salve le misure che le autorità competenti possano ritenere necessarie o desiderabili per salvaguardare la maternità e assicurare la salute, la sicurezza e il benessere delle donne lavoratrici.

Nell'ambito delle medesime politiche sociali, per quanto consentito dalle condizioni locali, devono essere adottate previsioni adeguate a sviluppare progressivamente sistemi generalizzati di istruzione, formazione e apprendistato, con l'obiettivo di preparare efficacemente bambini, bambine e giovani di entrambi i sessi a un'occupazione proficua. Al fine di consentire ai minori di usufruire delle strutture educative esistenti e di evitare che il loro sviluppo sia ostacolato dalla domanda di lavoro minorile, l'impiego

di persone al di sotto dell'età di assolvimento dell'obbligo scolastico durante l'orario di lezione deve essere proibito nelle aree dove quelle strutture sono presenti in misura adeguata per la maggioranza dei soggetti in età scolare.

Inoltre, al fine di assicurare un elevato livello di produttività attraverso lo sviluppo di lavoro qualificato, la formazione in nuove tecniche di produzione deve essere prevista, ove opportuno, dalle politiche sociali. Detta formazione deve essere organizzata dalle autorità competenti o sotto la loro supervisione, previa consultazione delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori, ove necessario, sia del paese di provenienza dei soggetti in formazione che del paese di svolgimento della stessa.

Solo qualche anno dopo l'adozione della *Social Policy (Basic Aims and Standards) Convention*, la tematica delle politiche sociali viene nuovamente affrontata dall'OIL e declinata in termini di politiche attive mirate a promuovere un'occupazione piena, produttiva e liberamente scelta attraverso l'*Employment Policy Convention* del 1964 (n. 122) (Up-to-date instrument), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 5 maggio 1971. Il fine è quello di stimolare la crescita economica e lo sviluppo, innalzare i livelli di vita, soddisfare le esigenze di manodopera e superare la disoccupazione e la sottoccupazione, tenendo in debita considerazione le relazioni reciproche tra obiettivi occupazionali e altri obiettivi economici e sociali. Le politiche, adottate dopo aver consultato i rappresentanti di tutti soggetti interessati, ivi inclusi lavoratori e datori, devono essere finalizzate ad assicurare che vi sia lavoro per tutti coloro che sono disponibili e alla ricerca; che il lavoro sia il più produttivo possibile; che vi sia la possibilità di scelta dell'occupazione e la più piena opportunità per ciascun lavoratore di candidarsi e di utilizzare la propria qualificazione professionale e le proprie doti in un lavoro che gli si confaccia, a prescindere da razza, colore, sesso, religione opinione politica, nazionalità o origine sociale.

Una ulteriore declinazione delle politiche sociali si rinviene nella *Human Resources Development Convention* del 1975 (n. 142) (Up-to-date instrument), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 18 ottobre 1979, questa volta in termini di programmi comprensivi e coordinati di orientamento e formazione professionale, strettamente connessi con l'occupazione, formulati e implementati in cooperazione con le organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro, sviluppati in particolare attraverso i servizi pubblici per l'impiego. Detti programmi devono tenere in debita considerazione i fabbisogni, le opportunità e le problematiche occupazionali sia locali che nazionali, il grado di sviluppo economico, sociale e culturale e la relazione reciproca tra lo sviluppo delle risorse umane e altri obiettivi economici, sociali e culturali.

Le politiche e i programmi devono essere concepiti in maniera tale da migliorare l'abilità del singolo a comprendere e a influenzare, individualmente o collettivamente, l'ambiente di lavoro e sociale. Essi devono anche incoraggiare e consentire a ciascuno, sulla medesima base e senza discriminazione di sorta, di sviluppare e di utilizzare le proprie capacità per lavorare nel proprio migliore interesse e secondo le proprie aspirazioni, tenuto conto dei bisogni della società.

A tali fini, dal punto di vista strutturale, ciascuno Stato membro deve introdurre e sviluppare sistemi aperti, flessibili e complementari di istruzione generale, tecnica e professionale, di orientamento educativo e professionale e di formazione professionale, all'interno o all'esterno del sistema di istruzione formale. Ciascuno Stato membro deve, poi, estendere gradualmente il proprio sistema di orientamento professionale, inclusa l'informazione continua sull'occupazione e programmi appropriati per le persone con disabilità, da rendere disponibile a tutti, bambini, giovani e adulti. Inoltre, ciascuno Stato membro deve estendere, adattare e armonizzare gradualmente il proprio sistema di formazione professionale al fine di corrispondere ai bisogni di formazione continua dei

giovani e degli adulti in tutti i settori dell'economia e a tutti i livelli di professionalità e responsabilità.

Dal punto di vista funzionale, informazione e accompagnamento devono riguardare la scelta dell'occupazione, dell'orientamento professionale e delle relative opportunità di istruzione, la situazione e le prospettive occupazionali e di carriera, le condizioni di lavoro, inclusa la sicurezza e l'igiene nei luoghi di lavoro, e altri aspetti della vita lavorativa nei vari settori di attività economica, sociale e culturale e a tutti i livelli di responsabilità. Informazione e accompagnamento devono riguardare anche gli aspetti generali dei contratti collettivi e dei diritti e degli obblighi derivanti dal diritto del lavoro; l'informazione deve essere fornita secondo le legislazioni e le prassi nazionali, tenendo conto delle rispettive funzioni e dei compiti delle organizzazioni dei lavoratori e dei datori.

Al di là dell'adozione delle leggi di ratifica ed esecuzione delle convenzioni richiamate, per l'ordinamento nazionale sono gli anni dell'attuazione dell'autonomia regionale, nell'ambito della quale si colloca la l. 21 dicembre 1978, n. 845, legge-quadro in materia di formazione professionale.

Tuttora non ratificata risulta, invece, la *Employment Promotion and Protection against Unemployment Convention* del 1988 (n. 168), nella quale le politiche sociali vengono declinate nella prospettiva delle politiche di promozione dell'occupazione piena, produttiva e liberamente scelta con tutti gli strumenti appropriati, incusa la sicurezza sociale, i servizi per l'impiego, la formazione e l'avviamento professionale, con specifico riferimento a categorie specifiche di persone svantaggiate o suscettibili d'avere difficoltà nel trovare un impiego stabile come le donne, i giovani, i disabili, gli anziani, i disoccupati di lungo periodo, i lavoratori migranti residenti nel paese e i lavoratori interessati da cambiamenti strutturali.

Le misure e le prestazioni in denaro previste in attuazione della Convenzione devono essere adottate alla luce della *Human Resour-*

ces Development Convention e devono riguardare, necessariamente, la disoccupazione totale ovvero la perdita di guadagno dovuta all'impossibilità di ottenere un impiego confacente da parte di una persona abile, disponibile e alla ricerca di un'occupazione. Tuttavia, ciascuno Stato membro deve adoperarsi per ricomprendere tra gli eventi protetti la perdita di guadagni dovuta a disoccupazione parziale ovvero alla riduzione temporanea delle ore di lavoro stabilite dalla contrattazione collettiva o dalla legge; la sospensione o riduzione dei guadagni dovuta a una sospensione temporanea del lavoro, senza interruzione del rapporto per motivi in particolare di natura economica, tecnologica, strutturale o simili; la ricerca di un'occupazione a tempo pieno da parte dei lavoratori a tempo parziale, avendo cura di evitare che l'ammontare complessivo della prestazione e del guadagno dall'occupazione a tempo parziale non sia tale da non scoraggiare l'accettazione di un'occupazione a tempo pieno.

A cavallo dei due secoli, l'attenzione dell'ordinamento multilivello si concentra sulla promozione dell'accesso al "tempo del lavoro" di individui appartenenti a gruppi particolarmente vulnerabili, come i lavoratori e le lavoratrici aventi responsabilità familiari, ai quali l'art. 27 CSE, inserito nel processo di revisione, riconosce il diritto alla parità di opportunità e di trattamento con gli altri lavoratori, impegnando le Parti firmatarie a adottare misure, anche di orientamento e di formazione professionale, che consentano loro di accedere e di permanere nell'occupazione o di rientrarvi dopo un'assenza dovuta all'adempimento di quelle responsabilità.

Un'attenzione particolare è dedicata, poi, dall'OIL alla promozione dell'accesso, conservazione o progressione di carriera in un impiego adeguato da parte delle persone disabili attraverso la loro riabilitazione professionale, così da favorirne l'integrazione o il reinserimento nella società, quale che sia la tipologia di disabilità della singola persona. Ci si riferisce alla *Vocational Rehabilitation*

and Employment (Disabled Persons) Convention del 1983 (n. 159) (Up-to-date instrument), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 7 giugno 2000; essa contiene, peraltro, una prima definizione di persona disabile ovvero "un individuo le cui prospettive di accesso, conservazione e avanzamento in un impiego adeguato sono sostanzialmente ridotte a seguito di un impedimento fisico o psichico debitamente riconosciuto".

Ciascuno Stato membro deve formulare, implementare e rivedere periodicamente, previa consultazione delle organizzazioni rappresentative dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei e per i disabili, politiche di riabilitazione e occupazione delle persone disabili, fondate sul principio di pari opportunità sia tra lavoratori disabili e abili sia tra lavoratrici e lavoratori disabili, principio che non esclude, tuttavia, la legittimità di azioni positive mirate ad assicurare l'effettiva pari opportunità e trattamento tra lavoratori disabili e non.

Le politiche occupazionali devono comprendere misure di avviamento e formazione professionale, il collocamento, i servizi per l'impiego e gli altri servizi connessi, anche utilizzando, a tal fine, con i necessari adattamenti, qualora possibile e appropriato, servizi già esistenti per la generalità dei lavoratori, assicurando, comunque, la formazione e la presenza di consulenti per la riabilitazione e di altro personale qualificato responsabile dell'avviamento e della formazione professionale, del collocamento e dell'occupazione delle persone disabili.

Echi della *Vocational Rehabilitation and Employment (Disabled Persons) Convention* risuonano nel riconoscimento e nel rispetto del "diritto delle persone con disabilità di beneficiare di misure intese a garantirne l'autonomia, l'inserimento sociale e professionale e la partecipazione alla vita della comunità", sanciti dall'art. 26 CDFUE ma, soprattutto nell'art. 27 della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità. Quest'ultimo, infatti, impegna gli Stati Parti a garantire e favorire l'esercizio del diritto al lavoro,

vietando la “discriminazione fondata sulla disabilità per tutto ciò che concerne il lavoro in ogni forma di occupazione, in particolare per quanto riguarda le condizioni di reclutamento, assunzione e impiego, la continuità dell’impiego, l’avanzamento di carriera e le condizioni di sicurezza e di igiene sul lavoro”; consentendo “alle persone con disabilità di avere effettivo accesso ai programmi di orientamento tecnico e professionale, ai servizi per l’impiego e alla formazione professionale e continua”; promuovendo “opportunità di impiego e l’avanzamento di carriera per le persone con disabilità nel mercato del lavoro, quali l’assistenza nella ricerca, nell’ottenimento e nel mantenimento di un lavoro, e nella reintegrazione nello stesso” ma anche “opportunità di lavoro autonomo, l’imprenditorialità, l’organizzazione di cooperative e l’avvio di attività economiche in proprio”; consentendo l’assunzione delle persone con disabilità nel settore pubblico e favorendone l’impiego nel settore privato, “attraverso politiche e misure adeguate che possono includere programmi di azione antidiscriminatoria, incentivi e altre misure”; promuovendo l’acquisizione di esperienze lavorative nel mercato del lavoro anche attraverso “programmi di orientamento e riabilitazione professionale, di mantenimento del posto di lavoro e di reinserimento nel lavoro”.

Sarebbe, ovviamente, del tutto fuori luogo, in questa sede, anche solo tentare di ricostruire il percorso intrapreso dall’ordinamento nazionale rispetto alla promozione dell’accesso al “tempo *del* lavoro”.

Non ci si può, tuttavia, esimere da una prima considerazione di carattere generale che riguarda il livello sopranazionale, circa la fondamentale rilevanza per l’Italia e per gli altri Stati membri dell’UE, della Strategia Europea per l’Occupazione, ora confluita nel cosiddetto Semestre Europeo, della Strategia di Coesione territoriale, economica e sociale, delle misure di supporto all’occupazione a fronte delle calamità naturali e della globalizzazione dei mercati, di quelle di ripresa e resilienza adottate nel periodo pan-

demico e post-pandemico nonché di quelle relative alle transizioni digitale ed ecologica.

Una seconda considerazione di carattere generale riguarda, invece, la difficoltà di valutare l'impatto delle convenzioni OIL sia quelle ratificate e, dunque, rese pienamente ma genericamente esecutive nell'ordinamento nazionale, sia quelle fondamentali, comunque, tutte ratificate dall'Italia, in assenza di un meccanismo di supervisione efficace quale quello posto in essere dalla Commissione Europea per il Diritto UE, assistito com'è dal possibile ricorso alla Corte di giustizia e dal prezioso lavoro di verifica da parte delle corti nazionali. Proprio il tramite del Diritto UE consente una più chiara valutazione d'impatto delle convenzioni ONU, spesso richiamate dalla giurisprudenza italiana in quanto parte dell'*acquis communautaire*.

Una terza considerazione di carattere generale riguarda l'utilizzo da parte della Corte costituzionale delle norme fondamentali del Diritto Internazionale Europeo quali parametri interposti di legittimità della legislazione nazionale che, in alcuni casi, ha consentito di attribuire una rilevanza diretta a disposizioni della CEDU, come interpretata dalla Corte EDU e alla CSE, le quali, per lungo tempo, avevano avuto di difficoltà a dispiegare i loro effetti rispetto all'attività regolativa dell'ordinamento nazionale. Si tratta, tuttavia, di disposizioni attributive di diritti di libertà e di non interferenza, la realizzazione dei quali non richiede un'attivazione prestazionale da parte dei pubblici poteri.

Di contro, dovendosi considerare la promozione dell'accesso al "tempo *del* lavoro" un diritto sociale, fondato sull'adozione di politiche, sia pur variamente declinate, l'attuazione delle relative previsioni del Diritto Internazionale, sia globale (convenzioni OIL) che regionale (disposizioni della CSE e della CEDU), rimane nella disponibilità e nella volontà del legislatore nazionale, il quale, come rimarcato in quelle stesse previsioni, è chiamato a operare un bilanciamento tra obiettivi generali e risorse specificamente investite in quell'ambito.

2.1.3. *La regolazione dell'accesso al "tempo del lavoro"*

Analoghe riflessioni possono essere svolte con riferimento alla regolazione dell'accesso al "tempo *del* lavoro", rispetto alla quale l'OIL assume, sin dalle sue origini, un ruolo propulsivo attraverso l'adozione di varie convenzioni, a partire dalla *Unemployment Convention* 1919 (n. 2), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 10 aprile 1923. La Convenzione impone, infatti, agli Stati membri l'obbligo di costituzione di un sistema di agenzie pubbliche per l'impiego ad accesso gratuito, poste sotto il controllo delle autorità centrali, e la nomina di comitati che includano rappresentanti di datori e lavoratori, i quali forniscano consulenza sulle materie relative alla gestione di queste agenzie.

Nel caso in cui esistano agenzie pubbliche e private per l'impiego ad accesso gratuito devono essere adottate misure di coordinamento delle loro operazioni su scala nazionale. Le attività dei vari sistemi nazionali devono essere coordinate dall'Ufficio Internazionale del Lavoro, in accordo con i Paesi interessati. Gli Stati membri che abbiamo introdotto un sistema di assicurazione contro la disoccupazione devono concludere accordi di reciprocità per i lavoratori nazionali.

La Convenzione, ormai catalogata tra gli strumenti 'datati' (*outdated instrument*), ha tuttavia costituito, per decenni, un caposaldo della regolazione del mercato del lavoro, in termini di intervento strutturale e funzionale gratuito per i beneficiari a carico delle autorità pubbliche. Impegno pubblico che viene ribadito, nella prospettiva del collocamento, dalla *Placing of Seamen Convention* 1920 (n. 9), ormai abrogata, la quale inaugura il filone regolativo speciale per i marittimi che culminerà nella *Maritime Labour Convention* del 2006.

Più controverso, invece, il ruolo delle agenzie private come emerge sin dall'adozione della *Fee-Charging Employment Agencies Convention* del 1933 (n. 34) (*withdrawn instrument*) che distingue tra agenzie private a fini di lucro che, quindi, richiedono un com-

penso al datore e al lavoratore per la loro attività di intermediazione, e agenzie senza scopo di lucro, le quali, comunque, pretendono dalle parti una quota d'accesso, un contributo periodico o qualsiasi altra forma di pagamento per accedere al servizio. Delle prime, la Convenzione impone l'abolizione nell'arco di tre anni; delle seconde l'assoggettamento all'autorizzazione e alla supervisione di un'autorità pubblica, la quale deve anche fissare una tariffa di servizio tale da coprire esclusivamente i costi sostenuti dall'agenzia stessa. Il collocamento di lavoratori all'estero, pratica ampiamente diffusa in quel periodo, poteva essere praticato esclusivamente se consentito dall'autorità competente nell'ambito di un accordo tra i paesi interessati.

Come sin da subito chiarito dalla Corte costituzionale, l'impegno pubblico nella regolazione dell'accesso al 'tempo di lavoro' può essere ricompreso, per quanto riguarda l'ordinamento interno, nella promozione da parte della Repubblica delle condizioni che rendano effettivo l'esercizio del diritto al lavoro (art. comma 1 cost.). Impegno immediatamente attivato attraverso l'adozione della l. 29 aprile 1949, n. 264, le norme della quale "provvedono a disciplinare le condizioni e i modi per l'assunzione dei lavoratori", prevedendo un obbligo di comunicazione da parte del datore di lavoro che "ha la finalità di individuare tempestivamente la posizione dei lavoratori; serve a far conoscere all'ufficio di collocamento l'eventuale esistenza di posti lavorativi da occupare; e tende a determinare gli elementi dai quali è resa nota la disoccupazione locale."⁸

Poco più di dieci anni dopo, anche la CSE avrebbe individuato nell'istituzione o mantenimento di servizi gratuiti per l'impiego una delle modalità di garanzia dell'effettivo esercizio del diritto al lavoro (art. 1) mentre, a inizio del nuovo millennio, la CDFUE

⁸ Corte cost., 9 aprile 1957, n. 53.

avrebbe riconosciuto quale autonomo diritto di ogni persona quello di accedere a un servizio di collocamento gratuito (art. 29).

Peraltro, qualche mese prima dell'entrata in vigore della l. n. 264 del 1949, l'OIL aveva ribadito il proprio impegno per la regolazione dell'accesso al "tempo *del* lavoro" adottando la *Employment Service Convention* del 1948 (n. 88), della quale l'Italia aveva comunicato la ratifica il 22 ottobre 1952, salvo denunciarla il 9 agosto del 1971.

La Convenzione, tuttora considerata dall'OIL *up-to-date instrument*, prevede il mantenimento di un sistema nazionale gratuito di servizi e uffici per l'impiego, il compito essenziali dei quali risiede nell'assicurare, se necessario in cooperazione con altri soggetti pubblici o privati, la migliore organizzazione del mercato del lavoro quale parte integrante di un programma nazionale per il pieno impiego e per lo sviluppo e l'utilizzo integrale delle risorse produttive. Il sistema deve articolarsi in una rete di uffici locali e regionali, distribuiti e, alla bisogna, redistribuiti, sul territorio nazionale in maniera tale da far fronte efficacemente alle esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori. La Convenzione impone agli Stati membri di adottare le politiche per l'impiego previa consultazione delle parti sociali, attraverso comitati consultivi.

Tutti principi che il legislatore italiano farà propri nel decennio 1977 – 1987, aperto dalla l. 12 agosto 1977, n. 675 e chiuso dalla l. 28 febbraio 1987, n. 56, rendendo decisamente difficile comprendere le motivazioni della denuncia della *Employment Service Convention*. A meno di volerle rinvenire nella necessaria cooperazione tra servizi pubblici per l'impiego e agenzie private senza scopo di lucro, peraltro escluse dal mercato del lavoro fin dal 1949.

Che il ruolo delle agenzie private abbia costituito un elemento problematico nella regolazione multilivello dell'accesso al "tempo *del* lavoro" è confermato dall'adozione della *Fee-Charging Employment Agencies Convention (Revised)* del 1949 (n. 96), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 9 gennaio 1953, di revi-

sione, appunto della Convenzione del 1933. Si tratta di un intervento che testimoniava della perdurante operatività delle agenzie private con fini di lucro, delle quali si ribadiva la necessaria abolizione ma in un periodo di tempo definito dalle autorità nazionali competenti e, in ogni caso, non prima dell'introduzione negli Stati membri di un sistema di servizi pubblici per l'impiego. Durante quel periodo, dette agenzie avrebbero dovuto essere sottoposte alla supervisione delle autorità pubbliche e avrebbero potuto imporre tariffe esclusivamente nell'ammontare predeterminato dalle medesime autorità. Queste ultime avrebbero dovuto accertarsi che le agenzie private senza fini di lucro operassero gratuitamente.

Un notevole passo avanti mosso dalla Convenzione rivista è stato l'obbligo per gli Stati membri di prevedere sanzioni appropriate che includessero, qualora necessario, la revoca dell'autorizzazione allo svolgimento dell'attività di intermediazione, in caso di violazione delle sue disposizioni o di quella nazionali di attuazione.

La vicenda regolativa delle agenzie private ha trovato, però, un assetto, apparentemente definitivo, nella *Private Employment Agencies Convention* del 1997 (n. 181) (*up-to-date instrument*), di revisione delle due Convenzioni precedenti, la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 1° febbraio 2000. Nella prospettiva della regolazione multilivello, la Convenzione costituisce il coronamento (per alcuni lo sciagurato punto di arrivo) del percorso di progressivo abbandono del monopolio pubblico del collocamento, attivato dalla Corte di giustizia UE con la sentenza *Macrotron*⁹ e culminato nell'ordinamento interno con l'adozione del d.lgs. 23 dicembre 1997, n. 469. Quest'ultimo, come noto, all'art. 10, consente, infatti, lo svolgimento, a titolo gratuito per i lavoratori, dell'attività di mediazione tra domanda ed offerta di lavoro a imprese o gruppi di imprese, anche società cooperative, previa autorizzazione ministeriale.

⁹ CGUE, 23 aprile 1991, C-41/90, *Höfner e Elser vs. Macrotron GmbH*.

Nella prospettiva di regolare ma anche di promuovere l'accesso al "tempo *del* lavoro", un elemento fondamentale del nuovo assetto è quello della sempre più stretta collaborazione tra servizi per l'impiego pubblici e privati, ferma restando la competenza esclusiva delle autorità pubbliche nella formulazione delle politiche del mercato del lavoro e la gestione dei fondi stanziati per la loro realizzazione.

Sono altrettanto note le vicende successive che hanno portato all'adozione del d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276 e del d.lgs. 14 settembre 2015, n. 150, più volte e anche sostanzialmente modificato ma pure, in precedenza, della l. 12 marzo 1999, n. 68 sul collocamento mirato per le persone con disabilità. Strumenti che concorrono a comporre un quadro regolativo dell'accesso al "tempo *del* lavoro" teoricamente completo della cui efficacia è, però, lecito dubitare.

2.1.4. *Il limite iniziale d'accesso al "tempo del lavoro": l'età minima*

Dopo aver affrontato la tematica dell'accesso al 'tempo di lavoro' nella sua dimensione di libertà positiva da sostenere e da regolare in funzione di un'occupazione piena e produttiva, è giunto il momento di evidenziare un aspetto tanto particolare quanto cruciale della regolazione multilivello ovvero l'individuazione di un'età minima da parte di quell'ordinamento che determina l'esclusione o la forte limitazione del "tempo *del* lavoro" in favore del 'tempo dello sviluppo e dell'apprendimento'.

Sin dalla sua costituzione, l'OIL aveva colto l'urgenza della questione, collegata al lavoro dei bambini, tanto da adottare, nel 1919, la *Minimum Age (Industry) Convention* (n. 5) (*outdated instrument*), peraltro mai ratificata dall'Italia. La Convenzione proibiva l'impiego dei minori di quattordici anni nelle industrie pubbliche e private, a meno che non si trattasse di imprese familiari in senso stretto o che il lavoro non venisse svolto durante la frequenza di

scuole tecniche, approvato e supervisionato da un'autorità pubblica. Al fine di facilitare l'applicazione della Convenzione, veniva imposta a ciascun datore la tenuta di un registro di tutti gli addetti di età inferiore ai sedici anni, recante le loro date di nascita.

A sottolineare le diverse percezioni sociali ed economiche del fenomeno, la Convenzione prevedeva disposizioni specifiche per il Giappone, consentendo l'accesso al lavoro dei bambini sopra i 12 anni che avessero completato il ciclo di istruzione elementare ma imponendo l'abrogazione della legislazione giapponese che consentiva l'impiego di bambini al di sotto dei dodici anni in alcuni lavori leggeri (v. *infra*). Il limite d'età dei quattordici anni non trovava, poi, applicazione all'India, dove, tuttavia, l'impiego dei minori di dodici anni veniva vietato per le attività manifatturiere meccanizzate e che impiegassero più di dieci persone, per l'industria estrattiva, per i trasporti e per la gestione meccanizzata delle merci nei porti.¹⁰

Estremamente significativa anche dal punto di vista dello sviluppo di contesti lavorativi diversi da quello industriale, risulta essere la *Minimum Age (Non-Industrial Employment) Convention* del 1932 (n. 33) (*outdated instrument*), nella quale veniva previsto per la prima volta l'utilizzo del parametro dell'obbligo scolastico quale alternativa all'età anagrafica, confermata, comunque, ai quattordici anni.

¹⁰ Previsioni simili sono state introdotte dalla *Minimum Age (Sea) Convention*, 1920 (n. 7) (withdrawn) (8 settembre 1924), dalla *Minimum Age (Sea) Convention (Revised)*, 1936 (No. 58) (*outdated instrument*) (22 Oct 1952) (oggetto di denuncia automatica alla ratifica della *Maritime Labour Convention* del 2006 il 19 novembre 2014), dalla *Minimum Age (Agriculture) Convention*, 1921 (n. 10) (*outdated instrument*) (8 settembre 1924), dalla *Minimum Age (Trimmers and Stokers) Convention*, 1921 (No. 15) (abrogated), dalla *Minimum Age (Fishermen) Convention*, 1959 (n. 112) (*outdated instrument*) (5 maggio 1971), dalla *Minimum Age (Underground Work) Convention*, 1965 (n. 123) (*outdated instrument*) (5 maggio 1971), molte delle quali oggetto di denuncia automatica alla ratifica della *Minimum Age Convention*, 1973 (n. 138) (v. *infra*), a far data dal 28 luglio 1982.

A ciò si aggiungeva, per i bambini tra i dodici e i quattordici anni, la specificazione del concetto di lavoro leggero, per tale intendendosi quello non pregiudizievole per la loro salute o normale sviluppo nonché per la loro frequenza scolastica o capacità di beneficiare dell'istruzione impartita, la cui durata non eccedesse le due ore, a fronte di un obbligo scolastico di cinque, per un totale di sette ore di impegno complessivo giornaliero. In assenza di obbligo scolastico, l'impiego nel lavoro leggero non avrebbe potuto eccedere le quattro ore e mezza nella stessa giornata.

Il lavoro leggero doveva, comunque, essere proibito di domenica e nelle festività ma anche di notte ovvero per un periodo di almeno dodici ore consecutive, compreso nell'intervallo tra le otto di sera e le otto di mattina. Veniva, tuttavia, affidato agli Stati membri il compito di specificare, previa consultazione delle "principali" organizzazioni di datori e lavoratori, quali forme di occupazione potessero rientrare nel lavoro leggero e quali tutele dovessero essere considerate prodromiche all'impiego di bambini.

Limiti d'età più elevanti avrebbero dovuto essere fissati dalle legislazioni nazionali per l'ammissione dei giovani e degli adolescenti a qualsiasi occupazione, la quale, per sua natura o circostanze di svolgimento, risultasse pericolosa per la loro esistenza, salute o moralità. Lo stesso sarebbe dovuto accadere in caso di occupazioni ambulanti a contatto con il pubblico.

All'opposto, in singoli casi debitamente autorizzati, alcun limite d'età avrebbe dovuto essere posto per l'impiego dei bambini nel settore dell'intrattenimento, ferme restando le disposizioni appena citate in materia di lavori pericolosi, le garanzie di un trattamento "gentile", di un riposo adeguato e della loro istruzione nonché il divieto di impiego dopo la mezzanotte.

Infine, ma certo non da ultimo, la Convenzione imponeva agli Stati membri di adottare disposizioni di debita esecuzione, quali un meccanismo pubblico adeguato di ispezione, supervisione e identificazione dei soggetti al di sotto di una determinata età non-

ché sanzioni adeguate in caso di violazione delle disposizioni nazionali attuative della Convenzione stessa.

Nel 1937, l'OIL procede alla revisione delle Convenzioni sull'età minima, attraverso la *Minimum Age (Industry) Convention (Revised)* (n. 59) (*outdated instrument*), (Automatic Denunciation on 28 July 1982 by convention C138) e la *Minimum Age (Non-Industrial Employment) Convention (Revised)* (n. 60) (*withdrawn*).

In entrambe, si prevede l'innalzamento di un anno delle età minime originariamente previste, valorizzando il concetto di pericolosità esistenziale, fisica e morale del lavoro quale motivo di incremento ulteriore dei limiti anche per l'industria, rispetto alla quale eccezioni specifiche continuano a essere previste per il Giappone e l'India, estese alla Cina.

Nella *Minimum Age (Non-Industrial Employment) Convention (Revised)*, viene enfatizzato il collegamento tra età minima di accesso al "tempo del lavoro" e assolvimento dell'obbligo scolastico, con la conseguenza di rendere mobile il limite verso l'alto, anche oltre il quindicesimo anno. Nella medesima Convenzione si procede, poi, all'estensione al lavoro non industriale dell'obbligo datoriale di tenuta del registro di tutti gli addetti di età inferiore ai diciotto anni, recante le loro date di nascita.

Alla luce di questo quadro regolativo, il dettato dell'art. 37 comma 2 cost. ("La legge stabilisce il limite minimo di età per il lavoro salariato") appare, al tempo stesso, anodino ma aperto al suo recepimento che avverrà nel 1952.

D'altra parte, la determinazione del limite minimo assume anche la funzione di definizione del concetto di bambino (*child*) a fini lavoristici, come testimoniato dall'art. 10(3) della Convenzione Internazionale sui diritti economici, sociali e culturali approvata dalla Conferenza Generale dell'ONU il 16 dicembre 1966, ai sensi del quale "gli Stati devono fissare un limite d'età al di sotto del quale l'impiego retribuito del lavoro dei bambini sia proibito e punibile a norma di legge".

Tuttavia, è con l'adozione della *Minimum Age Convention*, 1973 (n. 138), la ratifica della quale è stata comunicata dall'Italia il 28 luglio 1981, proclamata convenzione fondamentale nel 1998, che la regolazione internazionale sui minimi d'età raggiunge la sua più completa espressione, comportando per tutti gli Stati membri dell'OIL l'intendimento di perseguire politiche nazionali finalizzate a assicurare l'effettiva abolizione del lavoro dei bambini (*child labour*) e l'innalzamento progressivo dell'età minima per l'ammissione al lavoro a un livello compatibile con il pieno sviluppo fisico e mentale dei giovani (*young persons*).

In questa prospettiva, fermo restando il nesso tra accesso al "tempo del lavoro" e assolvimento dell'obbligo scolastico, la Convenzione fissa, l'età minima comunque a quindici anni, consentendo, tuttavia, agli Stati membri l'economia e il sistema di istruzione dei quali siano insufficientemente sviluppati, di indicare inizialmente, all'esito della consultazione delle organizzazioni dei datori e dei lavoratori, laddove esistenti, un'età minima di quattordici anni.

Si tratta di una presa di posizione scomoda ma realistica, la quale tiene in debita considerazione l'ingresso, *iure proprio*, come Stati membri, di numerosi 'paesi in via di sviluppo', molti dei quali appena usciti dalla condizione coloniale.

In una prospettiva più generale, la Convenzione inaugura l'approccio sostanzialista che sarà tipico delle convenzioni in materia di sicurezza e salute, in forza del quale gli Stati membri, previa consultazione delle organizzazioni dei datori e dei lavoratori, possono escludere dall'ambito di applicazione della Convenzione stessa un numero limitato di tipologie di occupazioni, rispetto alle quali sorgano problematiche specifiche e sostanziali.

La Convenzione esclude, invece, direttamente, la propria applicazione alle prestazioni lavorative svolte dai bambini e dei giovani nell'ambito del loro percorso scolastico, formativo e di orientamento professionale, anche se presso imprese, a condizione che, in questo caso, abbiano compiuto i quattordici anni e che dette attività

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

costituiscono parte integrante di programmi predisposti e approvati dalle istituzioni scolastiche o di orientamento professionale.

La Convenzione interviene anche sul lavoro leggero, specificando sia che esso può essere consentito tra i tredici e i quindici anni d'età (a meno che lo Stato membro non si sia avvalso della facoltà di fissare l'età minima a quattordici anni, nel qual caso il limite può essere abbassato a dodici e quattordici) sia che esso non deve pregiudicare la partecipazione a programmi di orientamento o di formazione professionale approvati dalle autorità competenti. Al lavoro leggero così ridefinito possono anche essere ammessi coloro che abbiano compiuto quindici anni ma non abbiano completato l'assolvimento del loro obbligo scolastico.

La partecipazione a *performance* artistiche viene consentita alle condizioni già viste per l'intrattenimento pubblico ma le autorizzazioni individuali devono specificare il numero di ore e contenere prescrizioni circa le condizioni di lavoro consentite.

D'altro canto, la Convenzione è molto netta nell'affermare che l'età di ammissione a qualsiasi lavoro pericoloso, come già definito ma, ora, puntualmente individuato dalle autorità nazionali competenti, previa consultazione delle organizzazioni dei datori e dei lavoratori, non può essere inferiore ai diciotto anni, a meno che le medesime autorità non ritengano sussistere la piena protezione della salute, sicurezza e moralità dei giovani e che questi abbiano ricevuto istruzioni e orientamento professionale specifici e adeguati al settore di attività.

In vista della sua effettiva applicazione, la Convenzione impone agli Stati membri di individuare le persone responsabili del rispetto delle disposizioni nazionali attuative

Nella prospettiva multilivello, il Diritto UE risulta ampiamente debitore del quadro regolativo disegnato dalle convenzioni OIL sin qui analizzate. Una prima, significativa testimonianza è offerta dalla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori del 9 dicembre 1989, la quale, al punto 20, fa proprie quelle in-

dicazioni, pur senza richiamare espressamente i “principi dell’OIL in materia di protezione dei giovani sul lavoro, compresi quelli relativi all’età minima di ammissione all’impiego o la lavoro”, come, invece, sulla scorta del punto 22 della Carta,¹¹ il Preambolo della dir. 94/33/CE del 22 giugno 1994, relativa alla protezione dei giovani sul lavoro.¹²

La Direttiva, adottata sulla base giuridica dell’art. 118 A TCE detta “prescrizioni minime tendenti a promuovere il miglioramento in particolare dell’ambiente di lavoro per garantire un livello più elevato di protezione della sicurezza e della salute dei lavoratori”, con specifico riferimento a “i gruppi a rischio particolarmente sensibili [che] devono essere protetti contro i pericoli che li riguardano in maniera particolare”, individuati dall’art. 15 dir. 89/391/CEE¹³, quali i bambini e gli adolescenti.

La base giuridica dell’art. 118 A TCE, in quel momento obbligata dalla mancanza di competenze in materia sociale altre rispetto alla sicurezza e salute dei lavoratori, imprime una particolare curvatura alle disposizioni del Diritto UE in materia di età minima d’accesso al “tempo *del* lavoro”, particolarmente attenta alle condizioni di lavoro. La conseguenza è l’applicazione della Direttiva “a tutte le persone di età inferiore a diciotto anni che abbiano un contratto o un rapporto di lavoro” ma anche la possibile esclusione, da

¹¹ “22. Devono essere adottati i provvedimenti necessari per modificare le norme del diritto del lavoro relative ai giovani lavoratori, affinché rispondano alle esigenze dello sviluppo personale, della formazione professionale e dell’accesso al lavoro. In particolare, la durata del lavoro dei lavoratori di età inferiore a diciotto anni deve essere limitata — senza che tale limitazione possa essere aggirata con il ricorso al lavoro straordinario — ed il lavoro notturno vietato, escluse talune attività lavorative determinate dalle legislazioni o dalle normative nazionali.”.

¹² Attuata nell’ordinamento italiano dal d.lgs. 4 agosto 1999, n. 345 che ha modificato la l. 17 ottobre 1967, n. 977.

¹³ Del 12 giugno 1989, concernente l’applicazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro.

parte degli Stati membri dei “lavori occasionali o di breve durata, concernenti: a) i servizi domestici prestati in un ambito familiare; b) il lavoro considerato non nocivo né pregiudizievole né pericoloso per i giovani nelle imprese a conduzione familiare”.

Punto di novità e di forza della Direttiva rispetto al quadro normativo disegnato dalle Convenzioni OIL è certamente l'individuazione della macrocategoria di soggetti protetti ovvero i giovani, persone di età inferiore a diciotto anni, parte di un contratto o rapporto di lavoro. All'interno di questa si distinguono gli adolescenti, giovani di almeno quindici anni che non ha ancora compiuto diciotto anni e che non ha più obblighi scolastici a tempo pieno imposti dalla legislazione nazionale, e i bambini, giovani che non ha ancora compiuto quindici anni o che ha ancora obblighi scolastici a tempo pieno imposti dalla legislazione nazionale.

Fermi restando il divieto del lavoro dei bambini e l'età minima di ammissione al lavoro, entrambi in linea con quanto previsto dalle convenzioni OIL, “gli Stati membri provvedono affinché ogni datore di lavoro garantisca ai giovani condizioni di lavoro appropriate alla loro età”, proteggendoli “dallo sfruttamento economico e da ogni lavoro suscettibile di nuocere alla loro sicurezza, salute o sviluppo fisico, psicologico, morale o sociale o di compromettere la loro istruzione.”.

Proprio in considerazione della loro vulnerabilità e diversamente da quanto previsto dalle convenzioni OIL, la Direttiva impone una serie di divieti al lavoro dei giovani per attività che vadano obiettivamente al di là delle loro capacità fisiche o psicologiche; che implicino un'esposizione nociva ad agenti tossici, cancerogeni o a radiazioni; che “presentino rischi di incidenti che presumibilmente i giovani, a causa della loro mancanza di senso della sicurezza o della scarsa esperienza o formazione, non possono individuare o prevenire”; che mettano in pericolo la loro salute “a causa di condizioni estreme di freddo o di caldo o a causa di rumore o di vibrazioni”.

Deroghe possono essere previste, per via legislativa o regolamentare, esclusivamente qualora indispensabili per la formazione professionale degli adolescenti e purché la protezione della loro sicurezza e della salute sia garantita dall'essere quei lavori svolti sotto la sorveglianza di una persona competente e a condizione che sia garantita la protezione prevista dalla direttiva 89/391/CEE.

Alla luce di quanto esposto, appare singolare che l'art. 32(1) CDFUE affermi il divieto di lavoro minorile senza possibilità di deroga e faccia coincidere l'età minima per l'ammissione al "tempo *del* lavoro" con quella nella quale termina l'obbligo scolastico, senza richiamare il limite dei quindici anni, comunque, imposto dalla Convenzione 183 e dalla Direttiva.

2.2. La permanenza nel "tempo *del* lavoro": modalità e limiti

Dall'analisi, appena condotta, delle numerose disposizioni che l'ordinamento multilivello ha dedicato, nell'arco di più di un secolo, all'accesso al "tempo *del* lavoro", emerge con chiarezza un interesse, quasi esclusivo, per il lavoro subordinato. L'unica eccezione esplicita è costituita dalla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità, la quale, come visto, all'art. 27, impegna gli Stati Parti a garantire e favorire l'esercizio del diritto al lavoro, promuovendo, tra l'altro, "opportunità di lavoro autonomo, l'imprenditorialità, l'organizzazione di cooperative e l'avvio di attività economiche in proprio".

In realtà, tracce di tutto ciò si rinvencono anche nella SEO; nell'ordinamento nazionale, poi, il riferimento operato dall'art. 4 comma 2 cost. a "un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società" nell'adempimento del dovere al lavoro, non esclude la modalità autonoma, la quale, certamente, ricade nelle forme e applicazioni tutelate dalla Repubblica nell'art. 35 comma 1 cost. Senza voler o dover scomodare

reminiscenze corporative circa il valore ‘lavorativo’ dell’attività imprenditoriale.

D’altro canto, lo stesso art. 18 comma 1 lett. h) d.lgs. 14 settembre 2015, n. 150 richiama, tra i compiti attribuiti ai centri per l’impiego, la “gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all’attività di lavoro autonomo”, ora attraverso lo sportello dedicato.¹⁴

Tanto evidenziato, non si può, però, trascurare il ruolo che, nella trattazione della dicotomia ‘tempo di lavoro vs. tempo di non lavoro’, gioca il ‘tempo orario di lavoro’ o ‘tempo di lavoro in senso stretto’, tipico, anzi, almeno tradizionalmente, indice, della subordinazione. Considerazione che, al netto della riflessione sul ‘tempo esistenziale e di lavoro’, pure oggetto conclusivo di questo scritto, fornisce una valida motivazione per lasciare il lavoro autonomo sullo sfondo della trattazione.

Tanto chiarito, la riflessione sulla permanenza nel “tempo *del* lavoro” può articolarsi su due criteri: modalità e limiti. Quanto alle modalità, ferma restando la prevalenza del tempo pieno e la sua coincidenza con il ‘tempo orario di lavoro’, sul quale si dirà ampiamente più avanti, l’attenzione non può che concentrarsi sull’antitesi tipologica costituita dal tempo parziale, con la sua appendice più recente delle prestazioni occasionali e del lavoro intermittente. Quanto ai limiti alla permanenza, il fuoco si sposta sulla durata e sulla cessazione del rapporto, tra tempo determinato e, dunque, scadenza del termine, e tempo indeterminato e, quindi, licenziamento, senza dimenticare, però, la fuoriuscita definitiva dal “tempo *del* lavoro”, non per inabilità assoluta o evento fatale ma per maturazione dei requisiti pensionistici o di un’età anagrafica massima.

¹⁴ Art. 10 co. 1 l. n. 81 del 2017; art. 1 co. 252 l. n. 234 del 2021.

2.2.1. *Le modalità di permanenza: a tempo pieno o parziale, occasionale e intermittente*

L'ordinamento multilivello, mentre non dedica attenzione specifica alla regolazione dei rapporti di lavoro subordinato a tempo pieno, se non nei già richiamati termini del 'tempo orario di lavoro', si occupa approfonditamente del tempo parziale. Proprio l'ordinamento multilivello, nella dimensione internazionale e sovranazionale, consente, però, ai legislatori nazionali di individuare ed escludere dall'ambito di applicazione del *part-time*, rispettivamente, specifiche categorie di lavoratori per le quali l'applicazione delle disposizioni crei particolari problemi di natura sostanziale, e lavoratori a tempo parziale che "lavorano su base occasionale". Il legislatore italiano non si è avvalso delle facoltà di esclusione appena richiamate ma, ha adottato una disciplina specifica per le prestazioni occasionali e per il lavoro intermittente.

2.2.1.1. La permanenza a tempo parziale

Nel caso del lavoro a tempo parziale, tuttavia, il primo intervento, in ordine cronologico, è stato operato dal legislatore nazionale, con il ben noto art. 5 d.l. 30 ottobre 1984, n. 726, convertito con modificazioni dalla l. 19 dicembre 1984, n. 863. Solo un decennio più tardi verrà adottata dall'OIL la *Part-Time Work Convention*, 1994 (n. 175) (*up-to-date instrument*), della quale l'Italia comunicherà il recepimento il 13 aprile 2000, seguita, poco dopo, dalla Direttiva 97/81/CE del 15 dicembre 1997 relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES. Come altrettanto noto, il legislatore nazionale ha recepito quest'ultima con il d.lgs. 25 febbraio 2000, n. 61, integrato e corretto dal d.lgs. 26 febbraio 2001, n. 100, entrambi superati, però, dagli art. 4-12 d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, ai quali si farà riferimento nella trattazione.

Nell'individuazione della fattispecie, si assiste, tuttavia, a una singolare divaricazione tra legislazione nazionale, da un lato, e sovra/internazionale, dall'altro. La prima, infatti, sia nella versione del 1984 che in quella del 2015, regola il "contratto di lavoro a tempo parziale", che deve essere stipulato per iscritto "ai fini della prova" (2015) e nel quale "è contenuta puntuale indicazione della durata della prestazione lavorativa e della collocazione temporale dell'orario con riferimento al giorno, alla settimana, al mese e all'anno" (2015), con durata inferiore all'orario normale di lavoro, come determinato dall'art. 3 d.lgs. 8 aprile 2003, n. 66 (2015, ovviamente). Nella regolazione sovranazionale e internazionale, invece, viene definito il lavoratore *part-time*, come colui il cui orario di *lavoro normale*, calcolato su base settimanale o in media su un periodo di impiego che può andare fino ad un anno, è inferiore a quello di un lavoratore a tempo pieno comparabile (Direttiva).

Dal confronto delle definizioni emergono, quindi, differenze sostanziali riguardanti: l'approccio tipologico (contratto) contrapposto a quello soggettivo (lavoratore); la definizione di orario normale di lavoro, esclusiva del lavoro a tempo pieno (ordinamento interno) o riconosciuta anche al tempo parziale (ordinamento sovra/internazionale); il riferimento al lavoratore a tempo pieno comparabile, assente nella legislazione nazionale, almeno in sede di definizione del tipo. Da notare, però, come la Convenzione escluda espressamente dalla definizione stessa i lavoratori a tempo pieno in condizione di disoccupazione parziale ovvero interessati da una riduzione collettiva e temporanea del loro orario di lavoro normale per ragioni economiche, tecniche o strutturali, recuperando, così, indirettamente, la dimensione tipologica della fattispecie.

Il tema delle esclusioni dall'ambito di applicazione della Convenzione e della Direttiva, ripropone, tuttavia, in maniera significativa la questione tipologica. Ai sensi della prima, infatti, gli Stati membri, previa consultazione delle organizzazioni datoriali e sindacali *rappresentative*, possono escludere, in tutto o in parte, spe-

cifiche categorie di lavoratori o di imprese qualora l'applicazione delle disposizioni crei particolari problemi di natura sostanziale. Inoltre, una tutela ridotta può essere prevista, previa consultazione delle organizzazioni datoriali e sindacali *maggiormente rappresentative*, per quei lavoratori a tempo parziale l'orario di lavoro o i guadagni dei quali si collochino al di sotto di una certa soglia, tale, tuttavia, da non escludere una percentuale eccessivamente elevata di *part-timer*. Si tratta di due disposizioni decisamente vaghe che lasciano notevoli margini di discrezionalità agli Stati membri, nonostante, nell'adottare la seconda, gli Stati membri debbano fornire motivazioni e prospettiva di estensione delle tutele all'OIL.

Nella medesima ottica e con le stesse modalità, la Direttiva consente agli Stati membri di escludere dal proprio ambito di applicazione, totalmente o parzialmente, per ragioni oggettive, la validità delle quali va riesaminata periodicamente, i lavoratori a tempo parziale che "lavorano su base occasionale".

Un aspetto significativo della regolazione multilivello è rappresentato dalla facilitazione e, persino, dallo stimolo del ricorso (volontario) al *part-time*. Nell'ordinamento nazionale cioè emergeva dalla previsione di una "apposita lista di collocamento", iscrizione alla quale non era ritenuta incompatibile con l'iscrizione nella lista ordinaria, potendo il lavoratore che fosse stato "avviato ad un lavoro a tempo parziale" chiedere di mantenere l'iscrizione a entrambe.

La disposizione, prevista dalla legislazione del 1984, non trova riscontro in quella attuale ma eco nel riconoscimento da parte della Convenzione dell'importanza del *part-time* liberamente scelto e della necessità delle politiche per l'occupazione di tenere in debita considerazione il ruolo del *part-time* nella creazione di ulteriori opportunità di impiego, garantendogli un'adeguata protezione.

La Convenzione si spinge ancora oltre, imponendo agli Stati membri di adottare misure volte a facilitare l'accesso al *part-time* volontario che soddisfi le esigenze di datori e lavoratori. Misure che devono includere la revisione di leggi e regolamenti che pos-

sano impedire o scoraggiare il ricorso o l'accettazione del *part-time* ma anche l'utilizzo dei servizi per l'impiego per individuare e pubblicizzare, attraverso i loro canali, le opportunità di *part-time*. Infine, nel disegnare le proprie politiche per l'occupazione, gli Stati membri devono prestare attenzione specifica ai bisogni e alle preferenze di gruppi particolari quali i disoccupati, i lavoratori con responsabilità familiari, i lavoratori anziani, con disabilità o che stiano seguendo un percorso di istruzione o di formazione.

La Direttiva si pone sulla falsariga della Convenzione, richiamando, nei considerando, le conclusioni del Consiglio europeo di Essen del 1994, le quali sottolineavano "la necessità di provvedimenti per promuovere l'occupazione e la parità di opportunità tra donne e uomini", evidenziando "l'esigenza di adottare misure volte ad incrementare l'intensità occupazionale della crescita, in particolare mediante un'organizzazione più flessibile del lavoro, che risponda sia ai desideri dei lavoratori che alle esigenze della competitività".

Questa esigenza viene ripresa nelle Considerazioni generali dell'Accordo quadro sul lavoro a tempo parziale, attuato dalla Direttiva alla quale è allegato, con specifico riferimento all'importanza che le parti firmatarie attribuiscono "alle misure che facilitino l'accesso al tempo parziale per uomini e donne che si preparano alla pensione, che vogliono conciliare vita professionale e familiare e approfittare delle possibilità di istruzione e formazione per migliorare le loro competenze e le loro carriere, nell'interesse reciproco di datori di lavoro e lavoratori e secondo modalità che favoriscano lo sviluppo delle imprese".

In perfetta sintonia con Convenzione, la Clausola 5, rubricata "Possibilità di lavoro a tempo parziale" obbliga, per il tramite della Direttiva, gli Stati membri, dopo aver consultato le parti sociali, a "identificare ed esaminare gli ostacoli di natura giuridica o amministrativa che possono limitare le possibilità di lavoro a tempo parziale e, se del caso, eliminarli"; ma si rivolge anche alle parti sociali

nazionali, le quali devono fare altrettanto “agendo nel quadro delle loro competenze e delle procedure previste nei contratti collettivi”. Gli stessi datori di lavoro devono, per quanto possibile, prendere in considerazione l’adozione di misure finalizzate a facilitare, non solo, l’accesso al lavoro a tempo parziale a tutti i livelli, ivi comprese le posizioni qualificate e con responsabilità dirigenziali, ma anche, l’accesso dei lavoratori a tempo parziale alla formazione professionale per favorire le loro opportunità di carriera e mobilità; i datori, infine, devono fornire informazioni adeguate sul ricorso al tempo parziale nell’impresa ai rappresentanti dei lavoratori.

Occorre, però, sottolineare che a questa entusiastica mobilitazione di fine secolo in favore del *part-time* corrisponde, più di recente, l’indicazione circa la necessità di riconoscere agli Stati membri la possibilità di “limitare la durata delle modalità di lavoro flessibili, compresa qualsiasi riduzione dell’orario di lavoro”, nella consapevolezza che, “benché il lavoro a tempo parziale si sia rivelato utile per consentire ad alcune donne di restare nel mercato del lavoro dopo la nascita di un figlio o l’assistenza a familiari che necessitano di cure o sostegno, lunghi periodi di riduzione dell’orario di lavoro possono determinare una riduzione dei contributi di sicurezza sociale e, quindi, la riduzione o l’annullamento dei diritti pensionistici.” Così il Considerando 35 della Dir. 2019/1158/UE del 20 giugno 2019 relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza.

A coloro ai quali trova applicazione, la disciplina multilivello offre tutela attraverso l’affermazione della parità di trattamento rispetto ad un lavoratore a tempo pieno comparabile, vietando l’applicazione di condizioni meno favorevoli per il solo motivo di lavorare a tempo parziale e ammettendo esclusivamente che esse siano riproporzionate, anche attraverso l’utilizzo del principio *pro rata temporis*, per ragioni oggettive, riconducibili, principalmente, alla ridotta entità della prestazione lavorativa.

Sia la Convenzione che la Direttiva forniscono una definizione di lavoratore a tempo pieno comparabile; non così la legislazione nazionale, la quale si limita a evocarlo. Le definizioni sono analoghe quanto ai parametri di comparabilità, che consistono nella medesima tipologia di rapporto e nella prestazione identica o simile all'interno dello stesso stabilimento. Divergono, invece, nell'ipotesi nella quale non vi sia possibilità di comparazione in quell'ambito: mentre, infatti, la Convenzione consente il riferimento alla stessa impresa o, ancora, alla medesima categoria, la Direttiva opta per il riferimento, virtuale, al contratto collettivo applicabile.

In sintesi, la scelta del tempo parziale non deve essere influenzata da fattori altri rispetto alla comune volontà di riduzione del 'tempo orario di lavoro' che diventa, così, modalità di permanenza nel "tempo *del* lavoro", chiaramente diversa dal tempo pieno.

In questa prospettiva, si comprende la cautela con la quale l'ordinamento nazionale (ma non quello sovra/internazionale) considera il 'tempo di lavoro aggiuntivo' a quello originariamente concordato, definendolo, sin dal 1984, come supplementare e vietandolo, salva diversa previsione dei contratti collettivi, espressamente giustificata con riferimento a specifiche esigenze organizzative. Ammettendolo ora, retribuito con una maggiorazione del 15 per cento almeno, ma solo entro i limiti dell'orario normale di lavoro di cui all'art. 3 d.lgs. n. 66 del 2003, nel più generico rispetto di quanto previsto dai contratti collettivi o, in caso di loro silenzio, in misura non superiore al 25 per cento delle ore di lavoro settimanali concordate e, comunque, fino al raggiungimento dell'orario normale.

Tuttavia, proprio nel rispetto della scelta della modalità parziale, "il lavoratore può rifiutare lo svolgimento del lavoro supplementare ove giustificato da comprovate esigenze lavorative, di salute, familiari o di formazione professionale".

Le cautele della quali è circondato il ricorso al lavoro supplementare portano a ritenere la disposizione secondo la quale "nel

rapporto di lavoro a tempo parziale è consentito lo svolgimento di prestazioni di lavoro straordinario”, alle medesime condizioni del tempo pieno, un’aberrazione concettuale, se non limitata ai “casi di forza maggiore o casi in cui la mancata esecuzione di prestazioni di lavoro straordinario possa dare luogo a un pericolo grave e immediato ovvero a un danno alle persone o alla produzione”.

Diversa considerazione meritano le clausole elastiche ovvero “relative alla variazione della collocazione temporale della prestazione lavorativa ovvero relative alla variazione in aumento della sua durata”, la conclusione delle quali, per iscritto, è soggetta al doppio filtro delle contrattazione collettiva e individuale ovvero, in assenza di intervento della prima, della certificazione della clausola. Soluzione quest’ultima che sarebbe stato probabilmente opportuno applicare anche in presenza di disposizioni collettive, vista la possibilità per il lavoratore di farsi assistere, tra gli altri, da un rappresentante dell’associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

A conferma della cautela del legislatore rispetto al ‘tempo di lavoro aggiuntivo’ a quello originariamente concordato, le clausole elastiche, che siano previste dalla contrattazione collettiva o elaborate dalle parti, devono prevedere, a pena di nullità, “le condizioni e le modalità con le quali il datore di lavoro, con preavviso di due giorni lavorativi, può modificare la collocazione temporale della prestazione e variarne in aumento la durata, nonché la misura massima dell’aumento, che non può eccedere il limite del 25 per cento della normale prestazione annua a tempo parziale. Le modifiche dell’orario di cui al secondo periodo comportano il diritto del lavoratore ad una maggiorazione del 15 per cento della retribuzione oraria globale di fatto”.

Lo svolgimento di prestazioni in esecuzione di clausole elastiche imposta al lavoratore in violazione delle condizioni appena analizzate comporta il diritto del lavoratore a una somma a titolo di risarcimento del danno in aggiunta alla retribuzione dovuta.

La conferma definitiva della cautela si rinviene, poi, nell'affermazione che non costituisce giustificato motivo di licenziamento il rifiuto del lavoratore di concordare variazioni dell'orario di lavoro, principio che, a nostro avviso, informa l'intera disciplina del 'tempo orario di lavoro' a salvaguardia della scelta iniziale circa le modalità di permanenza nel "tempo *del* lavoro". Scelta che può essere modificata, di comune accordo ma non contro la volontà del lavoratore.

Che la volontarietà della scelta costituisca la cifra essenziale della disciplina di quelle modalità testimoniato anche e soprattutto dalle disposizioni in materia di trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale o viceversa, con un'accentuazione decisa della prima evenienza.

L'ordinamento multilivello ma, in particolare, quello nazionale, colgono e regolano la trasformazione in maniera diversa a seconda della postura delle parti, soprattutto del lavoratore, partendo dall'ipotesi, solo apparentemente più semplice, dell'accordo, che, infatti, già la legislazione del 1984 richiedeva risultasse da atto scritto, convalidato dall'ufficio provinciale del lavoro sentito il lavoratore interessato", per il passaggio da tempo pieno in tempo parziale. Meno cauta la Direttiva che ammette la trasformazione richiedendo la sola forma scritta, in questo seguita dal legislatore nazionale del 2015. Completamente diverso l'approccio della Convenzione, la quale impone agli Stati membri di adottare misure volte a garantire che la trasformazione, in qualsiasi verso, risulti volontaria.

La seconda postura che viene presa in considerazione è quella del lavoratore che richiede la trasformazione, in qualsiasi verso. La Direttiva, che in questo caso parla di trasferimento ad un lavoro a tempo pieno o parziale, invita i datori di lavoro, per quanto possibile, a diffondere, in tempo utile, le informazioni sui posti di entrambe le tipologie, resi disponibili nello stabilimento, in modo da facilitare il trasferimento, prendendo in considerazione le rela-

tive domande dei lavoratori, quali che siano le loro motivazioni. Il legislatore nazionale ha dato attuazione a questa sollecitazione obbligando il datore di lavoro a dare tempestiva notizia dell'intenzione di assumere personale a tempo parziale al personale già dipendente con rapporto a tempo pieno, occupato in unità produttive site nello stesso ambito comunale, anche mediante comunicazione scritta in luogo accessibile nei locali dell'impresa.

La legislazione nazionale, contrariamente al Diritto dell'Unione, attribuisce un valore fondamentale alle motivazioni del lavoratore nel mutamento della scelta originaria circa la modalità di permanenza nel "tempo *del* lavoro", graduandone la posizione giuridica soggettiva, a seconda della valutazione della rilevanza sociale della sua condizione, in termini di diritto, priorità o precedenza alla trasformazione.

Così, ai "lavoratori del settore pubblico e del settore privato affetti da patologie oncologiche nonché da gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, eventualmente anche a causa degli effetti invalidanti di terapie salvavita, accertata da una commissione medica istituita presso l'azienda unità sanitaria locale territorialmente competente" è riconosciuto il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale ma anche, a loro richiesta, il diritto di ripensamento con nuova trasformazione in rapporto di lavoro a tempo pieno.

Allo stesso modo, il lavoratore titolare del diritto al congedo parentale di cui al Capo V d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151 può chiedere, per una sola volta, in luogo del congedo stesso o entro i limiti del congedo ancora spettante, la trasformazione, evidentemente temporanea, del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, purché con una riduzione d'orario non superiore al 50 per cento. Richiesta alla quale il datore di lavoro è tenuto a dar corso entro quindici giorni.

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

Diversa considerazione è riservata al lavoratore il cui coniuge, partner di un'unione civile, convivente di fatto, figlio o genitore sia affetto da patologie oncologiche o gravi patologie cronico-degenerative ingravescenti, o il quale assista una persona convivente con totale e permanente inabilità lavorativa con connotazione di gravità ai sensi della normativa vigente, e che abbia necessità di assistenza continua in quanto non in grado di compiere gli atti quotidiani della vita. A questi è, infatti, riconosciuta soltanto la priorità nella trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Lo stesso dicasi del lavoratore con figlio convivente di età non superiore a tredici anni o con figlio convivente disabile ai sensi della legislazione vigente.

Nei casi di priorità appena richiamati, il lavoratore che richiede la trasformazione del contratto non può essere sanzionato, demansionato, licenziato, trasferito o sottoposto ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro. Qualunque misura adottata in tal senso è da considerarsi ritorsiva o discriminatoria e, pertanto, nulla.

Più in generale, la violazione delle disposizioni sul diritto o la priorità alla trasformazione, ove rilevata nei due anni antecedenti alla richiesta, impedisce al datore di lavoro il conseguimento della certificazione della parità di genere di cui all'articolo 46-*bis* d.lgs. 11 aprile 2006, n. 198, o di analoghe certificazioni previste dalle regioni e dalle province autonome nei rispettivi ordinamenti.

Ancora in termini generali, il lavoratore che si trovi in una delle condizioni menzionate o che sia lavoratore studente ai sensi all'articolo 10 comma 1 l. 20 maggio 1970, n. 300, può, senza conseguenze negative di sorta, revocare il consenso prestato alla clausola elastica.

Ancora con riferimento alla postura del richiedente o, piuttosto, dell'aspirante, il legislatore nazionale, già dal 1984, aveva previsto, in caso di assunzione di personale a tempo pieno, il diritto di precedenza in favore dei lavoratori con contratto a tempo parziale,

accordando una priorità a coloro che, già dipendenti, avevano trasformato il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Il legislatore del 2015 ha limitato il diritto di precedenza a questi ultimi ma solo per l'espletamento delle stesse mansioni o di mansioni di pari livello e categoria legale rispetto a quelle oggetto del rapporto di lavoro a tempo parziale.

Di indubbio interesse da parte dell'ordinamento sovranazionale e nazionale risulta, infine, la postura del rifiuto che il lavoratore assuma a fronte della richiesta datoriale di trasformare il proprio rapporto di lavoro, quale che sia il verso richiesto. In questa circostanza, anzi, la legislazione nazionale è stata più netto o, forse, anche più laconica di quella dell'Unione, così come indirizzata dalle Parti Sociali Europee, limitandosi ad affermare che il rifiuto non costituisce giustificato motivo di licenziamento, senza specificare ciò che potrebbe risultare evidente ma che l'Accordo Quadro tiene a ribadire ovvero che resta impregiudicata la possibilità di procedere a licenziamenti per altre ragioni legittime, come quelle che possono risultare da necessità di funzionamento dello stabilimento. In realtà, proprio quest'ultima specificazione potrebbe essere considerata fortemente depotenziante il divieto stesso.

Estraneo alla regolazione internazionale e, come spesso avviene, a quella sovranazionale, il tema delle sanzioni è stato, di contro, sin da subito oggetto di attenzione da parte del legislatore nazionale, il quale ha, dapprima, utilizzato le sanzioni amministrative pecuniarie, devolute in favore della gestione contro la disoccupazione, in caso di violazione delle norme dei contratti collettivi, di abuso del lavoro supplementare e di mancata comunicazione del contratto all'ispettorato del lavoro. Dal 2000, invece, l'apparato sanzionatorio si fonda sulla dichiarazione da parte del giudice, su domanda del lavoratore, della sussistenza di un rapporto di lavoro a tempo pieno a partire dalla pronuncia in caso di difetto di prova in ordine alla stipulazione a tempo parziale del contratto di lavoro e di mancata determinazione della durata della prestazione lavorativa.

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

In quest'ultimo caso, il lavoratore ha diritto a un'ulteriore somma a titolo di risarcimento del danno.

Nel caso in cui sia omessa la sola collocazione temporale dell'orario, il legislatore nazionale ha affidato al giudice la determinazione delle modalità temporali di svolgimento della prestazione lavorativa a tempo parziale, "tenendo conto delle responsabilità familiari del lavoratore interessato e della sua necessità di integrazione del reddito mediante lo svolgimento di altra attività lavorativa, nonché delle esigenze del datore di lavoro". Un ruolo estremamente delicato, che si spera venga svolto in una prospettiva di effettivo coinvolgimento delle parti, in funzione di concreta conciliazione delle rispettive esigenze. In quest'ottica, non risulta particolarmente promettente la previsione di una somma a titolo di risarcimento del danno, in aggiunta alla retribuzione dovuta per le prestazioni effettivamente rese.

2.2.1.2. La permanenza occasionale e intermittente

Come anticipato, il legislatore italiano non si è avvalso della facoltà di escludere dalla disciplina generale i lavoratori a tempo parziale che "lavorano su base occasionale". Piuttosto, ha regolato, con apposita disciplina, la "possibilità di acquisire prestazioni di lavoro occasionali", tipizzandole nelle forme del libretto di famiglia e del contratto di prestazione occasionale nonché la possibilità di "utilizzare la prestazione lavorativa in modo discontinuo o intermittente (...), anche con riferimento alla possibilità di svolgere le prestazioni in periodi predeterminati nell'arco della settimana, del mese o dell'anno", nella forma del contratto di lavoro intermittente. Come noto, il Libretto Famiglia e il contratto di prestazione occasionale sono stati introdotti dall'art. 54-bis d.l. 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla l. 21 giugno 2017, n. 96, mentre il contratto di lavoro intermittente, oggetto di una com-

plessa vicenda legislativa, è attualmente regolato dagli art. da 13 a 18 d.lgs. n. 81 del 2015.

Un tratto comune alle fattispecie appena richiamate può rinvenirsi nell'enfatizzazione di determinate caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro, alcune delle quali concorrono alla loro tipizzazione.

Si pensi, ad esempio, alla definizione di “prestazioni occasionali”, per tali intendendosi le attività lavorative che danno luogo, nell'arco di 365 giorni, *per ciascun prestatore, con riferimento alla totalità degli utilizzatori*, ad un ammontare di compensi, predeterminato dal legislatore, di importo complessivamente non superiore a 5.000 euro; *per ciascun utilizzatore, con riferimento alla totalità dei prestatori*, a compensi di importo complessivamente non superiore a 10.000 euro, elevati a 15.000 euro per gli *utilizzatori che operano nei settori dei congressi, delle fiere, degli eventi, degli stabilimenti termali e dei parchi divertimento ma anche per attività di discoteche, sale da ballo, night-club e simili*; *per ciascun prestatore, per le prestazioni complessivamente rese in favore del medesimo utilizzatore*, a compensi di importo non superiore a 2.500 euro ovvero, *per le attività di mantenimento della sicurezza degli impianti sportivi (“steward”)*, in favore di *società sportive organizzatrici di competizioni calcistiche*, non superiore a 5.000 euro.

Ulteriori specificazioni soggettive della domanda di lavoro concorrono alla tipizzazione del Libretto Famiglia che può essere acquistato solo da persone fisiche, non nell'esercizio dell'attività professionale o d'impresa, per il ricorso a prestazioni occasionali, consistenti esclusivamente in “piccoli lavori domestici, compresi lavori di giardinaggio, di pulizia o di manutenzione”; “assistenza domiciliare ai bambini e alle persone anziane, ammalate o con disabilità”; “insegnamento privato supplementare”.

Ma anche nella tipizzazione del contratto di prestazione occasionale, al quale, *a contrario*, non possono ricorrere “gli utilizzatori che hanno alle proprie dipendenze più di dieci lavoratori subor-

dinati a tempo indeterminato, ad eccezione degli utilizzatori che operano nei settori dei congressi, delle fiere, degli eventi, degli stabilimenti termali e dei parchi divertimento e che hanno alle proprie dipendenze fino a venticinque lavoratori subordinati a tempo indeterminato”; le imprese del settore agricolo; le imprese dell’edilizia e di settori affini, le imprese esercenti l’attività di escavazione o lavorazione di materiale lapideo, le imprese del settore delle miniere, cave e torbiere; qualunque impresa nell’ambito dell’esecuzione di appalti di opere o servizi.

A ciò si aggiunga, in entrambe le fattispecie, il divieto per l’utilizzatore di acquisire prestazioni di lavoro occasionali da soggetti con i quali abbia in corso o abbia cessato da meno di sei mesi un rapporto di lavoro subordinato o di collaborazione coordinata e continuativa.

Nella prospettiva di analisi qui adottata della modalità di permanenza nel “tempo *del* lavoro”, a fonte della scelta del legislatore di non procedere alla qualificazione come subordinate o autonome delle prestazioni occasionali, quale che sia lo strumento giuridico cui deve ricorrere l’utilizzatore (Libretto Famiglia o contratto di prestazione occasionale), occorre sottolineare la presenza di segnali contraddittori, quali, da un lato, l’iscrizione del prestatore alla Gestione separata INPS, di cui all’art. 2 comma 26 l. 8 agosto 1995, n. 335, e la sua equiparazione, a fini di applicazione del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, a coloro che svolgevano prestazioni di lavoro accessorio; dall’altro, il diritto del prestatore al riposo giornaliero, alle pause e ai riposi settimanali secondo quanto previsto agli art. 7, 8 e 9 d.lgs. n. 66 del 2003, al quale si aggiunge, per entrambi gli strumenti giuridici, l’utilizzo del principio di retribuzione oraria, peraltro, determinata, in assoluto (Libretto Famiglia) o nei minimi (contratto di prestazione occasionale), dal legislatore stesso.

L’attenzione alla modalità di permanenza nel “tempo *del* lavoro”, seppur attenuata, come specificato in precedenza, dall’utilizzo dell’ammontare del compenso a fini di tipizzazione, trova con-

ferma, nonostante l'occasionalità della prestazione, nell'obbligo dell'utilizzatore del contratto di prestazione occasionale di inserire, nella dichiarazione che è tenuto a trasmettere almeno un'ora prima dell'inizio della prestazione all'INPS, "la data e l'ora di inizio e di termine della prestazione ovvero, se si tratta di azienda alberghiera o struttura ricettiva che opera nel settore del turismo o di ente locale, la data di inizio e il monte orario complessivo presunto con riferimento a un arco temporale non superiore a dieci giorni"; ma anche "il compenso pattuito per la prestazione, in misura non inferiore a 36 euro, per prestazioni di durata non superiore a quattro ore continuative nell'arco della giornata", a conferma della parametrizzazione oraria del compenso stesso.

D'altro canto, l'utilizzo, alternativo all'ammontare del compenso, del criterio orario specificato in un monte ore massimo di 280 nel medesimo arco temporale di 365 giorni, al superamento del quale "il relativo rapporto si trasforma in un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato", suona a conferma non solo della natura subordinata del rapporto ma anche del rilievo assoluto della dimensione temporale della prestazione, in termini sia di "tempo *del* lavoro" che di 'tempo orario di lavoro'.

Il medesimo tratto comune, consistente nell'enfaticizzazione di determinate caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro, alcune delle quali concorrono alla tipizzazione, si rinviene nel contratto di lavoro intermittente, anche a tempo determinato, mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa in modo discontinuo ma anche intermittente ovvero in periodi predeterminati nell'arco della settimana, del mese o dell'anno. Resta fermo, per i periodi lavorati e a parità di mansioni svolte, un trattamento economico e normativo complessivamente non meno favorevole rispetto al lavoratore di pari livello, riproporzionato in ragione della prestazione lavorativa effettivamente eseguita. Il lavoratore intermittente è computato nell'organico dell'impresa in propor-

zione all'orario di lavoro effettivamente svolto nell'arco di ciascun semestre.

Nel caso del contratto di lavoro intermittente, il contributo all'elemento tipologico riguarda "le esigenze individuate dai contratti collettivi" ovvero, in loro assenza, dai "casi di utilizzo (...) individuati con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali". Esigenze dalle quali, però, risulta esclusa la sostituzione di lavoratori che esercitano il diritto di sciopero. Esigenze e casi che diventano, però, irrilevanti, nel caso in cui il contratto venga concluso "con soggetti con meno di 24 anni di età, purché le prestazioni lavorative siano svolte entro il venticinquesimo anno, e con più di 55 anni".

Quel contributo si esprime, poi, ancora una volta, *a contrario*, nel divieto di ricorso al lavoro intermittente "presso unità produttive nelle quali si è proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi (...) che hanno riguardato lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di lavoro intermittente, ovvero presso unità produttive nelle quali sono operanti una sospensione del lavoro o una riduzione dell'orario in regime di cassa integrazione guadagni, che interessano lavoratori adibiti alle mansioni cui si riferisce il contratto di lavoro intermittente"; ma anche per i datori di lavoro che non hanno effettuato la valutazione dei rischi in applicazione della normativa di tutela della salute e della sicurezza.

Per il contratto di lavoro intermittente, la rilevanza dell'elemento temporale e, ancor più specificamente, della permanenza nel "tempo *del* lavoro" risulta di immediata evidenza, dato che, "con l'eccezione dei settori del turismo, dei pubblici esercizi e dello spettacolo", la sua conclusione è ammessa, per ciascun lavoratore con il medesimo datore di lavoro, per un periodo complessivamente non superiore a quattrocento giornate di effettivo lavoro nell'arco di tre anni solari e che "in caso di superamento del predetto

periodo il relativo rapporto si trasforma in un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato”.

L'elemento della permanenza nel “tempo *del* lavoro”, si arricchisce di una dimensione ulteriore, quella della disponibilità a rispondere alla chiamata, eventualmente garantita dal lavoratore intermittente al datore di lavoro, a fronte della corresponsione di un'indennità che remunera proprio, potrebbe dirsi, quella permanenza, anche in assenza di una prestazione lavorativa da retribuire; indennità mensile ma divisibile in quote orarie. La centralità della disponibilità quale modalità di permanenza nel “tempo *del* lavoro” è confermata dall'essere il lavoratore obbligato a informare tempestivamente il datore di lavoro del proprio stato di malattia o di altro evento che gli renda temporaneamente impossibile rispondere alla chiamata, specificando la durata dell'impedimento, durante il quale non matura il diritto all'indennità di disponibilità. La mancata comunicazione determina la perdita del diritto all'indennità per un periodo di quindici giorni, salvo diversa previsione del contratto individuale.

A conferma della centralità della disponibilità, il rifiuto ingiustificato di rispondere alla chiamata può costituire motivo di licenziamento e comportare la restituzione della quota di indennità di disponibilità riferita al periodo successivo al rifiuto.

La rilevanza della dimensione temporale emerge ulteriormente, nella particolarità data dall'intermittenza della prestazione, dagli elementi essenziali del contratto, stipulato in forma scritta ai fini della prova, tra i quali spicca l'indicazione circa la natura variabile della “programmazione del lavoro”, da intendersi, ora, quale indicazione dei giorni e delle ore di inizio e fine della prestazione;¹⁵ ma anche dagli elementi eventuali, come la durata, le fasce orarie e i giorni predeterminati in cui il lavoratore è tenuto a svolgere le prestazioni lavorative, il numero delle ore retribuite garantite al lavo-

¹⁵ Art. 2 comma 1 lett. a) d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104.

ratore, la retribuzione dovuta per il lavoro prestato in aggiunta alle ore garantite, le modalità della disponibilità nonché l'ammontare della relativa indennità.

Elementi che, essendo il rapporto di lavoro, caratterizzato da modalità organizzative in gran parte o interamente imprevedibili ovvero non prevedendo un orario normale di lavoro programmato, si arricchiscono, per il richiamo all'art. 1 comma 1 d.lgs. 26 maggio 1997, n. 152, ora modificato dall'art. 4 comma 1 d.lgs. 27 giugno 2022, n. 104, delle informazioni circa le ore e i giorni di riferimento in cui il lavoratore è tenuto a svolgere le prestazioni lavorative, il periodo minimo di preavviso a cui il lavoratore ha diritto prima dell'inizio della prestazione e, ove ciò sia stato pattuito, il termine entro cui il datore di lavoro può annullare l'incarico.

2.2.2. I limiti alla permanenza: scadenza del termine e licenziamento

Se, quanto a modalità di permanenza nel “tempo *del* lavoro”, l'alternativa si pone tra tempo pieno, regola auspicata, e tempo parziale, eccezione non disdegnata, e l'ordinamento multilivello si occupa più estesamente del secondo che del primo, lo stesso avviene, per i suoi limiti di durata, tra tempo indeterminato e tempo determinato. Di quest'ultimo, infatti, pur mancando una regolazione internazionale, si è occupato il Diritto UE e, di conseguenza, l'ordinamento nazionale, peraltro, già particolarmente attivo sul tema da tempi non sospetti (v. l. 18 aprile 1962, n. 230). I rapporti tra i due livelli, non idilliaci in materia, hanno dato luogo a un intenso dialogo tra la giurisprudenza nazionale e la Corte di giustizia UE, il quale, se ha riguardato prevalentemente il lavoro pubblico, non ha, però, disdegnato quello privato.

Del rapporto a tempo indeterminato, l'ordinamento multilivello si è occupato, invece, a ranghi completi, con riferimento al licenziamento, con effetti molto significativi per la legislazio-

ne nazionale, in termini di parametri interposti di sua legittimità costituzionale.

Non è, tuttavia, soltanto la volontà diretta delle parti, come nel caso del termine, o della parte datoriale, come nel caso del licenziamento, a fissare i limiti della permanenza del lavoratore nel “tempo *del* lavoro”: indirettamente, anche il legislatore nazionale, ridimensionando la tutela contro il licenziamento al raggiungimento dei requisiti, peraltro, da lui stesso fissati, anagrafici e contributivi che concorrono a individuare l’età pensionabile (art. 4 comma 2 l. 11 maggio 1990, n. 108), consente che il lavoratore sia (più facilmente) estromesso, suo malgrado, dal “tempo *del* lavoro”, seppure per iniziare a fruire del trattamento previdenziale.

2.2.2.1. La scadenza del termine

Come ampiamente noto, il Diritto UE è intervenuto sul lavoro a tempo determinato con la Direttiva 1999/70/CE del 28 giugno 1999, di attuazione dell’Accordo Quadro CES, UNICE e CEEP, intenzionato a “stabilire un quadro generale che garantisca la parità di trattamento ai lavoratori a tempo determinato, proteggendoli dalle discriminazioni, e un uso dei contratti di lavoro a tempo determinato accettabile sia per i datori di lavoro sia per i lavoratori”, attraverso “un quadro normativo per la prevenzione degli abusi derivanti dall’utilizzo di una successione di contratti o rapporti di lavoro a tempo determinato”. In una simile prospettiva, molto più nettamente di quanto avvenuto per l’antitesi tempo pieno – tempo parziale, l’Accordo Quadro afferma che “i contratti di lavoro a tempo indeterminato rappresentano la forma comune dei rapporti di lavoro e contribuiscono alla qualità della vita dei lavoratori interessati e a migliorare il rendimento”, pur considerando che “i contratti di lavoro a tempo determinato rappresentano una caratteristica dell’impiego in alcuni settori, occupazioni e attività atte a soddisfare sia i datori di lavoro sia i lavoratori”.

Non è un caso, quindi, che per quanto concerne l'accesso, l'Accordo Quadro abbandoni l'approccio bidirezionale adottato nella disciplina del *part-time* e si concentri sul passaggio dal tempo determinato al tempo indeterminato, imponendo ai datori di lavoro di informare "i lavoratori a tempo determinato dei posti vacanti che si rendano disponibili nell'impresa o stabilimento, in modo da garantire loro le stesse possibilità di ottenere posti duraturi che hanno gli altri lavoratori".

Il legislatore nazionale ha fatto proprio questo approccio, da ultimo, con il d.lgs. n. 81 del 2015, oggetto di numerose modifiche, ma non sul punto dell'assoluta preferenza per il contratto a tempo indeterminato, forma normale del rapporto di lavoro subordinato.

Anzi, proprio rispetto al passaggio di cui sopra, il legislatore italiano, sulla scorta di una normativa consolidatasi nel tempo, è andato oltre, riconoscendo ai lavoratori che, nell'esecuzione di uno o più contratti a tempo determinato presso la stessa azienda, abbiano prestato attività lavorativa per un periodo superiore a sei mesi, incluso l'eventuale congedo di maternità, un diritto di precedenza nelle assunzioni *a tempo indeterminato* effettuate dal datore di lavoro entro i successivi dodici mesi con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei rapporti a termine. Il diritto di precedenza deve essere espressamente richiamato nell'atto scritto di apposizione del termine e può essere esercitato a condizione che il lavoratore manifesti, per iscritto, la propria volontà in tal senso al datore di lavoro entro sei mesi dalla data di cessazione del rapporto di lavoro.

Meno coerentemente ma alle stesse condizioni, alle lavoratrici che abbiano fruito di un congedo di maternità è riconosciuto un diritto di precedenza nelle assunzioni *a tempo determinato* effettuate dal datore di lavoro entro i successivi dodici mesi, con riferimento alle mansioni già espletate in esecuzione dei precedenti rapporti a termine. Per la manifestazione di volontà valgono le modalità e la tempistica già illustrate. Anche il lavoratore, assunto

a tempo determinato per lo svolgimento di attività stagionali, ha il diritto di precedenza rispetto a nuove assunzioni a *tempo determinato* da parte dello stesso datore di lavoro per le medesime attività stagionali. In questo caso la manifestazione di volontà deve, però, avvenire entro tre mesi.

A garanzia di un ricorso consapevole e responsabile al contratto a tempo determinato da parte datoriale, l'Accordo Quadro enfatizza il principio di parità di trattamento, individuando, quale termine di comparazione, "il lavoratore con un contratto o un rapporto di lavoro di durata indeterminata appartenente allo stesso stabilimento e addetto a lavoro/occupazione identico o simile, tenuto conto delle qualifiche/competenze". Come per il *part-time*, in caso di mancata presenza fisica di un lavoratore a tempo indeterminato comparabile, ci si affida al riferimento virtuale rappresentato dal contratto collettivo. Nella medesima prospettiva, l'Accordo impone che i lavoratori a tempo determinato siano presi in considerazione in sede di calcolo della soglia oltre la quale, ai sensi delle disposizioni nazionali, possono costituirsi gli organi di rappresentanza aziendale dei lavoratori. Previsione che il legislatore italiano è stato costretto ad attuare a seguito della condanna della Corte di giustizia.

Non vi è dubbio, tuttavia, che lo strumento di maggior rilievo in vista di "un uso dei contratti di lavoro a tempo determinato accettabile" per i datori di lavoro e per i lavoratori sia costituito dalla disciplina anti-reiterazione, risultando ormai pacifico che il primo contratto a termine non viene visto con particolare disfavore. In questa ottica, la scelta del legislatore italiano di insistere sul limite di durata del primo contratto appare del tutto eccentrica, visto che l'Accordo si concentra sulle "ragioni obiettive per la giustificazione del *rinno*vo", sulla "durata massima totale dei contratti o rapporti di lavoro a tempo determinato *successivi*", sul "numero dei *rinno*vi", richiedendo, infatti, ai legislatori nazionali, di stabilire a

quali condizioni detti contratti e rapporti di lavoro devono essere considerati “successivi” o a “tempo indeterminato”.

Assolutamente in linea con l’Accordo risulta, dunque, lo sforzo profuso dal legislatore italiano per stabilire quelle condizioni; sforzo che, comunque, risente fortemente, del limite auto-imposto alla durata del primo contratto.

Come noto, la casistica è varia e imponente, applicandosi la conversione in tempo indeterminato:

- a) alla stipulazione di un contratto di durata superiore a dodici mesi al di fuori delle ipotesi eventualmente previste dai contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali sottoscritti da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e dai contratti collettivi aziendali conclusi dalle loro RSA ovvero dalla RSU; ma anche, in loro assenza, fino al 31 dicembre 2025, da altri contratti collettivi applicati in azienda per esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva individuate dalle parti; ovvero non in sostituzione di lavoratori assenti con il diritto alla conservazione del posto di lavoro;
- b) qualora, fatte salve le diverse disposizioni dei contratti collettivi, e con l’eccezione delle attività stagionali, la durata dei rapporti di lavoro a tempo determinato intercorsi tra lo stesso datore di lavoro e lo stesso lavoratore, per effetto di una successione di contratti, conclusi per lo svolgimento di mansioni di pari livello e categoria legale e indipendentemente dai periodi di interruzione tra un contratto e l’altro, inclusi i periodi di missione nell’ambito di somministrazioni di lavoro a tempo determinato, superi i ventiquattro mesi;
- c) qualora l’ulteriore contratto a tempo determinato fra gli stessi soggetti, ammesso dal legislatore nella durata massima di dodici mesi, non sia stato, però, stipulato presso l’amministrazione competente per territorio;

- d) qualora, con l'eccezione dei rapporti di lavoro di durata non superiore a dodici giorni, l'apposizione del termine al contratto non risulti da atto scritto;
- e) qualora l'apposizione del termine sia avvenuta: per la sostituzione di lavoratori che esercitano il diritto di sciopero; presso unità produttive nelle quali si è proceduto, entro i sei mesi precedenti, a licenziamenti collettivi, che hanno riguardato lavoratori adibiti alle stesse mansioni cui si riferisce il contratto di lavoro a tempo determinato, salvo che il contratto sia concluso per provvedere alla sostituzione di lavoratori assenti, per assumere lavoratori iscritti nelle liste di mobilità, o abbia una durata iniziale non superiore a tre mesi; presso unità produttive in regime di cassa integrazione guadagni, che interessa lavoratori adibiti alle mansioni cui si riferisce il contratto a tempo determinato; da parte di datori di lavoro che non hanno effettuato la valutazione dei rischi in applicazione del d.lgs. n. 81 del 2008;
- f) a proroghe o rinnovi, oltre i primi dodici mesi, per contratti di durata iniziale inferiore ai ventiquattro mesi, in assenza delle condizioni previste a);
- g) alla quinta proroga a un contratto anche nell'arco dei primi dodici mesi;
- h) qualora il lavoratore sia riassunto a tempo determinato entro dieci giorni dalla data di scadenza di un contratto di durata fino a sei mesi, ovvero venti giorni dalla data di scadenza di un contratto di durata superiore a sei mesi;
- i) qualora il rapporto di lavoro continui oltre il trentesimo giorno in caso di contratto di durata inferiore a sei mesi, ovvero oltre il cinquantesimo giorno negli altri casi.

A ciò si aggiunga che, come altrettanto noto, nei casi di trasformazione appena elencati, il giudice adito condanna il datore di lavoro al risarcimento del danno a favore del lavoratore, stabilendo un'indennità compresa tra un minimo di 2,5 e un massimo di 12 mensilità

dell'ultima retribuzione di riferimento per il calcolo del trattamento di fine rapporto, avuto riguardo al numero dei dipendenti occupati, alle dimensioni dell'impresa, all'anzianità di servizio del prestatore di lavoro, al comportamento e alle condizioni delle parti (criteri indicati nell'art. 8 l. 15 luglio 1966, n. 604 del 1966). L'indennità ristora per intero il pregiudizio subito dal lavoratore. Resta ferma, tuttavia, la possibilità per il giudice di riconoscere una somma ulteriore al lavoratore che dimostri di aver subito un maggior danno.

Dall'analisi appena condotta, emerge con chiarezza la volontà del legislatore nazionale di assolutizzare il ruolo del contratto a tempo indeterminato, a tempo pieno a parziale che sia, quale modalità di permanenza nel "tempo *del* lavoro", anche al di là di quanto richiesto dall'Accordo Quadro. Ciò consente di considerare ormai superato l'acceso dibattito scatenato dall'entrata in vigore del d.lgs. 6 settembre 2001, n. 368 circa il regresso delle tutele per il lavoro a tempo determinato, potendosi, anzi, affermare, soprattutto con riferimento ai limiti di durata e all'utilizzo del meccanismo della conversione, che il legislatore italiano si sia avvalso della facoltà di mantenere o introdurre disposizioni più favorevoli per i lavoratori di quelle stabilite dall'Accordo.

Rimane, tuttavia, da evidenziare il regime delle esclusioni, in realtà limitato dall'Accordo ai "rapporti di formazione professionale iniziale e di apprendistato" nonché ai "contratti e rapporti di lavoro definiti nel quadro di un programma specifico di formazione, inserimento e riqualificazione professionale pubblico o che usufruisca di contributi pubblici". La legislazione nazionale, invece, mediante il famigerato art. 29 d.lgs. n. 81 del 2015, ne prevede una vasta gamma, alcune delle quali, motivate dalla presenza di specifiche normative, altre, di contro, riguardanti gruppi professionali ampi, eterogenei ed estremamente rilevanti, quali i dirigenti privati, il personale docente e ausiliario, tecnico e amministrativo della scuola, pubblica e privata, il personale sanitario, anche dirigente, del Servizio sanitario nazionale, il personale artistico e tecnico del-

le fondazioni di produzione musicale, almeno per taluni, rilevanti aspetti. Non a caso molte di queste esclusioni hanno dato luogo ad aspri contenziosi con la Commissione Europea, la conclusione dei quali è lungi dall'essere imminente.

2.2.2.2. Il licenziamento

La centralità della permanenza, non predeterminata nella durata, del lavoratore nel “tempo *del* lavoro”, preferibilmente nel medesimo rapporto, assolutizzata dall'ordinamento nazionale ma non disdegnata dal Diritto UE, trova un'importante conferma nella disciplina multilivello del licenziamento, individuale e collettivo.

Per ovvie ragioni, non si analizzerà dettagliatamente la normativa nazionale, la quale, peraltro, risulta fundamentalmente priva di principi costitutivi espliciti in materia. Come noto, infatti, è stata la Corte costituzionale a derivarli, non senza riferimenti all'ordinamento sovra/internazionale, dagli art. 4 e (più di recente) 35 cost., all'esito di un'attività diuturna di scrutinio della costituzionalità della disciplina che si è caoticamente succeduta nel tempo. Attività ispirata dalla risalente ma sempre attuale considerazione che se “è vero che l'indirizzo politico di progressiva garanzia del diritto al lavoro, dettato nell'interesse di tutti i cittadini, non comporta la immediata e già operante stabilità di quelli di essi che siano già occupati, ciò non esclude, ma al contrario esige che il legislatore nel quadro della politica prescritta dalla norma costituzionale adegui, sulla base delle valutazioni di sua competenza, la disciplina dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato *al fine intimo di assicurare a tutti la continuità del lavoro*, e circondi di doverose garanzie (...) e di opportuni temperamenti i casi in cui si renda necessario far luogo a licenziamenti.”¹⁶

¹⁶ Corte cost. 26 maggio 1965, n. 45, richiamata da Corte cost. 1° aprile 2021, n. 59.

Volgendo lo sguardo all'ordinamento sovra/internazionale, un primo intervento si rinviene nella versione originaria della CSE (1961), la quale, all'art. 4, afferma il diritto a un equo compenso e, al fine di garantirne l'effettivo esercizio, impegna le Parti contraenti a riconoscere, tra l'altro, a tutti i lavoratori, il diritto a un periodo di preavviso di licenziamento ragionevole, senza ulteriori specificazioni. Salvo riconoscere, all'art. 8, il diritto della donna lavoratrice alla protezione, anche attraverso l'impegno delle Parti contraenti stesse ad assicurarne l'effettivo esercizio, considerando illegittimo il preavviso di licenziamento che il datore di lavoro dia a una donna assente per congedo di maternità o in un momento tale che il preavviso scada durante detta assenza.

Nell'ottica della permanenza nel "tempo *del* lavoro", le disposizioni della CSE 1961, seppur scarse, evidenziano due elementi che risulteranno, comunque, fondamentali per gli interventi successivi: l'obbligo di preavviso, all'epoca già previsto dalla legislazione nazionale (art. 2118 cod. civ.), e una condizione personale, in questo caso la maternità della lavoratrice, già causa di sospensione della prestazione lavorativa, che l'ordinamento fa prevalere sul diritto di recesso datoriale, rendendo illegittimo il licenziamento. Peraltro, solo due anni più tardi, la l. 9 gennaio 1963, n. 7, dando concreta attuazione al dettato dell'art. 37 comma 1 cost., vieterà il licenziamento a causa di matrimonio, proprio sul presupposto che quest'ultimo fosse prodromico alla maternità, ritenendolo affetto da nullità e riconoscendo alla lavoratrice "allontanata dal lavoro" (a conferma di come il rapporto giuridico non si fosse mai interrotto) il diritto alla "corresponsione (...) della retribuzione globale di fatto sino al giorno della riammissione in servizio".

Seppur non in maniera esplicita, dalla CSE emerge quello che diverrà un tratto caratteristico della disciplina multilivello del licenziamento e, quindi, *a contrario*, anche della permanenza nel "tempo *del* lavoro" senza discriminazioni fondate su una condizione personale del lavoratore e che trova una prima esplicitazione, a

livello sovranazionale, nell'art. 5 dir. 76/207/CEE del 9 febbraio 1976, proprio nell'affermazione del principio di parità di trattamento uomo-donna. Ovvero della garanzia, senza discriminazioni fondate sul sesso, delle stesse "condizioni di lavoro, comprese le condizioni inerenti al licenziamento", imponendo agli Stati membri di prevedere "le misure necessarie per permettere a tutti coloro che si ritengano lesi dalla mancata applicazione nei loro confronti" di quel principio "di far valere i propri diritti per via giudiziaria, eventualmente dopo aver fatto ricorso ad altre istanze competenti".

D'altra parte, l'ordinamento nazionale, nell'introdurre, con la l. 15 luglio 1966, n. 604, l'obbligo di motivazione, aveva già provveduto ad affermare la nullità del "licenziamento determinato da ragioni di credo politico o fede religiosa, dall'appartenenza ad un sindacato e dalla partecipazione ad attività sindacali". Nullità ribadita, per il motivo sindacale, dall'art. 15 l. 20 maggio 1970, n. 300 ma estesa alla "discriminazione di sesso" soltanto con la l. 9 dicembre 1977, n. 903, attuativa, seppur non in forma esplicita, della dir. 76/207/CEE.

Che il sesso e, in particolare, l'appartenenza al genere femminile non debba costituire una condizione di svantaggio alla permanenza nel "tempo *del* lavoro" trova conferma qualche anno dopo nella Convenzione sulla eliminazione di tutte le discriminazioni nei confronti delle donne, approva dall'Assemblea generale dell'ONU il 18 dicembre del 1979 e ratificata dall'Italia nel 1985. L'art. 11 comma 2 lett. a), impegna, infatti, gli Stati parti, al fine di garantire il loro effettivo diritto al lavoro, a adottare misure appropriate per proibire ed eventualmente sanzionare il licenziamento intimato a causa di gravidanza o di fruizione di congedi di maternità o per lo stato coniugale.

Quei principi vengono ripresi nella Night Work Convention, 1990 (No. 171).

L'attenzione del diritto internazionale alla permanenza nel "tempo *del* lavoro" attraverso la tutela contro il licenziamento

raggiunge il suo apice con la *Termination of Employment Convention*, adottata dall'OIL nel 1982 (No. 158) (No conclusions), non ratificata dall'Italia, la quale copre, infatti, tutte le tematiche di maggior rilievo del recesso datoriale. La Convenzione, peraltro, impone agli Stati membri di adottare misure di salvaguardia adeguate contro il ricorso, da parte dei datori di lavoro, ai contratti a tempo determinato allo scopo di eludere le tutele derivanti dalla stessa, disvelando, così, il proprio fine primario ovvero di garantire una permanenza continuativa nel "tempo *del* lavoro" attraverso il contratto a tempo indeterminato, limitando le possibilità di licenziamento.

Tuttavia, se la Convenzione trova applicazione a tutti i settori dell'economia e i loro addetti, di non poco momento risultano le esclusioni soggettive consentite agli Stati membri, seppure in una prospettiva di progressiva riduzione. Quelle nominate riguardano, oltre ai lavoratori a tempo determinato, i lavoratori in prova ma, soprattutto, i lavoratori occupati occasionalmente per un breve periodo, in un circolo vizioso tra precarietà e assenza di tutela che rende loro la permanenza continuativa nel "tempo *del* lavoro", di fatto impossibile. A ciò si aggiunga la già vista esclusione innominata, parziale e totale, la quale, in questo caso, può riguardare un numero limitato di categorie di lavoratori nei confronti dei quali sorgano speciali problematiche di natura sostanziale, alla luce delle loro particolari condizioni di impiego o delle dimensioni dell'impresa che li occupa. Ma anche la possibilità di esclusione di categorie di lavoratori i cui rapporti di impiego siano regolati da disposizioni speciali, le quali, nel loro complesso, prevedano una protezione almeno equivalente a quella accordata dalla Convenzione.

Al netto delle esclusioni, le disposizioni centrali risultano essere l'obbligo di motivazione del licenziamento, da rinvenirsi in elementi soggettivi, quali capacità e comportamento del lavoratore, e in elementi oggettivi, relativi ai requisiti di operatività dell'impresa. Ancor più interessanti, però, sono le esclusioni, riguardan-

ti, questa volta, però, le motivazioni illegittime di licenziamento, quali l'affiliazione sindacale o la partecipazione ad attività sindacali al di fuori o durante l'orario di lavoro; la candidatura a, il ricoprire o l'aver ricoperto la funzione di rappresentate dei lavoratori; l'aver intentato ricorsi giudiziali o amministrativi contro il datore di lavoro; la razza, il colore della pelle, il sesso, lo stato coniugale, le responsabilità familiari, la gravidanza, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, la provenienza nazionale o l'estrazione sociale; l'assenza temporanea dal lavoro per malattia o infortunio o per fruire del congedo di maternità.

A conferma che la permanenza nel "tempo *del* lavoro" è un bene da tutelare anche quando incontri le resistenze del datore di lavoro, infastidito da una condizione personale del lavoratore o contrariato dal suo esercitare diritti riconosciuti dall'ordinamento, ivi incluso quello di richiedere giustizia per comportamenti ritenuti illeciti o illegittimi. Non a caso la Convenzione individua quale conseguenza del licenziamento illegittimo la sua invalidità e la conseguente reintegrazione del lavoratore e solo in subordine, qualora la reintegrazione non sia praticabile, un congruo risarcimento.

Questa postura dell'ordinamento multilivello trova ulteriore realizzazione nella dir. 92/85/CEE del 19 ottobre 1992, la quale, all'art. 10, rubricato "Divieto di licenziamento", richiede agli Stati membri di adottare le misure necessarie per vietare il licenziamento delle lavoratrici nel periodo compreso tra l'inizio della gravidanza e il termine del congedo di maternità, e di imporre al datore di lavoro di fornire per iscritto eventuali motivi non connessi al loro stato eventualmente ammessi dalle legislazioni nazionali, se del caso, a condizione che l'autorità competente abbia dato il suo accordo. Gli Stati membri adottano le misure necessarie per proteggere le lavoratrici dalle conseguenze di un licenziamento che sia illegittimo per violazione del suddetto divieto.

La versione rivista nel 1996 della CSE, oltre a introdurre l'art. 24 relativo al "diritto ad una tutela in caso di licenziamento", che

riprende, sintetizzandoli, i principi della *Termination of Employment Convention*, riconosce anche, all'art. 27 il "diritto dei lavoratori aventi responsabilità familiari alla parità di opportunità e di trattamento", in forza del quale, le responsabilità familiari, in quanto tali, non possono costituire un valido motivo di licenziamento.

Impostazione questa che, nel suo complesso viene ripresa e confermata dalla CDFUE, la quale, all'art. 30 riconosce, a ogni lavoratore, il diritto alla tutela contro ogni licenziamento ingiustificato, seppure conformemente al diritto dell'Unione e alle legislazioni e prassi nazionali, e, all'art. 33, al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, a ogni persona, il "diritto di essere tutelata contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità".

Riferimenti bibliografici

- Allamprese, A. (2022). Del diritto alla disconnessione. Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro, 149
- Bavaro, V. (2008). Il tempo nel contratto di lavoro subordinato. Critica sulla de-oggettivazione del tempo-lavoro, Cacucci
- Bavaro, V. (2018). Questioni in diritto su lavoro digitale, tempo e libertà. Rivista Giuridica del Lavoro, I, 35
- Bellomo, S. (2022). Forme di occupazione "digitale" e disciplina dell'orario di lavoro. Federalismi.it, 166
- Bozzao, P. (2022). Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali. Federalismi.it, 106
- Bresciani, I. (2024). La regolamentazione del diritto di disconnessione nel settore privato e nel settore pubblico. In Ales, E., Casale, D., Fili, V., Leccese, V., Marinelli, F., Tiraboschi, M. (a cura di). Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo, ADAPT University Press, 3

- Brollo, M. (2024). Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro. In AIDLASS, Le dimensioni spazio temporali dei lavori. Atti delle giornate di studio. Campobasso, 25-26 maggio 2023, La Tribuna, 13
- Calderara, D. (2024). Garanzia della disconnessione nel rapporto di lavoro, Giappichelli, 2024
- Cataudella, M. C. (2021). Tempo di lavoro e tempo di disconnessione. Massimario di Giurisprudenza del Lavoro, 853
- De Luca Tamajo, R. (1987). Il tempo di lavoro (il rapporto individuale di lavoro). In AIDLASS, Atti delle giornate di studio di Diritto del Lavoro. Genova, 4-5 aprile 1986, Giuffrè, 3
- Ferrante, V. (2008). Il tempo di lavoro fra persona e produttività, Giappichelli
- Ichino, P. (1984). Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. I: Continuità, elasticità e collocazione temporale della prestazione lavorativa subordinata, Giuffrè
- Ichino, P. (1985). Il tempo della prestazione nel rapporto di lavoro. II: Estensione temporale della prestazione lavorativa subordinata e relative forme speciali di organizzazione, Giuffrè
- Leccese, V. (2024). La dimensione spazio-temporale della prestazione lavorativa, tra flessibilità dei tempi e garanzia dei diritti fondamentali. Diritto e società, 233
- Militello, M. (2020). Conciliare vita e lavoro. Strategie e tecniche di regolazione, Giappichelli
- Militello, M. (2019). Il “work-life blending” nell’era della “on-demand economy”. Rivista Giuridica del Lavoro, I, 47
- Nicolosi, M. (2022). La disconnessione nel patto di agilità tra legge, contrattazione collettiva e diritto europeo. Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni, 673

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Pasquarella, V. (2022). (Iper)digitalizzazione del lavoro e tecnostress lavoro-correlato: la necessità di un approccio multidisciplinare. *Argomenti di Diritto del Lavoro*, I, 50
- Ricci, G. (2005). Tempi di lavoro e tempi sociali. Profili di regolazione giuridica nel diritto interno e dell'UE, Giuffré, 2005
- Santucci, R. (2022). Notazioni sul diritto alla disconnessione. In Bellavista, A., Santucci, R. (a cura di). *Tecnologie digitali, poteri datoriali e diritti dei lavoratori*, Giappichelli, 215
- Sena, E. (2020). Nuove tecnologie, orario di lavoro e tutela della salute: il diritto alla disconnessione tecnologica. *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, I, 375
- Spinelli, C. (2018). *Tecnologie digitali e lavoro agile*, Cacucci, 2018
- Zoppoli, I. (2023). Il diritto alla disconnessione nella prospettiva europea: una “road map” per le parti sociali. *Federalismi.it*, 292

La promozione della parità di genere e la conciliazione vita-lavoro nell'ordinamento UE*

Maura Ranieri, Mariagrazia Lamannis

ABSTRACT: Premessa una breve presentazione fenomenologica del lavoro delle donne nell'UE, il capitolo prende in rassegna i principali strumenti normativi e di politica del diritto relativi alla promozione della parità di genere e della conciliazione vita-lavoro nell'ordinamento europeo. Pertanto, muovendo dall'inquadramento di tali strumenti nell'alveo del principio di parità di trattamento e della sua evoluzione interpretava, il contributo analizza le fonti di diritto derivato che, nel corso del tempo, vi hanno dato attuazione. Il capitolo si conclude con l'indagine delle direttive che, da ultimo, hanno modificato e arricchito il quadro normativo europeo in materia.

1. *Closing gender gaps in the labour market?* Parità di genere e lavoro nell'UE

La più recente fotografia del lavoro delle donne nell'UE restituisce un'immagine che, benché in lento ma progressivo miglioramento (Commissione Europea, 2025: 16), è decisamente distante dell'obiettivo della piena parità.

Secondo il *Gender Equality Index 2024* dell'EIGE¹, il punteggio relativo all'eguaglianza di genere nell'UE è pari a 71/100

* Sebbene il capitolo sia frutto di una riflessione comune, i paragrafi 2 e 3 sono da attribuire a Maura Ranieri e i paragrafi 4 e 5 sono da attribuire a Mariagrazia Lamannis. Il primo paragrafo, invece, è da attribuire a entrambe.

¹ L'Indice e il relativo rapporto sono consultabili all'indirizzo <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024>.

punti, con un miglioramento di 7,9 punti rispetto al 2010. Tuttavia, al ritmo attuale, occorrerebbero circa 60 anni per raggiungere la completa parità di genere. E infatti, sebbene in diminuzione di oltre un punto percentuale rispetto a dieci anni prima², il divario occupazionale di genere in UE si attesta ancora al 10% ed è più pronunciato per la popolazione di origine straniera (18.1%) e per i lavoratori genitori³.

I termini del divario si invertono, invece, con riferimento al lavoro a tempo parziale e alle tipologie contrattuali maggiormente precarie, rispetto alle quali l'occupazione femminile risulta essere prevalente (Eurostat, 2024; Commissione Europea, 2025). Tra l'altro, mentre le lavoratrici optano per il *part-time*, soprattutto per far fronte a responsabilità di cura di bambini o disabili, la maggior parte degli uomini, viceversa, vi ricorre per mancanza di un'occupazione alternativa *full time* (Commissione europea, 2025).

Vi è di più: il *gender (unadjusted) pay gap* si attesta in media al 12%, traducendosi in un ben più severo differenziale pensionistico, pari al 25.4% all'interno dell'Unione⁴. Inoltre, nel 2021, l'1.8% delle donne di età compresa tra i 20 e i 64 anni nell'UE ha dichiarato di aver subito discriminazioni sul posto di lavoro in ragione dell'appartenenza al genere, a fronte dello 0.1% degli uomini (Eurostat, 2024)⁵.

Ebbene, com'è noto, le cause di questi fenomeni sono al contempo strutturali e molteplici perché radicate in componenti

² Così Eurostat, 2025.

³ Con riferimento al 2023 e alle persone di età compresa tra i 25 e i 54 anni, il divario occupazionale di genere nell'UE si attestava, per chi aveva figli, al 17% e per chi non ne avesse al 4% (Eurostat, 2024).

⁴ Commissione Europea, 2025, dati riferiti al 2023.

⁵ Il tasso di discriminazione per tutti i fattori tutelati dall'ordinamento UE ammonta, invece, a 5.8% per le donne e 3.5% per gli uomini (Eurostat, 2024: 44).

sociali, economiche e culturali (di recente, Corazza, 2025) il cui auspicabile superamento ha, da tempo, sollecitato istituzioni e legislatori, anche sul piano sovranazionale, alla messa a punto di politiche, norme e strumenti che possano modificare lo scenario di partenza.

Nonostante la limitata e discussa efficacia di tante misure adottate in passato, pare che il rinnovato slancio segnato dall'approvazione dell'Agenda 2030 e, nell'ordinamento europeo, del Pilastro europeo dei diritti sociali (D'Onghia, 2023) sia contraddistinto da una più marcata consapevolezza dei motivi all'origine della persistente disparità tra uomini e donne.

A tal proposito, basti pensare all'implementazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile che, allo specifico traguardo della parità di genere (*goal* n. 5), affiancano, per citarne qualcuno, la garanzia del lavoro dignitoso, l'eliminazione della violenza di genere, il riconoscimento del lavoro domestico, l'accesso alla formazione. O ancora si consideri, per quanto attiene all'UE, l'articolazione degli obiettivi chiave e delle azioni della Strategia per la parità di genere 2020-2025 (su cui *infra*) che muovono proprio dall'eliminazione della violenza e degli stereotipi⁶, quale presupposto di un impegno di promozione della parità e dell'emancipazione femminile da declinarsi, anche grazie al contributo dell'UE, su scala globale.

⁶ Sugli stereotipi di genere cfr. Eurobarometro, 2024 nel quale si legge, ad esempio, che il 40% dei rispondenti concorda sul fatto che gli uomini spesso guadagnano più delle donne perché i loro lavori sono più impegnativi, mentre il 34% ritiene che le donne dovrebbero dare priorità alle responsabilità familiari rispetto alla carriera. Meno di 1 rispondente su 4, invece, concorda sul fatto che le donne non siano abbastanza ambiziose per ottenere posizioni di rilievo all'interno di un'organizzazione (23%) e che gli uomini che prendono il congedo parentale dimostrino una mancanza di ambizione per la propria carriera (19%). In ogni caso, 3 intervistati su 4 ritengono che anche gli uomini beneficerebbero del raggiungimento dell'eguaglianza di genere.

Alla luce di tali premesse, il capitolo ricostruisce l'evoluzione dei principali interventi normativi e dei più importanti strumenti di politica del diritto relativi alla promozione della parità di genere e della conciliazione vita-lavoro nell'ordinamento europeo. Nello specifico, il contributo dapprima inquadra tali strumenti nell'alveo del principio di parità di trattamento e dei suoi sviluppi interpretativi; successivamente, esamina nella loro successione cronologica le direttive in materia. Quanto, infine, ai provvedimenti più recenti, è riservata particolare attenzione alla direttiva sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare, alla direttiva sull'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate e alla direttiva sulla parità e sulla trasparenza retributiva.

2. Il principio di parità di trattamento

L'affermazione del principio di parità di trattamento nell'ambito dell'ordinamento europeo è, come noto, frutto di un lungo e tortuoso cammino che trova proprio nel riconoscimento della parità di genere, seppur solo limitata all'elemento retributivo del rapporto di lavoro, l'abbrivio principale.

L'art. 119 del Trattato istitutivo della Comunità economica europea del 1957, invero, sanciva il principio di parità retributiva di genere per uno stesso lavoro, sicché, un germe di eguaglianza era presente nei Trattati istitutivi della CEE, ciò benché i Padri fondatori fossero mossi da una logica meramente funzionalistica, volta cioè a garantire un luogo, fisico e giuridico, in cui assicurare la libera circolazione delle merci, prima ancora che degli individui.

Ed è proprio da questo principio che ha preso slancio un lavoro incessante della Corte di Giustizia⁷ che ha condotto non solo a riconoscere l'efficacia diretta e la validità *erga omnes* della disposi-

⁷ A partire dalle note pronunce Corte giust. CE 8 aprile 1976, *Defrenne II*, causa 43/75 e Corte giust. 15 giugno 1978, *Defrenne III*, causa 149/77.

zione, in senso sia orizzontale che verticale, ma, nel tempo, anche il carattere generale e fondamentale del principio di eguaglianza, in forza del quale si legittima la disapplicazione da parte del giudice nazionale di ogni eventuale previsione contraria⁸.

All'attivismo della Corte si è affiancato poi l'intervento del legislatore attraverso l'adozione di una serie di provvedimenti normativi, sempre con riguardo al fattore genere, di cui si darà conto nel paragrafo successivo e che, progressivamente con l'evolversi generale dell'ordinamento giuridico europeo, ha condotto oggi all'esistenza di un vero e proprio sottosistema normativo dotato di propri caratteri distintivi (Barbera *et al.*, 2019), di cui la protezione del fattore genere ha operato di fatto come apripista (di recente Izzi, 2024).

Soffermandosi sulle principali disposizioni primarie, meritano segnalazione gli artt. 2 e 3 del TUE⁹ e gli artt. 8, 19 e 157¹⁰ (così il 119 nella sua attuale formulazione) del TFUE. L'art. 19¹¹ (*ex art.* 13), in particolare e come si avrà modo di verificare, è divenuto il

⁸ Corte giust. CE 22 novembre 2005, *Mangold*, C-144/04.

⁹ L'art. 2 pone l'eguaglianza, la non discriminazione e la parità tra uomini e donne tra i valori su cui si fonda l'Unione europea; così come l'art. 3 dispone, tra l'altro, che "l'Unione combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti del minore".

¹⁰ L'art. 8 sancisce che "nelle sue azioni l'Unione mira ad eliminare le ineguaglianze, nonché a promuovere la parità, tra uomini e donne"; l'art. 157 riformula, tra l'altro, il principio secondo cui "ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore".

¹¹ Ai sensi della previsione "fatte salve le altre disposizioni dei trattati e nell'ambito delle competenze da essi conferite all'Unione, il Consiglio, deliberando all'unanimità secondo una procedura legislativa speciale e previa approvazione del Parlamento europeo, può prendere i provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la

fulcro della più recente evoluzione del diritto antidiscriminatorio europeo, in quanto base giuridica del Trattato impiegata per l'adozione di una pluralità di atti normativi derivati. Al tempo stesso, però, sono altrettanto notori i limiti che la formulazione della disposizione reca in sé e che spaziano dalla richiesta dell'unanimità per l'adozione dei provvedimenti alla tassatività dei fattori ivi elencati.

Sempre tra le norme fondamentali, è necessario rammentare gli artt. 21 e 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea. Ai sensi del primo è vietata ogni discriminazione fondata “in particolare, sul sesso, la razza, il colore della pelle o l'origine etnica o sociale, le caratteristiche genetiche, la lingua, la religione o le convinzioni personali, le opinioni politiche o di qualsiasi altra natura, l'appartenenza ad una minoranza nazionale, il patrimonio, la nascita, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale”. La disposizione, a ben vedere, non accorda competenze, né le amplia, ma “codifica, innovandolo, il principio generale di non discriminazione” o, ancora meglio, “conferisce [...] al principio generale di non discriminazione e di uguaglianza una base giuridica primaria e qualifica i divieti di discriminazione come diritti fondamentali” (Favilli, 2017)¹². Peraltro, nell'interpretazione resa nel corso del tempo dalla Corte di giustizia, l'art. 21 è una previsione normativa dotata di efficacia diretta orizzontale che può dunque anche essere applicata nei rapporti interprivati (Barbera, Borelli, 2022).

L'art. 23, invece, riconosce la parità tra uomini e donne “in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione”; aggiungendo, altresì, al secondo comma che tale principio “non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato”. Le due

religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale”; per un commento cfr. Spitaleri, 2014.

¹² Sulla disposizione cfr. altresì Guarriello, 2017.

norme si completano vicendevolmente e assicurano la duplice dimensione applicativa del principio di parità tra i sessi: l'una negativa, innervata sul divieto di discriminazioni; l'altra positiva, con funzione promozionale delle pari opportunità (Spitaleri, 2017; Vallauri, 2017).

Peraltro, l'affermazione della parità di genere ha scandito anche la *policy* dell'Unione europea: dall'assunzione del *gender mainstreaming* al Pilastro europeo dei diritti sociali del 2017 sino all'adozione della Strategia per la parità di genere 2020-2025, giusto per citare alcuni strumenti predisposti, peraltro, in coerenza con l'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite volto a promuovere l'eguaglianza e l'emancipazione di genere.

L'effettività del principio di parità di genere, a ben vedere, trova uno snodo significativo nelle politiche e nei provvedimenti diretti a favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, posto che oramai deve considerarsi acquisita la complementarità che insiste tra quest'ultima e "l'eguaglianza, non formale o sostanziale, ma effettiva tra donne e uomini" (Calafà, 2004).

In proposito, vi è da rammentare quanto disposto dall'art. 33 della CDFUE che, dopo aver garantito la tutela della famiglia sul piano giuridico, economico e sociale, sancisce il diritto di ogni persona "di essere tutelata contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio" e ciò al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale.

Il riferimento alla "persona", ovvero all'individuo a prescindere dal genere di appartenenza e purché parte di un legame familiare, non specificato peraltro in termini stringenti, rappresenta di certo un importante passo in avanti lungo la strada del riconoscimento "del diritto alla conciliazione in chiave neutra" (Fenoglio, 2017), al pari del passaggio concettuale che si è consumato tra conciliazione e *work life balance*, sostituendo alla mera conciliazione tra lavoro e

famiglia quella tra lavoro e vita privata (Militello, 2020; Vallauri, 2020).

3. L'evoluzione del quadro normativo: dalla direttiva 79/7/CEE ai primi anni Duemila

Sul piano del diritto derivato, l'evoluzione procede, come prevedibile, in coerenza con la progressiva affermazione del principio di eguaglianza, anche di genere, nell'ambito dell'ordinamento giuridico europeo.

A seguito, difatti, dell'inserimento nei Trattati istitutivi del principio di parità retributiva di genere e, soprattutto, dell'interpretazione resane nel corso del tempo dalla Corte di giustizia anche in relazione ad aspetti specifici (basti pensare all'interpretazione estensiva della nozione di retribuzione), il legislatore a partire dalla metà degli anni '70 dello scorso secolo ha iniziato ad approntare una pluralità di atti normativi derivati.

L'attivismo legislativo dell'epoca è sostanzialmente parte di quel processo circolare in forza del quale sull'operato della Corte di giustizia convergeva il consenso dei protagonisti politici e i provvedimenti normativi codificavano i principi consolidati nelle pronunce (Barbera, 2019).

Ciò ha condotto all'adozione di una pluralità di direttive, sempre inerenti al fattore genere: la direttiva 75/117/CEE relativa all'applicazione del principio della parità retributiva di genere; la direttiva 76/207/CEE relativa all'attuazione del principio di parità di genere per ciò che concerne l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro; la direttiva 79/7/CEE volta ad attuare il principio di parità di trattamento di genere in materia di sicurezza sociale; la direttiva 86/378/CEE diretta ad attuare il principio di parità di trattamento di genere nel settore dei regimi professionali di sicurezza sociale; la direttiva 86/613/CEE relativa all'applicazione del principio della parità

di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma; la direttiva 92/85/CEE concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento e, da ultimo, la direttiva 96/34/CE relativa all'accordo quadro sul congedo parentale.

Questo pacchetto di direttive di prima generazione ha esteso, quindi, il principio di eguaglianza di genere ben oltre il mero trattamento economico retributivo, consentendone un'affermazione estesa e piena all'interno del sistema giuridico europeo.

Ma, come premesso, è con l'inserimento dell'art. 13 nel TCE (ora art. 19 TFUE) ad opera del Trattato di Amsterdam che si inaugura una nuova fase del diritto antidiscriminatorio europeo, testimoniata dall'approvazione, a partire dal 2000, di un insieme di direttive, c.d. di nuova generazione o di seconda generazione, destinate a mutare radicalmente l'assetto giuridico della materia e a schiudere una nuova stagione del diritto antidiscriminatorio (Barbera, 2003).

Le direttive risultano decisamente innovative su una pluralità di profili: dall'articolazione delle fattispecie discriminatorie (che superano la dicotomia discriminazione diretta e indiretta, aggiungendovi molestia, molestia sessuale e ordine di discriminare) agli ambiti di applicazione oggettivi e soggettivi; dall'adozione di una molteplicità di strumenti sostanziali volti a rendere effettivo il principio di eguaglianza, alla predisposizione di misure di carattere processuale destinate a favorire la vittima della condotta discriminatoria, giusto per citarne alcuni (Ranieri, *in corso di pubblicazione*).

Come noto, peraltro, è in questa fase che il principio di eguaglianza si sgancia dall'esclusività del fattore genere per essere affermato anche rispetto agli altri fattori presi in considerazione dall'art. 19, vale a dire la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale.

Utilizzando, quindi, tale disposizione come fondamento giuridico, il legislatore europeo procede con l'approvazione delle prime due direttive coeve: la direttiva 2000/43/CE che attua il principio di parità di trattamento in relazione alla razza e all'origine etnica con riguardo all'ambito lavorativo ma non solo, essendo ricompresi nel campo di applicazione oggettivo anche la protezione sociale (comprese la sicurezza sociale e l'assistenza sanitaria), le prestazioni sociali, l'istruzione, nonché l'accesso a beni e servizi, incluso l'alloggio e la direttiva 2000/78/CE che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di lavoro relativamente ai fattori religione, convinzioni personali, disabilità, età e orientamento sessuale.

A questo punto, emerge l'esigenza di adeguare la normativa in materia di parità di genere alle innovazioni di questa nuova fase del diritto antidiscriminatorio europeo e tale obiettivo è realizzato con l'adozione della direttiva 2002/73/CE, finalizzata a modificare la direttiva 76/207/CEE relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne nell'ambito lavorativo.

Ben presto però si avverte l'esigenza di riordinare la disciplina in materia di parità di genere: si giunge così all'adozione della direttiva 2006/54/CE riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego. Questo testo normativo non opera però solo un'importante attività di rifusione e codificazione della normativa esistente, attraverso l'abrogazione della disciplina pregressa¹³, ma amplia il testo del 2002 affiancando l'attuazione del principio di parità di trattamento a quello dell'affermazione del principio di pari opportunità (Guaglianone, 2007).

¹³ In particolare, sono espressamente abrogate le direttive 75/117/CEE, 76/207/CEE, 86/378/CEE e 97/80/CE cfr. art. 34 dir. 2006/54/CE.

In generale, tra i più importanti snodi evolutivi compiuti con questo provvedimento, pare opportuno menzionare, per un verso, l'estensione dell'ambito di applicazione del principio di parità, posto che il legislatore lo invoca con riferimento a "qualunque aspetto o condizione delle retribuzioni"; per altro verso, la notazione sul sistema di classificazione del personale che "deve basarsi su principi comuni per i lavoratori di sesso maschile e per quelli di sesso femminile ed essere elaborato in modo da eliminare le discriminazioni fondate sul sesso" (art. 4) (Guaglianone, 2007).

Il quadro normativo è completato, relativamente a questa fase, dall'adozione di altri due provvedimenti, sempre relativi al fattore genere, ovvero la direttiva 2004/113/CE che attua il principio di parità di trattamento rispetto al genere per quanto riguarda l'accesso ai beni e ai servizi e la direttiva 2010/41/UE sull'applicazione del principio di parità di trattamento tra uomini e donne che svolgono un'attività autonoma.

Un'ultima notazione merita l'evoluzione concettuale del fattore "genere" a partire dalla sua sostituzione con il fattore "sesso" in un'ottica tutt'altro che meramente lessicale.

Difatti, come posto in evidenza, tale slittamento linguistico consente di recuperare la dimensione sociale del fattore, per cui ciò che rileva è il gruppo sociale di appartenenza della donna e non la sua mera identità in quanto tale. Ancora, si schiude la strada ad un'idea complessa di personalità che non concerne solo le caratteristiche fisiche dell'individuo ma, altresì, quelle psicologiche. Infine, questa evoluzione linguistica sgancia il fattore dalla componente esclusivamente biologica per riconoscerne una potenziale dimensione di scelta che, peraltro, rende il genere "non necessariamente dotato di fissità ma [...] mutevole nel tempo" (Corazza, 2025: 51-52).

Inoltre, la tutela antidiscriminatoria relativa al fattore genere ha consentito alla Corte di giustizia di assicurare protezione alla gravidanza e alla maternità anche prima dell'intervento legislativo.

La Corte, difatti, ha più volte accertato la sussistenza di una fattispecie discriminatoria diretta di genere dinnanzi ad ipotesi quali il rifiuto nell'assunzione, il licenziamento o qualsiasi altro comportamento camuffato da atto di gestione del rapporto ma adottato in forza dello stato di gravidanza o della condizione di maternità della lavoratrice¹⁴.

Del resto, nel *Considerando* (23) della direttiva 2006/54/CE si puntualizza che qualsiasi "trattamento sfavorevole nei confronti della donna in relazione alla gravidanza o alla maternità costituisce una discriminazione diretta fondata sul sesso" esplicitamente incluso nella tutela offerta dalla direttiva.

Infine, pare opportuno segnalare che il fattore genere, più di altri, ha concorso di recente all'evoluzione della fattispecie discriminatoria. Invero, se con le c.d. direttive di seconda generazione la fattispecie discriminatoria, come evidenziato, si è articolata in varie figure giuridiche tutte qualificate come discriminazioni dal legislatore e quindi soggette alla relativa disciplina, l'elaborazione giurisprudenziale e dottrinale più recente ci consegna ulteriori articolazioni.

Il riferimento, in particolare, è alle ipotesi di discriminazione multipla e di discriminazione intersezionale accomunate dal coinvolgimento di più di un fattore protetto. Ciò nonostante, nella prima figura ogni fattore può emergere separatamente, in momenti diversi (c.d. discriminazione sequenziale) ovvero nello stesso momento (c.d. discriminazione aggiuntiva); viceversa, nel caso della discriminazione intersezionale si assiste ad una interazione tra i fattori tutelati non separabili l'uno dall'altro (Ranieri, *in corso di pubblicazione*).

Queste fattispecie discriminatorie ricorrono, per l'appunto, rispetto al fattore genere. Non è pertanto assolutamente casuale che

¹⁴ Cfr., tra le tante, Corte giust. CE 14 luglio 1994, *Webb*, C-32/93 e Corte giust. UE 4 ottobre 2001, *Melgar*, C-438/99.

il loro primo riconoscimento legislativo sia presente nella direttiva 2023/970/UE volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione.

Nel testo si qualifica la discriminazione intersezionale come quella condotta discriminatoria “fondata su una combinazione di discriminazioni fondate sul sesso e su qualunque altro motivo di cui alla direttiva 2000/43/CE o alla direttiva 2000/78/CE” (art. 3, § 2, lett. e)). Si specifica, altresì, che nella quantificazione del risarcimento o della riparazione devono essere presi in considerazione anche i “danni causati da altri fattori pertinenti che possono includere la discriminazione intersezionale” (art. 16, § 3) e che la stessa può operare come aggravante nella individuazione delle sanzioni (art. 23, § 3). Infine, la discriminazione intersezionale è espressamente richiamata nell’ambito delle attività di monitoraggio e sensibilizzazione che gli Stati membri sono tenuti a svolgere al fine di promuovere il principio di parità di trattamento (art. 29, § 3, lett. a)).

4. La Strategia per la parità di genere 2020-2025

Il passo dell’evoluzione del quadro UE sulla parità di genere è stato più di recente segnato da almeno due documenti¹⁵: il Pilastro europeo dei diritti sociali e la Strategia per la parità di genere 2020-2025.

Com’è noto, benché tardivamente rispetto alla sua approvazione nel 2017, il *Social Pillar* ha contribuito a rilanciare la dimensio-

¹⁵ Altri potrebbero essere menzionati, tra cui, in via esemplificativa: la Strategia per l’eguaglianza tra uomini e donne 2010-2015, il Patto europeo per l’eguaglianza di genere 2011-2020, l’Impegno strategico per la parità di genere 2016-2019.

ne sociale dell'Unione¹⁶, specie dopo l'approvazione del relativo Piano d'azione nel 2020. Per quanto d'interesse, esso si inserisce, infatti, a pieno titolo tra le fonti che “negli ambiti della parità di genere e delle condizioni di lavoro, affrontano questioni pertinenti all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare” (Bozzao, 2022: 579), riconoscendo nel rafforzamento delle misure conciliative (principio 9) un prerequisito per l'affermazione della parità di genere “in tutti i settori” (principio 2). Su tale collegamento e, dunque, “sulla logica di riequilibrio paritario dei compiti di cura tra i genitori” (Calafà, Gargiulo, Spinelli, 2022: 557), invero già espressa dall'art. 33 CDFUE, si innesta innanzitutto la direttiva n. 1158/2019 che, non a caso, richiama i principi del Pilastro nei suoi *considerando* (n. 9) e, al contempo, inaugura una nuova stagione della produzione normativa europea sulla parità.

Anche la Strategia per la parità di genere 2020-2025 si fonda, oltre che sulle norme di diritto primario, sul *Social Pillar* e fissa l'obiettivo di “dare nuovo slancio all'uguaglianza tra donne e uomini” al fine di mettere a valore, in tutti gli ambiti della società, la diversità delle persone e il potenziale derivante dalla realizzazione personale di ciascuno. La Strategia si muove su un duplice binario¹⁷: l'introduzione di misure precipuamente finalizzate al conseguimento della parità di genere e l'integrazione della dimensione

¹⁶ Diversi i contributi sul Pilastro europeo dei diritti sociali. Nell'impossibilità di darne conto esaustivamente, si vedano almeno i contributi raccolti in Corti, 2022.

¹⁷ Come anticipato, gli obiettivi della Strategia, ciascuno dei quali articolato in azioni chiave, sono: liberarsi dalla violenza e dagli stereotipi di genere; realizzarsi in un'economia basata sulla parità di genere; svolgere in pari misura ruoli dirigenziali nella società; integrare la dimensione di genere e promuovere una prospettiva intersezionale nelle politiche dell'UE; finanziare azioni che consentano di compiere passi avanti in materia di parità di genere nell'UE; affrontare il problema della parità di genere e dell'emancipazione femminile a livello mondiale.

di genere in tutte le politiche UE (*gender mainstreaming*), a sua volta orientate dal principio trasversale dell'intersezionalità.

Quel che preme sottolineare, tuttavia, è come la Strategia si sia effettivamente tradotta¹⁸ in una serie di provvedimenti che, più o meno direttamente, contribuiscono a rafforzare il ruolo delle donne nel mercato del lavoro: la direttiva sulla trasparenza retributiva (n. 970/2023), la direttiva per il miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate (n. 2381/2022) e la direttiva sui salari minimi adeguati (n. 2041/2022). Su ciascuna di esse si avrà modo di tornare in seguito, unitamente all'approfondimento della direttiva n. 1158/2019, il cui adeguato e corretto recepimento rientrava tra le azioni di monitoraggio della Strategia.

Da ultimo, è opportuno segnalare che il 5 marzo 2025 la Commissione europea ha adottato una nuova "Tabella di marcia per i diritti delle donne"¹⁹ il cui scopo è concorrere, con la collaborazione delle parti sociali e della società civile, a definire la prossima Strategia per la parità di genere. In estrema sintesi, coerentemente con gli obiettivi strategici enucleati nella "Dichiarazione per una società equa sotto il profilo del genere"²⁰, di cui costituisce allegato, la *Roadmap* tratteggia il quadro politico per l'elaborazione delle future misure, giuridiche e non, in materia di parità di genere.

¹⁸ Per una elencazione esaustiva si v. il documento *Championing Gender Equality in the EU and beyond*, pubblicato l'8 marzo 2024 dalla Commissione europea.

¹⁹ *A Roadmap for Womens Rights*, Brussels, 7.3.2025, COM(2025) 97 final, Annex.

²⁰ La Dichiarazione (p. 5) indica anche una serie di iniziative con cui la Commissione intende perseguire il *gender-mainstreaming*: dalla Strategia UE contro la Povertà al Piano per gli alloggi a prezzi accessibili, ad iniziative relative allo sport, alla salute e all'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Nel ribadire con forza l'impegno della Commissione sul tema, la *Roadmap* si articola infatti su 8 principi²¹ che, senza trascurare l'approccio intersezionale e l'impatto delle nuove tecnologie, affrontano l'ampio spettro delle cause economiche, sociali e culturali della disparità di genere. Con riferimento al mercato e al rapporto di lavoro, si segnalano in particolare le azioni tese al raggiungimento della parità retributiva (principio n. 3), del *work life balance* e dell'equa ripartizione delle responsabilità di cura (principio n. 4), nonché di eguali opportunità e adeguate condizioni di lavoro (principio n. 5). Queste ultime, in particolar modo, dovrebbero concorrere ulteriormente all'eliminazione del *gender employment gap*, della segregazione occupazionale e della violenza e delle molestie sessuali nei luoghi di lavoro, nonché all'elaborazione di misure e strumenti che tengano conto dei rischi psico-sociali e per la salute cui sono specificamente esposte le lavoratrici.

5. I più recenti sviluppi normativi

Come anticipato, occorre, a questo punto e in chiusura di capitolo, procedere all'analisi dei principali e più recenti sviluppi normativi sulla parità di genere nell'Unione Europea²².

²¹ Gli altri principi della Dichiarazione concernono il superamento della violenza di genere (n. 1), la garanzia dei più alti *standard* di salute (n. 2), l'educazione di qualità e inclusiva (n. 6), la partecipazione politica e la rappresentanza paritaria (n. 7), i meccanismi istituzionali che garantiscono i diritti delle donne (n. 8).

²² Invero, tra i provvedimenti di recente approvazione, rientrano pure due direttive che regolano gli organismi di parità (Dir. 1499/2024/UE e Dir. 1500/2024/UE). Esigenze di sintesi non consentono di approfondirne adeguatamente il contenuto; tuttavia, è bene quanto meno far presente che le due direttive ribadiscono il diritto di tali organismi ad agire in giudizio nei procedimenti relativi all'attuazione del principio di parità di trattamento, non solo a sostegno di una o più vittime che abbiano subito la violazione del principio,

Ebbene, la direttiva n. 1158/2019²³ ha l'obiettivo di "conseguire la parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro e il trattamento sul lavoro, agevolando la conciliazione tra lavoro e vita familiare per i lavoratori che sono genitori o i prestatori di assistenza" (art. 1). Pertanto, a sostegno di tali lavoratori, introduce una disciplina minima relativa ai congedi (di paternità, parentale e per i prestatori di assistenza) e alle modalità di lavoro flessibili. L'esercizio di tali diritti è presidiato da uno specifico divieto di discriminazione (art. 11), nonché da una protezione *ad hoc* in caso di licenziamento riconducibile alla domanda o alla fruizione dei diritti riconosciuti dalla direttiva, ulteriormente assistita dall'agevolazione probatoria tipica del diritto antidiscriminatorio.

La direttiva, sebbene non esente da profili di criticità (Militello, 2020)²⁴, ha il merito di delineare un approccio alla cura e all'assistenza diverso e, allo stesso tempo, più ampio delle precedenti direttive abrogate. Ciò emerge, in particolare, dall'attenzione riservata al bisogno di assistenza o sostegno e, di conseguenza, ai *caregivers*²⁵, nonché dal venir meno del limite della minore età dei

ma anche *iure proprio* a protezione dell'interesse pubblico (Ranieri, *in corso di pubblicazione*; Mazzetti, 2025).

²³ La direttiva è stata trasposta nell'ordinamento con il d.lgs. 25 giugno 2022, n. 105. La dottrina è stata molto critica sul recepimento, sostanzialmente lamentando la mancata revisione dell'assetto regolativo da parte del decreto e, dunque, la svalutazione di alcuni dei profili più innovativi della direttiva, quali il ripensamento della flessibilità temporale della prestazione lavorativa per i genitori e l'individualizzazione dei percorsi di supporto alla cura delle persone con disabilità, per i prestatori di assistenza. Cfr. *amplius* i contributi raccolti nel Quaderno n. 14 della Rivista DLM e nel n. 4/2022, Parte I di RGL.

²⁴ Per ulteriori rilievi critici, si vedano pure i riferimenti bibliografici di cui alla nota precedente.

²⁵ Sui profili relativi ai *caregivers* cfr. *amplius* Bonardi, 2022.

figli quale parametro definitorio per i congedi (Calafà, Gargiulo, Spinelli, 2022).

Sul piano degli strumenti di conciliazione, invece, si segnala l'introduzione di un vero e proprio diritto alla flessibilità del lavoro, sia in termini di orario che di modalità di svolgimento della prestazione (art. 9), al fine ultimo della condivisione delle responsabilità di cura (Alessi, 2022) e, quindi, dell'assottigliamento di una delle barriere che concretamente ostacola la partecipazione delle donne al mercato del lavoro (*considerando* n. 10 e 11).

In altre parole, ai lavoratori è riconosciuta "la possibilità [...] di adattare [*temporaneamente*²⁶] l'organizzazione della vita professionale" (art. 3, par. 1, lett. f) ai bisogni della vita personale che l'ordinamento, in determinate circostanze, riconosce dunque meritevoli di tutela primaria rispetto alle pur legittime esigenze dell'impresa. Il datore di lavoro, infatti, può evitare la compressione delle proprie prerogative, che l'esercizio del suddetto diritto inevitabilmente comporta, solo mediante un rifiuto motivato per iscritto. Gli Stati membri possono, però, calibrare diversamente l'equilibrio tra le parti, subordinando il diritto di chiedere modalità di lavoro flessibili a una determinata anzianità lavorativa o di servizio, comunque non superiore a sei mesi (art. 9, par. 3).

Quanto ai motivi che possono fondare il diniego del datore di lavoro e ai criteri di valutazione dello stesso, la direttiva è silente. Sul punto è ragionevole pensare che il giudizio debba svolgersi alla luce del principio di proporzionalità e del bilanciamento degli interessi delle parti, dal momento che lo stesso datore di lavoro è tenuto a rispondere alle domande di congedo e di modalità flessi-

²⁶ Secondo Militello, 2020, spec. 55 ss., la natura temporanea delle misure di lavoro flessibile è una di quelle cautele, unitamente alla diffidenza espressa per il lavoro *part-time* e all'oculatazza nell'indicazione del lavoro a distanza come misura conciliativa, adottate dal legislatore europeo per garantire la volontarietà delle misure conciliative e, in ultima istanza, evitare la ben note "trappole della conciliazione" (Alessi, 2022: 95).

bili tenendo conto delle esigenze di entrambi (art. 5, par. 6 e art. 9, par. 2)²⁷.

Restando sempre nel novero delle condizioni di lavoro, è opportuno procedere ad un'analisi congiunta della direttiva sui salari minimi e della direttiva sulla trasparenza retributiva; entrambe, infatti, seppur con strumenti diversi, mirano a ridurre il differenziale retributivo di genere.

Più nello specifico, la direttiva n. 2041/2022²⁸ muove dall'assunto che "data la sovrarappresentazione delle donne nei lavori a bassa retribuzione, il miglioramento dell'adeguatezza dei salari minimi contribuisce alla parità di genere, a colmare il divario retributivo e pensionistico di genere" (*considerando* n. 10). Di conseguenza, l'art. 5 par. 1 indica la riduzione del differenziale retributivo di genere tra le finalità dei criteri su cui devono fondarsi le procedure per la determinazione e l'aggiornamento dei salari minimi legali.

La direttiva n. 970/2023, invece, "stabilisce prescrizioni minime intese a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tra uomini e donne («principio della parità di retribuzione») sancito dall'articolo 157 TFUE e del divieto di discriminazione di cui all'articolo 4 della direttiva 2006/54/CE, in particolare tramite la

²⁷ Bonardi, 2022 ritiene che, con riferimento ai *caregivers*, il giudizio sulla legittimità del rifiuto delle misure conciliative debba basarsi sugli stessi principi che regolano il riconoscimento degli accomodamenti ragionevoli. Sulla flessibilità temporale quale "Giano bifronte", declinabile sia nell'interesse dell'organizzazione che del lavoratore, v. di recente Leccese, 2025, spec. p. 241 ss.

²⁸ Nell'impossibilità di dar conto del dibattito suscitato dalla direttiva, è opportuno quanto meno rammentare che la Danimarca ha impugnato il provvedimento dinanzi alla CGUE (Causa C-19/23), lamentando il difetto di competenza dell'UE in materia di retribuzione. Il 14 gennaio 2025, l'avvocato generale ha sostanzialmente aderito alla posizione della Danimarca, successivamente sostenuta anche dalla Svezia, raccomandando che la direttiva fosse dichiarata nulla. Si è, al momento, ancora in attesa della decisione della Corte.

trasparenza retributiva e il rafforzamento dei relativi meccanismi di applicazione” (art. 1). Com’è noto, la direttiva si applica ai datori di lavoro pubblici e privati e tutela anche le persone candidate per un impiego (art. 2).

Tra i profili più innovativi della direttiva, oltre all’introduzione di specifici obblighi e di correlati diritti di informazione (art. 9), rientra senza dubbio l’elaborazione di due importanti definizioni: quella di discriminazione intersezionale, di cui si è già detto, e quella di “lavoro di pari valore”. Se, dunque, la previsione di tali obblighi è congruente con l’idea della trasparenza²⁹ quale presupposto logico per l’accesso alle informazioni e, in ultima analisi, per una più agevole tutela in giudizio della posizione giuridica lesa; la nozione di “lavoro di pari valore” è probabilmente tesa al raggiungimento del traguardo più “urgente e sfidante” della direttiva, ossia la “restituzione di valore ai lavori più femminilizzati” (Vallauri, 2023: 3).

Infatti, sia gli obblighi di informazione sia la nozione di lavoro di pari valore hanno un duplice pregio: rintracciare la stretta correlazione tra discriminazione retributiva e struttura dell’organizzazione; instaurare “un circuito comunicativo” (Guarriello, 2023) tra un ampio ventaglio di soggetti (lavoratori e loro rappresentanti, ispettorati del lavoro, organismi per la parità), proprio allo scopo di svelare l’effettiva connessione tra le politiche salariali e l’organizzazione di ciascun datore di lavoro e, dunque, verificarne l’eventuale natura discriminatoria. Ciò in quanto, com’è risaputo, il divieto di discriminazioni retributive preclude soltanto quelle differenziazioni salariali che, poiché non sono causalmente riconducibili ad un elemento incidente sulla prestazione e/o sul valore della stessa, sono spiegabili solo alla luce di una diversificazione per genere che, in quanto tale, è illecita.

²⁹ Cfr., in via meramente esemplificativa, Corazza, 2025; Lamberti, 2024; Mezzacapo, 2023; Proia, 2023; Zilli, 2022.

Più nello specifico, ai sensi dell'art. 4 gli Stati membri sono tenuti ad introdurre sistemi retributivi tali da consentire "di valutare se i lavoratori si trovano in una situazione comparabile per quanto riguarda il valore del lavoro sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere concordati con i rappresentanti dei lavoratori, laddove tali rappresentanti esistano". I criteri in parola – chiarisce la disposizione – non devono fondarsi, direttamente o indirettamente, sul genere dei lavoratori; tuttavia, devono annoverare le competenze (anche trasversali), l'impegno, le responsabilità e le condizioni di lavoro, nonché qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro o alla posizione specifici.

L'art. 19 perimetra l'ambito della valutazione comparativa, chiarendo che il raffronto debba effettuarsi tra lavoratori che versano in una situazione analoga in quanto la loro retribuzione è regolata dalla c.d. "fonte unica". In altre parole, coerentemente con le consolidate acquisizioni del diritto antidiscriminatorio³⁰, nel giudizio di accertamento della discriminazione retributiva, la comparazione può essere ipotetica, diacronica e sincronica, purché nell'ambito della fonte legislativa o contrattuale – circostanza che esplicita ulteriormente la rilevanza sul punto della "direttiva salari" – "che stabilisce gli elementi di retribuzione pertinenti per il confronto tra lavoratori" (art. 19).

Per quanto riguarda gli obblighi di trasparenza, è necessario puntualizzare come essi siano vincolanti solo per le imprese che impieghino almeno 100 dipendenti (art. 9, par. 2), a loro volta tenute ad assolvervi con cadenze temporali diverse a seconda delle dimensioni dell'impresa. Tutte le informazioni devono comunque essere rese in formato accessibile, anche per le persone con disabilità (art. 8), e possono essere oggetto di richieste di chiarimento

³⁰ In linea con il patrimonio ormai consolidato del diritto antidiscriminatorio sono pure le disposizioni relative all'onere della prova e all'utilizzabilità della prova statistica (art. 19).

e spiegazione da parte di tutti i soggetti che ne sono destinatari (art. 9, par. 10). I datori di lavoro sono tenuti a rispondere entro un tempo ragionevole e, qualora non fossero in grado di motivare le differenze retributive, devono porvi rimedio, sempre entro un termine ragionevole e “in stretta collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, l’ispettorato del lavoro e/o l’organismo per la parità” (art. 9, par. 10).

Con riferimento al coinvolgimento dei vertici aziendali e dei rappresentanti dei lavoratori nel circuito comunicativo, è infine interessante rilevare che l’esattezza delle informazioni deve essere confermata dalla dirigenza del datore di lavoro, previa consultazione dei rappresentanti dei lavoratori. Inoltre, questi ultimi devono essere coinvolti in un procedimento di valutazione congiunta delle retribuzioni (art. 10), quando, simultaneamente: dalle informazioni sulle retribuzioni emerga una differenza del livello retributivo medio tra lavoratori di sesso femminile e di sesso maschile pari ad almeno il 5% in una qualsiasi categoria di lavoratori; il datore di lavoro non abbia motivato tale differenza sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere; il datore di lavoro non abbia corretto la differenza immotivata in parola, entro sei mesi dalla data della comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni.

Da ultimo, merita un cenno la direttiva sull’equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate (n. 2381/2022). Quest’ultima, approvata dopo una lunga gestazione di circa 10 anni, ha l’obiettivo di rompere il c.d. soffitto di cristallo, incrementando la presenza delle lavoratrici nelle posizioni apicali e, dunque, più qualificate e meglio retribuite.

Più precisamente, nell’ambito di un approccio globale alla parità di genere sul posto di lavoro che, in qualche misura, caratterizza tutti i provvedimenti presi in rassegna, la direttiva individua un ulteriore tassello nella promozione di processi decisionali equilibrati sotto il profilo del genere nelle imprese, a tutti i livelli (*consideran-*

do n. 5). Pertanto, concretizzando finalmente il risalente invito del Consiglio³¹ al superamento della sottorappresentazione femminile negli organi decisionali, la direttiva stabilisce una serie di requisiti procedurali relativi alla selezione dei candidati per la nomina o l'elezione alle posizioni di amministratore sulla base della trasparenza e del merito (art. 6).

Tali strumenti sono funzionali al raggiungimento di precise soglie quantitative, da raggiungere entro il 30 giugno 2026 e variabili in ragione dell'inclusione o meno degli amministratori con incarichi esecutivi nel parametro che la stessa direttiva fissa all'articolo 5³². Il loro conseguimento è, poi, verificato anche mediante le relazioni che, annualmente, le società quotate devono trasmettere alle autorità competenti, distinguendo tra le due tipologie di amministratori e precisando le misure prese per conseguire i suddetti obiettivi.

Sebbene spetti agli Stati membri individuare le sanzioni applicabili in caso di violazione degli obblighi sanciti dalla direttiva, l'art. 8 chiarisce che esse possono annoverare sia ammende, sia la possibilità da parte di un organo giurisdizionale di annullare la decisione riguardante la selezione degli amministratori effettuata in violazione delle disposizioni nazionali adottate a norma dell'articolo 6 o di dichiararla nulla. Tra l'altro, l'onere della prova circa il mancato rispetto delle procedure *ex* art. 6, par. 2 incombe sulla società e la direttiva fa salva la possibilità degli Stati membri di introdurre un regime probatorio ancor più favorevole per la parte attrice (art. 6, par. 4).

³¹ Cfr. le raccomandazioni 84/635/CEE e 96/694/CE del Consiglio.

³² A mente del quale: “gli Stati membri provvedono affinché le società quotate siano soggette al conseguimento di uno dei seguenti obiettivi entro il 30 giugno 2026: a) gli appartenenti al sesso sottorappresentato occupano almeno il 40 % dei posti di amministratore senza incarichi esecutivi; b) gli appartenenti al sesso sottorappresentato occupano almeno il 33 % del totale dei posti di amministratore, con e senza incarichi esecutivi”.

In ogni caso, le procedure di selezione ed elezione devono essere di tipo comparativo e avere ad oggetto le qualifiche di ciascun candidato. L'intera procedura di selezione deve adoperare, in modo non discriminatorio, criteri chiari, formulati in maniera neutra e univoci, definiti prima della selezione. In caso di candidati ugualmente qualificati, gli Stati membri provvedono affinché sia "data priorità al candidato del sesso sottorappresentato, a meno che, in casi eccezionali, motivi di maggiore rilevanza giuridica, quali il perseguimento di altre politiche in materia di diversità, invocati nell'ambito di una valutazione obiettiva che tenga conto della situazione specifica di un candidato dell'altro sesso e che sia basata su criteri non discriminatori, non facciano propendere per il candidato dell'altro sesso" (art. 6, par. 2). Infine, qualora lo richieda, il candidato deve comunque essere informato dalla società sui criteri di qualificazione su cui si è basata la selezione, sulla conseguente valutazione comparativa obiettiva dei candidati e, se del caso, sulle considerazioni specifiche che hanno portato a scegliere un candidato non appartenente al sesso sottorappresentato.

Com'è tipico, dunque, di alcune direttive di c.d. terza generazione (Ranieri, *in corso di pubblicazione*)³³, anche quest'ultimo provvedimento individua nella trasparenza – *ex ante*, fissando dei requisiti per le procedure di selezione, ed *ex post*, riconoscendo un diritto di informazione ai candidati – uno strumento, auspicabilmente risolutivo, ma quanto meno esplorativo, degli "snodi" del mercato e del rapporto di lavoro probabilmente più permeabili ai condizionamenti culturali e sociali da cui origina la disparità di genere. Che il legislatore europeo, come anticipato, sia più cosciente sul punto emerge diverse volte dal tenore letterale delle disposi-

³³ In verità, com'è noto, il ricorso alla trasparenza quale tecnica di regolamentazione e di tutela accomuna diverse e recenti direttive, tra cui, oltre alla già indagata direttiva sulla trasparenza retributiva, la direttiva sul lavoro tramite piattaforma (n. 2831/2024) e, ancor prima, la direttiva sulle condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili (n. 1152/2019).

zioni prese in rassegna e, da ultimo, anche dalla direttiva sui *board* aziendali. Essa, infatti, ponendo ad esempio le società più visibili e di maggior impatto sul mercato, vorrebbe, per un verso, determinare un processo di imitazione da parte delle imprese più piccole (*considerando* n. 27) e, per altro verso, agire su un dato prettamente culturale, quale l'autopercezione delle lavoratrici. Ciò in quanto, ad avviso del legislatore, vedendosi meglio rappresentate a tutti i livelli, le lavoratrici potrebbero essere incoraggiate ad entrare nel mondo del lavoro e/o a perseguire percorsi di carriera più qualificanti e qualificati, con effetti positivi sul divario occupazionale, retributivo e pensionistico (*considerando* n. 17).

Riferimenti bibliografici

- Alessi, C. (2022). La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105, in AA.VV., Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE, Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati, 14, 85
- Barbera, M. (2003). Eguaglianza e differenza nella nuova stagione del diritto antidiscriminatorio comunitario, in Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 399
- Barbera, M. (2019), Principio di eguaglianza e divieti di discriminazione, Barbera, M., Guariso, A. (a cura di), La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti, Giappichelli, Torino, 5
- Barbera, M. *et al.* (2019). Introduzione, in Barbera, M., Guariso, A. (a cura di), La tutela antidiscriminatoria. Fonti, strumenti, interpreti, Giappichelli, Torino, 1
- Barbera, M., Borelli, S. (2022). Principio di eguaglianza e divieto di discriminazione, in Amoroso, G., Di Cerbo, V., Maresca, A., Il lavoro privato, Giuffré, Milano, 1542

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Bonardi, O. (2022). Il diritto di assistere. L'implementazione nazionale delle previsioni a favore dei caregivers della direttiva 2019/1158 in materia di conciliazione, in AA.VV., Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE, Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati, 14, 103
- Bozzao, P. (2022). Il *welfare* dei figli, tra *Family Act* e (attuazione della) direttiva UE n. 2019/1158, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 578
- Calafà, L. (2004). Congedi e rapporto di lavoro, Cedam, Padova
- Calafà, L., Gargiulo, U., Spinelli, C. (2022). Introduzione, in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, 553
- Commissione Europea (2025). 2025 report on gender equality in the EU, Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Corazza, L. (2025). Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva, Franco Angeli, Milano
- Corti, M. (a cura di, 2022), Il Pilastro europeo dei diritti sociali e il rilancio della politica sociale dell'UE, Vita e Pensiero, Milano
- D'Onghia, M. (2023). L'incidenza delle misure di conciliazione sul sistema di protezione sociale, in AA.VV., Diritto di conciliazione. Prospettive e limiti della trasposizione della direttiva 2019/1158/UE, Quaderni della Rivista Diritti lavori mercati, 14, 127
- Eurobarometro (2024). Special Eurobarometer 545 - Gender stereotypes, European Union
- Eurostat (2024). Statistics on equality and non-discrimination in the EU-2024 edition, Luxembourg: Publications Office of the European Union

- Eurostat (2025). Employment gaps for women & people with disabilities, disponibile all'indirizzo: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250527-1>
- Favilli, C. (2017). *Sub art. 21. I. Quadro generale*, in Mastroianni, R., Pollicino, O., Allegrezza, S., Pappalardo, F. e Razzolini, O. (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, Giuffr , 413
- Fenoglio, A. (2017). *Sub art. 33*, in Mastroianni, R., Pollicino, O., Allegrezza, S., Pappalardo, F. e Razzolini, O. (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, Giuffr , 632
- Guaglianone, L. (2007). Le discriminazioni basate sul genere, in Barbera, M. (a cura di), *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, Giuffr , Milano, 247
- Guarriello, F. (2017), *Sub art. 21. II. Il principio di non discriminazione nel lavoro*, in Mastroianni, R., Pollicino, O., Allegrezza, S., Pappalardo, F. e Razzolini, O. (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, Giuffr , 426
- Guarriello, F. (2023). *Rendere trasparenti le politiche del personale aiuta a risolvere il gender pay gap?*, in *Lavoro e diritto*, 29
- Izzi, D. (2024). *La parit  di genere nel lavoro fra diritto sovranazionale e diritto interno: principi, regole, strumenti*, in *Diritto e Societ *, 15
- Lamberti, F. (2024). *Il paradigma della trasparenza retributiva come antidoto al gender pay gap*, in *Federalismi.it*, 3, 248
- Leccese, V. S. (2025). *La dimensione spazio-temporale della prestazione lavorativa, tra flessibilit  dei tempi e garanzia dei diritti fondamentali*, in *Diritto e Societ *, 233
- Mazzetti, M. (2025). *Verso l'uguaglianza? Le nuove direttive sugli organismi di parit *, in *Lavoro e diritto*, 91

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Mezzacapo, D. (2023). L'effettività della normativa antidiscriminatoria e la Direttiva 2023/970/UE in materia di trasparenza retributiva uomo/donna. *Lavoro e previdenza oggi*, 332
- Militello, M. (2020). *Conciliare vita e lavoro. Strategie e tecniche di regolazione*, Giappichelli, Torino
- Proia, G. (2023). Origine, evoluzione e funzioni della trasparenza nei rapporti di lavoro, *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 719
- Ranieri, M. (*in corso di pubblicazione*). I principi di non discriminazione, in Amoroso, G., Di Cerbo, A., Maresca, A. (diretto da). *Trattato di diritto del lavoro*, Parte VI, Sez. II
- Spitaleri, F. (2014). *Sub art. 19*, in Tizzano A. (a cura di), *Trattati dell'Unione europea*, Milano, Giuffrè, 482
- Spitaleri, F. (2017). *Sub art. 23. I*. La parità tra uomini e donne nel diritto dell'Unione europea, in Mastroianni, R., Pollicino, O., Allegrezza, S., Pappalardo, F. e Razzolini, O. (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, Giuffrè, 450
- Vallauri, M.L. (2017). *Sub art. 23. II*. Le misure promozionali delle pari opportunità, in Mastroianni, R., Pollicino, O., Allegrezza, S., Pappalardo, F. e Razzolini, O. (a cura di), *Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea*, Milano, Giuffrè, 463
- Vallauri, M.L. (2020). *Genitorialità e lavoro. Interessi protetti e tecniche di tutela*, Giappichelli, Torino
- Vallauri, M.L. (2023). *Direttiva (UE) 2023/970: una nuova strategia per la parità retributiva*, in *Lavoro Diritti Europa*
- Zilli, A. (2022). *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pacini giuridica, Pisa

Work-life balance e politiche familiari in Italia: processo decisionale, attori, contesto e *policy change*

Giulia Vicentini

ABSTRACT: Il capitolo analizza l'evoluzione delle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e familiare in Italia, con particolare attenzione al ruolo degli attori e del contesto decisionale nei processi di cambiamento politico. In un sistema di welfare tradizionalmente familistico e caratterizzato da forti disuguaglianze di genere, le politiche di work-life balance sono state storicamente deboli e frammentate. Dopo una lunga fase di inattività, la legge 53/2000 ha rappresentato un primo tentativo di riforma, favorito da pressioni europee e da una coalizione di attori progressisti, ma i suoi effetti sono stati limitati da ostacoli culturali, legislativi e di implementazione. Il periodo successivo è stato segnato da un ritorno al tradizionalismo e da un approccio incrementale. Solo la crisi pandemica e le risorse straordinarie del PNRR hanno riaperto una finestra di opportunità per un rilancio delle politiche familiari e di conciliazione. Tuttavia, nonostante alcune importanti innovazioni (come l'Assegno Unico Universale), il cambiamento si è limitato a interventi tecnici e spesso depoliticizzati, con scarso coinvolgimento della società civile e dell'associazionismo femminile. Il capitolo adotta una prospettiva politologica per ricostruire questa evoluzione e riflette sulla possibilità che le recenti trasformazioni segnino una discontinuità duratura o rappresentino un'eccezione temporanea in un percorso storicamente conservatore.

1. Introduzione

L'Italia è tradizionalmente caratterizzata da un sistema familistico, dove la responsabilità per la cura dei figli e degli anziani

ricade in gran parte sulle famiglie, e in particolare sulle donne. In questo contesto, le politiche di work-life balance sono storicamente deboli: pochi servizi per l'infanzia, con copertura molto bassa degli asili nido (soprattutto al Sud) e un sistema di congedi parentali poco generoso e poco incentivante, in particolare per i padri. Ciò ha prodotto forti disuguaglianze, sia tra le famiglie (a seconda del reddito, del territorio, dello status occupazionale) sia di genere: le donne italiane hanno tassi di occupazione tra i più bassi in Europa, spesso perché costrette ad abbandonare o ridurre il lavoro per prendersi cura dei figli. In questo senso il tema delle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e familiare diventa fondamentale per cambiare abitudini e strutture sociali consolidate, tuttora sostenute e legittimate dalle élite politiche ed economiche.

A fronte delle pressioni da parte delle istituzioni europee, l'evoluzione del work-life balance e più in generale delle politiche familiari in Italia è stata frammentata e segnata da divergenze ideologiche. La sinistra ha tradizionalmente promosso servizi pubblici, conciliazione lavoro-famiglia e parziale defamilizzazione, mentre la destra ha privilegiato trasferimenti monetari e incentivi fiscali. L'espansione delle politiche di work-life balance rimane limitata e fortemente influenzata dalle disuguaglianze territoriali e dalla persistente centralità del ruolo della famiglia nelle politiche sociali (Donà, 2009-2022; Naldini & Saraceno, 2022).

L'obiettivo di questo capitolo è quello di sistematizzare gli studi di policy in materia di work-life balance, politiche per la famiglia e welfare di genere per ricostruire l'evoluzione di questi settori nel corso degli ultimi decenni secondo una prospettiva politologica che tenga conto del ruolo degli attori e del contesto decisionale per spiegare e misurare il *policy change*. In particolare, verranno presi in considerazione due cicli di riforme: la legge 53/2000 sui congedi parentali e le varie iniziative su work-life balance e politiche familiari che sono state implementate per rispondere alla crisi pandemica e alle nuove opportunità offerte dal PNRR.

2. La “Prima Repubblica” e il modello di welfare “mediterraneo”

Gli studiosi di politiche sociali sono concordi nel definire l'Italia come parte del cosiddetto modello mediterraneo o Sud-europeo, con un sistema di welfare ancora fortemente basato sui trasferimenti e poco sui servizi, incentrato sulla famiglia come principale fonte di supporto sociale (Ferrera, 1996-2007; Esping Andersen, 2000; Saraceno, 2003), in un contesto di scarsa capacità amministrativa (Capano & Lippi, 2021).

Da questo punto di vista per tutta la cosiddetta “Prima Repubblica” le riforme in merito a politiche per la famiglia, work-life balance e occupazione femminile sono state praticamente inesistenti. Ciò è dovuto anche alle fratture ideologiche tipiche di un sistema politico-partitico polarizzato (Sartori, 1976), che hanno ostacolato una visione condivisa sul ruolo della donna nella società. In realtà nell'immediato dopoguerra i due principali partiti, Democrazia Cristiana (DC) e Partito Comunista (PCI), condividevano una cultura familista, ma nel corso delle battaglie femministe degli anni Settanta (divorzio; riforma del diritto di famiglia; aborto; aumento dei matrimoni civili, seconde nozze e famiglie di fatto) si trovarono su fronti opposti. Si passa così da un'idea di famiglia stabile e fondata su ruoli di genere rigidi, a una pluralità di modi di fare famiglia. Tuttavia, la cultura tradizionalista, sostenuta anche dalla Chiesa cattolica, ha spesso negato queste trasformazioni, contribuendo a mantenere un modello unico e stereotipato di famiglia, legittimando l'asimmetria di genere nei ruoli di cura ed indirettamente ostacolando l'occupazione femminile e le politiche di conciliazione.

Ciò nonostante, è stata proprio una ministra democristiana (Tina Anselmi) a promuovere la legge 903/1977 per la parità di trattamento sul lavoro, in attuazione delle direttive comunitarie sulla parità salariale (Donà, 2020). Circa un decennio dopo, il ruolo delle istituzioni europee risulterà ancora una volta fon-

damentale per fare entrare nell'agenda politica italiana il tema inedito della conciliazione vita-lavoro, anche grazie alle pressioni dei movimenti femministi, dei sindacati e dei partiti di sinistra e al mutato contesto demografico e sociale: calo della fertilità, aumento dell'instabilità matrimoniale ed emergere di nuovi modelli familiari che hanno messo in discussione il tradizionale modello del *breadwinner* maschile. Di conseguenza, già nella seconda metà degli anni Ottanta, i principali partiti politici italiani iniziarono a includere nei loro programmi riferimenti più o meno espliciti alle politiche familiari e di work-life balance. Nel 1989 il PCI propone un disegno di legge emblematico, "I tempi delle donne, i tempi della città", a cura di Livia Turco: sebbene non approvato, influenzò diverse normative regionali e comunali. In effetti, le iniziative legislative degli anni '80-'90 presentavano approcci diversi a seconda dell'orientamento politico: dalla promozione della maternità alla revisione del trattamento fiscale della famiglia, fino al sostegno alla conciliazione (Naldini & Saraceno, 2022).

La transizione verso la Seconda Repubblica, con la crisi dei partiti tradizionali e l'emergere di nuove formazioni, aprì all'inedito scontro bipolare tra due coalizioni di centro-destra e centro-sinistra, grazie alla svolta "moderata" dei due partiti antisistema (Sartori, 1976) collocati all'estrema destra e all'estrema sinistra dello spettro politico parlamentare (MSI e PCI). Le elezioni del 1994 furono le prime in cui i temi familiari entrarono esplicitamente nella campagna elettorale, ma mancò una programmazione coerente a livello nazionale. Le difficoltà erano legate sia a vincoli di bilancio, con una spesa sociale fortemente sbilanciata sulle pensioni, sia all'assenza di un consenso su priorità e valori condivisi, nonché a una crescente influenza della Chiesa cattolica nei partiti post-DC. Per questo sarà necessario attendere il 1996 e la prima storica vittoria di una coalizione di centro-sinistra per portare a termine la prima riforma significativa sulle politiche di conciliazione.

3. La legge 53/2000 come *paradigma change*?

Il percorso della legge 53/2000 sui congedi parentali –che mirava a sostenere maternità e paternità e a promuovere l’armonizzazione dei tempi di lavoro, cura e famiglia– rappresenta un perfetto esempio di come il processo di “europeizzazione” (Graziano & Vink, 2006; Radaelli & Quaglia, 2007) interagisca con i fattori domestici nel veicolare le scelte di policy degli Stati membri. A tal proposito, riadattando lo schema analitico proposto da Caporaso (2006), Alessia Donà (2009) ricostruisce il processo decisionale che ha portato all’approvazione della legge mostrando come l’adozione di una normativa sulla conciliazione in linea con le direttive europee è stata favorita soprattutto da fattori politici (governo di centro-sinistra) ed istituzionali (ruolo del Ministero delle Pari Opportunità), mentre i fattori legislativi e culturali ne hanno ostacolato l’iter e anche la successiva implementazione.

Come anticipato poco sopra, dal punto di vista politico il provvedimento fu promosso nel 1998 dal governo di centro-sinistra guidato da Romano Prodi, e in particolare è frutto della collaborazione tra la ministra per la solidarietà sociale Livia Turco e la ministra per le pari opportunità Anna Finocchiaro. Secondo la logica tipica del *triangle of empowerment* (Holly, 2008), queste figure istituzionali legate al movimento femminista hanno contribuito ad aprire spazi di influenza per le questioni di genere all’interno del governo permettendo la ripresa di proposte legislative ferme da anni e la mobilitazione dell’associazionismo femminile. Non a caso poco prima era stata approvata anche la legge 285/1997, che ha introdotto per la prima volta il principio del diritto universale ai servizi educativi per i bambini sotto i tre anni. Tuttavia, l’impatto è stato limitato a causa del modello di co-finanziamento locale e dell’assenza di una struttura di implementazione solida (Naldini & Saraceno, 2022).

La proposta di legge sui congedi incontrò da subito il favore dei sindacati, ma dovette fronteggiare l’opposizione della Confin-

dustria, preoccupata per l'impatto economico delle nuove misure sulle imprese. Il governo rispose assicurando la copertura finanziaria pubblica e sottolineando l'allineamento del testo con i modelli nordici europei, ma anche modificando in parte l'approccio iniziale. Durante il dibattito parlamentare, il discorso originario incentrato sulla condivisione tra genitori del lavoro di cura e sull'emancipazione femminile fu infatti parzialmente ridefinito per venire incontro alle critiche delle forze di opposizione (Forza Italia, Lega e Alleanza Nazionale) e della Chiesa cattolica. Il risultato fu una maggiore enfasi sul ruolo tradizionale della famiglia e sulla valorizzazione del lavoro di cura femminile, con un'attenzione prioritaria alle madri lavoratrici, piuttosto che a una vera trasformazione dei ruoli di genere. La legge fu infine approvata da una maggioranza allargata oltre i confini del nuovo esecutivo di centro-sinistra guidato da D'Alema, ma con un'attenzione limitata alla partecipazione dei padri e alla riorganizzazione complessiva dei tempi di lavoro.

Per quanto riguarda i fattori istituzionali Donà (2009) fa riferimento soprattutto al ruolo del Ministero per le pari opportunità e del relativo Dipartimento, creati rispettivamente nel 1996 e 1997 durante il primo governo Prodi. Sebbene anche nel nostro paese fossero state già istituite altre forme minori di *Woman Policy Agency* (WPA) come la Commissione per la parità di trattamento presso il Ministero del Lavoro e la Commissione pari opportunità presso la Presidenza del Consiglio (Guadagnini, 1995), la nascita del Ministero ha rappresentato un passaggio fondamentale per legittimare la presenza degli interessi delle donne nei processi decisionali governativi, garantendo accesso ed influenza sul processo politico all'associazionismo femminile e creando una collaborazione efficace tra i movimenti della società e le "femministe" al governo. Non a caso la nascita del Ministero per le pari opportunità segna l'affermazione anche in Italia di un "femminismo di Stato" che riconosce ufficialmente il genere come questione politica rilevante

(McBride Stetson & Mazur, 1995; Outshoorn & Kantola, 2007), da trattare attraverso organizzazioni *ad hoc* secondo la cosiddetta strategia dell'“istituzionalizzazione” (Dente, 2011). Vero è che molto spesso nella retorica politica e comunicativa la creazione di un nuovo soggetto organizzativo è spesso equiparata alla trasformazione di policy, finendo per affrontare il problema unicamente sul piano simbolico. Da questo punto di vista la creazione del Ministero ha sicuramente rappresentato un momento importante per l'attenzione alle questioni di genere nel nostro paese, ma poi la sua effettiva operatività era (ed è ancora) inevitabilmente legata a fattori politici, come la capacità di trovare “sponde” istituzionali in altri ministeri “con portafoglio” (lavoro, economia ecc.), ma soprattutto diventa centrale l'importanza strategica che i diversi governi che si succedono al potere assegnano ai temi di genere.

In merito ai fattori legislativi, abbiamo già sottolineato come le leggi italiane per i diritti delle donne lavoratrici siano state a lungo poco sviluppate, e spesso sollecitate da vincoli europei piuttosto che da una vera volontà politica nazionale. Ma è proprio con le riforme degli anni Novanta ed in particolare il dibattito del 1998 sulla conciliazione lavoro-famiglia che si inizia a cambiare prospettiva: la cura diventa un compito condiviso, coinvolgendo anche aziende ed enti locali. Ciò nonostante, tale dibattito ha mostrato come sia stato necessario operare una ridefinizione (*reframing*) del paradigma tradizionale sulla divisione di genere in famiglia che associa le donne al lavoro di cura, tanto che le misure di conciliazione sono state reinterpretate come strumenti di supporto alle donne che lavorano con figli piuttosto che come mezzi per far crescere l'occupazione femminile, senza quindi andare significativamente a modificare il paradigma tradizionale. Strettamente legato a quest'ultimo punto, tra i fattori culturali Donà (2009) menziona l'impatto negativo della cultura tradizionalista che ha negato le trasformazioni in atto contribuendo a mantenere un modello unico e stereotipato di famiglia.

In conclusione, se come affermava l'allora ministro Turco la legge 53/2000 avrebbe dovuto rappresentare una sorta di «rivoluzione per legge», gli ostacoli culturali e legislativi non hanno permesso che tale rivoluzione si concretizzasse: *“D’altro canto i modelli culturali presenti nel nostro paese persistono nel proporre e imporre una visione tradizionale della famiglia, dove il ruolo della donna rimane cristallizzato in quello di moglie e madre, assieme ad un mondo delle imprese che interpreta il lavoro femminile come un costo e un rischio.”* (Donà, 2009, p.131). In questo senso, se dal punto di vista culturale/normativo la riforma si poteva configurare come un cambiamento di terzo ordine¹ grazie al mutamento nei valori di riferimento che vedono un riconoscimento del ruolo paterno nella cura, dal punto di vista pratico ci si limita ad un cambiamento di secondo ordine. In effetti la struttura materiale e le risorse non sono cambiate abbastanza per rendere effettiva questa innovazione, dal momento che il congedo è poco retribuito e solo per un periodo limitato, per cui i padri sono scoraggiati dal richiederlo, soprattutto in famiglie monoreddito o a basso reddito (Naldini & Saraceno, 2022).

Come vedremo più avanti, un nuovo tentativo di *paradigma change* sui temi della conciliazione, gender balance e politiche per la famiglia dovrà attendere ancora due decenni (e lo scoppio di una

¹ Peter Hall (1993) propone una tipologia dei cambiamenti nelle politiche pubbliche distinguendo tra tre livelli di profondità. Il cambiamento di primo ordine riguarda modifiche puntuali e tecniche all'interno di un quadro già consolidato, senza mettere in discussione né gli obiettivi della politica né gli strumenti utilizzati per perseguirli. Un cambiamento di secondo ordine, invece, non si limita a modificare i parametri tecnici, ma mette in discussione anche gli strumenti con cui la politica viene attuata, pur mantenendo invariato l'obiettivo generale. Infine, il cambiamento di terzo ordine rappresenta un vero e proprio cambiamento paradigmatico in cui vengono messi in discussione non solo gli strumenti e i parametri, ma anche e soprattutto gli obiettivi della politica e le idee su cui essa si basa.

pandemia mondiale), ma anche in questo caso le aspettative iniziali verranno in parte ridimensionate in fase di implementazione.

4. Dalla grande recessione al Conte I: le politiche di conciliazione tra incrementalismo e marginalizzazione

Nonostante l'approvazione della legge 53 e del successivo Testo Unico su maternità e paternità, nei primi anni 2000 l'Italia ha mostrato una marcata difficoltà nell'adottare politiche di conciliazione vita-lavoro coerenti con l'approccio del *Social Investment* (SI). A differenza di altri Paesi dell'Europa meridionale, come la Spagna e il Portogallo, che hanno gradualmente aumentato gli investimenti in servizi per l'infanzia e l'istruzione, l'Italia è rimasta ancorata a un modello di welfare sbilanciato verso i trasferimenti monetari, in particolare la spesa pensionistica, trascurando la promozione dell'occupazione femminile e il sostegno alla genitorialità (Ferreira, 2006; Ronchi & Vesan, 2022; Ronchi & Cigna, 2024).

Questo anche a causa del ritorno al potere del centro-destra dal 2001 al 2011 (tolta la breve parentesi del secondo governo Prodi dal 2006 al 2008), che ha rimesso in discussione le riforme su congedi parentali e servizi per l'infanzia avviate alla fine degli anni Novanta dal centro-sinistra. I vari governi Berlusconi hanno invece mostrato un atteggiamento più tradizionale, enfatizzando il ruolo della famiglia come luogo privilegiato della cura e ostacolando l'intervento pubblico in ambito di genere e welfare (Riva, 2016; Ronchi & Cigna, 2024). Ciò è testimoniato anche dalla scelta di nominare ministre delle pari opportunità estranee al movimento femminista, che hanno operato un ridimensionamento degli strumenti di parità causando uno scollamento con il mondo dell'associazionismo femminile (Donà, 2020).

D'altra parte, anche il settore dell'assistenza a lungo termine (*long-term care*) non ha ricevuto una riforma strutturale: l'unico sostegno rimane l'indennità di accompagnamento, che ha incen-

tivato un mercato grigio basato su *caregiver* migranti. A ciò si aggiunge il sottofinanziamento dell'istruzione e l'assenza di misure efficaci per favorire la permanenza delle donne nel mercato del lavoro.

In sostanza, fino alla caduta del Berlusconi IV e alla nascita del governo tecnico Monti, l'Italia ha mantenuto un approccio incrementale e frammentato, con politiche di conciliazione deboli e disomogenee, fortemente influenzate dall'alternanza politica e da una visione tradizionalista della famiglia. Solo con le pressioni della crisi economica si iniziano a vedere timidi segnali di cambiamento. Monti e la sua ministra del lavoro con delega alle pari opportunità Elsa Fornero imporranno riforme strutturali dettate dall'austerità in ambito pensionistico e del mercato del lavoro, ma a parte alcune iniziative simboliche (come le quote di genere temporanee nei Consigli di amministrazione delle aziende e il congedo di paternità obbligatorio di un giorno a stipendio pieno) le questioni di genere e di *work-life balance* rimangono marginali (Donà, 2020; Ronchi & Cigna, 2024).

Dopo le elezioni del 2013, quando la crisi economica si fa via via meno stringente e i governi di grande coalizione a guida PD possono ricominciare progressivamente politiche espansive, il welfare italiano attraversa una fase di riforme incentrate soprattutto sul rafforzamento delle misure di protezione sociale esistenti, con un'estensione delle platee e una maggiore generosità dei trasferimenti. Tuttavia, l'investimento nei servizi sociali e nelle politiche per la conciliazione vita-lavoro resta limitato e disomogeneo, rendendo l'Italia un Paese ancora debole sul fronte dell'investimento sociale.

Con l'insediamento del governo Renzi (2014), si apre un'agenda che discorsivamente punta alla natalità e alla costruzione di servizi (come "1.000 asili nido in 1.000 giorni"), ma in termini concreti si traduce soprattutto in riforme del mercato del lavoro, come il Jobs Act, ma scarsi investimenti in politiche attive e nella

conciliazione. Sul fronte familiare, il governo estende parzialmente i congedi parentali, introducendo qualche novità per padri, lavoratori autonomi e genitori di minori con disabilità, ma gli interventi restano frammentari e poco ambiziosi (Ronchi & Cigna, 2024).

Sarà il successivo governo Gentiloni (2016-2018) a rilanciare un cambiamento di terzo ordine almeno per quanto riguarda il settore dei servizi per l'infanzia grazie alla legge 65/2017, che promuove un sistema integrato 0-6 anni con l'obiettivo di ampliare l'offerta educativa per la prima infanzia attraverso un paradigma più universalistico. Ma nonostante il valore innovativo della legge, l'implementazione è rimasta difficile a causa di una governance complessa e frammentata, l'assenza di un sistema di finanziamento stabile ma anche una domanda abbastanza debole, specialmente al Sud, per via della bassa occupazione femminile (Naldini & Saraceno, 2022).

Dopo le elezioni del 2018 e la nascita del primo governo “interamente populista” nella storia italiana (Bressanelli & Natali, 2019) la spesa sociale viene completamente re-indirizzata per dare seguito alle promesse elettorali dei due partiti di governo Movimento Cinque Stelle (M5S) e Lega, con l'introduzione del Reddito di Cittadinanza e Quota 100, mentre politiche di conciliazione e temi di genere spariscono dall'agenda. Servirà una pandemia mondiale per rimetterli nuovamente al centro del dibattito politico.

5. La pandemia come *critical juncture*?

La letteratura sul welfare ha mostrato diffusamente l'impatto degli shock esogeni – come crisi economiche o sanitarie – sulla popolazione e sulle politiche pubbliche, mettendo in luce il loro potenziale trasformativo sui sistemi di protezione sociale. Quanto detto in precedenza dimostra che la grande recessione iniziata con la crisi del 2007-2008 non ha prodotto cambiamenti di policy significativi sul piano della conciliazione e politiche per la fami-

glia. Al contrario, la pandemia da COVID-19 esplosa in Italia a partire dal marzo 2020 è stata un esempio paradigmatico di shock esogeno che ha generato una risposta pubblica ampia, in molti casi caratterizzata da un'espansione del welfare in senso più inclusivo ed universalistico e da misure straordinarie di sostegno a famiglie, lavoratori e imprese. Ma affinché da una finestra di opportunità offerta da una situazione di crisi possa generarsi una “giuntura critica” capace di deviare il percorso istituzionale verso nuove traiettorie² lo shock da solo non basta: serve che ci sia uno spazio decisionale aperto e attori politici capaci di cogliere l'occasione. In questo senso era difficile attendersi una reazione che potesse andare oltre un approccio incrementale ed emergenziale al tempo stesso da parte dell'inedito e neonato governo di coalizione M5S-Partito Democratico (PD), che si è trovato improvvisamente ad affrontare la sfida più drammatica dalla fine della Seconda guerra mondiale, con un sistema istruzionale già afflitto dalla sua scarsa capacità amministrativa e l'economia che si stava ancora riprendendo dalla crisi del 2011 (Vicentini & Galanti, 2022).

Gli studi di policy ci ricordano che il tipo e le caratteristiche del sistema di politiche sociali di un paese sono un buon predittore della capacità dello stesso di reagire a uno shock esogeno (Castles, 2010). In questo senso la pandemia ha rappresentato uno stress-test che ha messo a nudo le debolezze del sistema italiano di welfare familiare, evidenziando le disuguaglianze esistenti e il peso sproporzionato che grava sulle famiglie – in particolare sulle donne – nella cura e gestione quotidiana dei figli (Naldini & Saraceno, 2022). La chiusura delle scuole e dei servizi educativi per

² Per *critical junctures* si intendono periodi relativamente brevi durante i quali aumenta significativamente la probabilità che le scelte dei *decision makers* attivino una (nuova) dinamica di *path-dependence* che influenzerà le scelte future andando a modificare qualitativamente il “normale” sviluppo istituzionale di una policy, al di là della severità delle conseguenze socio-economiche (Pierson 2000; Capoccia e Kelemen 2007).

l'infanzia ha portato a una massiccia risocializzazione del lavoro di cura dentro le mura domestiche. Molte madri lavoratrici hanno dovuto ridurre l'orario o abbandonare il lavoro per far fronte alla cura dei figli. Le famiglie vulnerabili e precarie hanno sofferto maggiormente, sia sul piano economico che su quello organizzativo. Tutto ciò ha rafforzato la percezione pubblica della necessità di riformare le politiche familiari e di conciliazione in senso più equo e universale.

Da questo punto di vista le principali misure introdotte dal governo Conte II nel 2020 comprendevano un congedo parentale Covid da 15 giorni (poi estesi a 30), indennizzati al 50% del salario (o in alternativa un'astensione non retribuita per chi aveva figli minori di 16 anni) e un bonus baby-sitting inizialmente di 600€, poi aumentato a 1200€ (o 2000€ per sanitari). Tali misure presentavano però anche diverse criticità, escludendo molte categorie lavorative (pubblico impiego e smart workers) o stabilendo procedure complesse che ne rendevano difficile l'utilizzo per vincoli sanitari, mancanza di copertura educativa e scarsa adeguatezza per le famiglie con figli disabili o in DAD. Inoltre, si configura una sovrapposizione tra lavoro e cura non gestita, con un uso distorto dello smart working come "misura di conciliazione" e una mancata valorizzazione dei bisogni educativi e di socialità dei bambini. Come innovazione simbolica si introduce anche il Bonus baby-sitting ai nonni come riconoscimento economico del lavoro di cura familiare, che però dimostra la resa dello Stato in questo campo.

In questo senso le misure non hanno avuto reale impatto educativo né riequilibrato i carichi familiari ed è difficile parlare di cambiamenti di paradigma. Pavolini et al. (2021) infatti definiscono le misure su lavoro agile e congedi parentali tra la prima fase della pandemia (febbraio-maggio 2020) e la primavera del 2021 come interventi di natura temporanea e derogatoria rispetto alla logica di funzionamento tradizionale, senza però rappresentare in alcun modo un cambiamento strutturale. Allo stesso modo

Naldini (2021) conclude che gli interventi emergenziali operati fino al marzo 2021 non rappresentano una svolta, rinunciando ad offrire una visione integrata e di lungo periodo con investimenti strutturali in servizi educativi, istruzione, conciliazione e pari opportunità, per costruire un welfare intergenerazionale e sostenibile. Ciò dimostra ancora una volta i paradossi del familismo italiano: si invoca la solidarietà intergenerazionale ma si scaricano i costi sulla famiglia, senza supporto pubblico strutturale. D'altra parte, in termini di parità di genere, le politiche adottate non solo non promuovono l'equità, ma rischiano di cristallizzare ruoli tradizionali, aggravando il carico sulle madri.

Da questo punto di vista l'emergenza Covid ha mostrato l'incapacità del sistema di welfare italiano di adattarsi in modo equo e tempestivo, evidenziando anche una distanza tra policy e reali bisogni educativi: nessuna misura ha considerato il valore della scuola come luogo di crescita e socialità, né il carico psicologico della DAD per bambini e famiglie. Infine, l'esclusione di lavoratori pubblici e smart workers riflette una visione segmentata, non universale, dei diritti sociali (Naldini, 2021). Ciò detto, la fase post-pandemia e soprattutto le inedite possibilità di investimento legate ai fondi del PNRR offriranno nuove possibilità ai *decision-makers*, portando ad interventi più strutturali per il sostegno alle famiglie e nel campo dei servizi educativi per la prima infanzia (Pavolini et al., 2021).

6. Il governo Draghi tra PNRR, “disgelo” e “depoliticizzazione”

Come è noto, il governo Draghi subentra al Conte II nel febbraio 2021, per gestire gli ultimi mesi di recrudescenza della pandemia e soprattutto negoziare con le istituzioni europee per i fondi PNRR. Per quanto riguarda *work-life balance* e politiche per le famiglie, rispetto ad un panorama europeo occidentale in cui si

era innovato molto nel corso del XXI secolo, nel 2020 per l'Italia valeva ancora la definizione di Naldini e Saraceno (2008) di un sistema quasi "congelato" (Sabatinelli & Pavolini, 2024). Il nuovo governo darà avvio al "disgelo" muovendosi principalmente su due strade parallele: investimenti in servizi per l'infanzia e introduzione dell'Assegno unico e universale (AUUF) come sostegno economico per le famiglie con figli a carico, riforma già discussa da tempo ma rimandata per anni.

L'urgenza sociale creata dalla crisi ha infatti fornito quella finestra di opportunità che ha permesso di superare vecchie resistenze ideologiche secondo una nuova narrazione centrata sui figli come bene collettivo, da sostenere a prescindere dalla condizione lavorativa o contributiva dei genitori. Il linguaggio dell'emergenza e della necessità ha permesso di costruire una coalizione eterogenea, in cui le diverse forze politiche presenti in parlamento (cattoliche, progressiste, conservatrici) hanno sostenuto l'AUUF senza entrare in conflitto sui temi più divisivi, come il genere o la struttura familiare. La riforma è stata infatti approvata all'unanimità in entrambe le Camere, ottenendo il voto favorevole anche di Fratelli d'Italia (FdI), l'unico gruppo parlamentare che non aveva appoggiato l'esecutivo Draghi.

Tuttavia, Naldini e Saraceno (2022) sottolineano che, nonostante l'importante apertura politica, l'opportunità non è stata pienamente colta per ripensare in modo strutturale le politiche di conciliazione vita-lavoro e il sistema di cura per l'infanzia. Se infatti l'introduzione dell'AUUF è sicuramente un successo per quanto riguarda le politiche per le famiglie con figli, il massiccio investimento in nuovi asili nido promesso dal PNRR è stato progressivamente ridimensionato. Ancora più negativo il giudizio di Alessia Donà (2022), secondo la quale il PNRR italiano trascura il tema della parità di genere, dal momento che le misure concrete sono frammentarie e spesso subordinate ad altri obiettivi, come la crescita economica e la digitalizzazione. Oltre ad investimenti in

asili nido e scuole dell'infanzia, tra le misure previste dal PNRR in questo ambito troviamo infatti anche incentivi fiscali per le imprese che assumono donne e promozione del lavoro agile e smart working. Eppure, tali misure sono presentate più come strumenti per favorire la produttività che per promuovere un reale equilibrio tra vita e lavoro, mentre manca una riflessione strutturale sulla redistribuzione del lavoro di cura, che continua a ricadere principalmente sulle donne.

Secondo Donà (2022) tutto questo è dovuto anche e soprattutto alle caratteristiche del governo Draghi che hanno innescato una “depoliticizzazione”³ dei temi di genere, portando anche ad una sostanziale esclusione della società civile e dei movimenti femministi dal processo decisionale. Sebbene l'esecutivo Draghi sia stato definito “*technocratic-led partisan government*” (Garzia & Karremans, 2021) in quanto composto da una maggioranza di ministri politici (15) rispetto ai ministri tecnici (8), in realtà erano proprio questi ultimi ad occupare i ministeri chiave. Il governo ha infatti adottato un linguaggio tecnico ed economico, lasciando poco spazio alla dimensione politica e valoriale delle questioni di genere, e il risultato è una “neutralizzazione” del dibattito sul genere: il work-life balance è trattato come un problema organizzativo, non come un nodo di disuguaglianze sociali profonde.

7. Conclusioni

L'evoluzione delle politiche italiane di conciliazione vita-lavoro e di sostegno alla famiglia conferma la persistenza di un modello familistico e conservatore, solo parzialmente scalfito da riforme

³ Quando un tema viene “depoliticizzato”, il processo decisionale viene sottratto ai politici elettivi e alla contrattazione politica (Flanders and Wood 2014), portando ad una managerializzazione delle questioni di policy (Elomäki and Ylöstalo 2021).

episodiche o legate a shock esterni. Come visto, anche i momenti apparentemente più innovativi – come la legge 53/2000 o gli interventi post-pandemici finanziati dal PNRR – hanno spesso mancato l'obiettivo di un cambiamento strutturale, rimanendo confinati a logiche emergenziali o depoliticizzate. La recente introduzione dell'AUUF rappresenta un passo importante verso una maggiore universalizzazione delle politiche familiari, ma l'assenza di una contestuale riforma dei servizi educativi e dei congedi penalizza la sua portata trasformativa. Se quindi è vero che la sfida della pandemia, le risorse straordinarie del Next Generation EU e la temporanea sospensione dei vincoli di bilancio hanno creato una finestra di opportunità per riforme espansive in ambito di welfare e politiche di conciliazione, non è ancora chiaro se questa fase espansiva rappresenti una reale discontinuità rispetto al passato o se sia destinata ad esaurirsi, magari lasciando spazio a una nuova stagione di austerità.

Le iniziative dell'attuale governo Meloni si inseriscono in questo solco, confermando una visione tradizionale del ruolo della famiglia e delle politiche sociali. Il "Piano per la natalità", al centro della narrazione dell'esecutivo, punta principalmente su misure economiche – come l'incremento dell'AUUF, agevolazioni fiscali per le famiglie numerose, e sconti per l'acquisto della prima casa – senza tuttavia affrontare in modo sistemico le barriere che ostacolano l'occupazione femminile e la parità di genere. Il potenziamento dei servizi per l'infanzia continua a risentire di ritardi e sottofinanziamenti, mentre il congedo di paternità resta minimo e poco incentivato.

Alla luce di tutto ciò, le politiche recenti sembrano confermare l'ambivalenza storica del modello italiano: si riconosce l'importanza della famiglia come pilastro sociale, ma si evita di affrontare le profonde disuguaglianze che lo attraversano. Resta dunque il dubbio se i cambiamenti in atto segnino una vera discontinuità o piuttosto un adattamento conservatore alle nuove sfide demografiche e sociali.

Riferimenti bibliografici

- Bressanelli, E., Natali, D. (2019). Special Issue Introduction, Italian politics: The 'yellow-green' government one year on, *Contemporary Italian Politics*, 11(3), 208–219. <https://doi.org/10.1080/23248823.2019.1646003>
- Capano, G., Lippi, A. (2021). States' Performance, Reforms and Policy Capacity in the Southern European Countries, in L. Burrioni, E. Pavolini e M. Regini (a cura di), *Mediterranean Capitalism Revisited. One Model, Different Trajectories*, Ithaca, Cornell University Press. <https://doi.org/10.1515/9781501761096-005>
- Capoccia, C., Kelemen, R.D. (2007). The Study of Critical Junctures: Theory, Narrative, and Counterfactuals in Historical Institutionalism. *World Politics*, 59(3), 341–369. <https://doi.org/10.1017/S0043887100020852>
- Castles, F.G. (2010). Black Swans and Elephants on the Move: The Impact of Emergencies on the Welfare State. *Journal of European Social Policy*, 20(2), 91–101. <https://doi.org/10.1177/0958928709358793>
- Dente, B. (2011). Le decisioni di policy. il Mulino
- Donà, A. (2009). Donne e lavoro: quali i risultati delle politiche di conciliazione in Italia?, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 1, 109–134. <https://doi.org/10.1483/29152>
- Donà, A. (2020). Le politiche di genere e il femminismo di Stato: tra pressioni esterne e resistenze domestiche, in G. Capano e A. Natalini (a cura di), *Le politiche pubbliche in Italia*. il Mulino, 213–228
- Donà, A. (2022). Gender equality in the Italian Recovery and Resilience Plan: the depoliticizing effects of the technocratic Draghi government. *Contemporary Italian Politics*, 14(4), 458–471. <https://doi.org/10.1080/23248823.2022.2132904>

- Elomäki, A., Ylöstalo, H. (2021). From Promoting Gender Equality to Managing Gender Equality Policy. *International Feminist Journal of Politics*, 23(5), 741–762. <https://doi.org/10.1080/14616742.2021.1880289>
- Esping-Andersen, G. (2000). I fondamenti sociali delle economie post-industriali. *il Mulino*
- Ferrera, M. (1996), The Southern Model of Welfare in Social Europe. *Journal of European Social Policy*, 6(1), 17-37. <https://doi.org/10.1177/095892879600600102>
- Ferrera, M. (2006), Le politiche sociali: L'Italia in prospettiva comparata, *il Mulino*
- Ferrera, M. (2007), Le politiche sociali. *il Mulino*
- Ferrera, M. (2008), Il fattore D. *Mondadori*
- Flanders, M., Wood, M. (2014). Depoliticization, Governance and the State. *Policy & Politics*, 42 (2), 135–149
- Garzia, D., Karremans, J. (2021). Super Mario 2: Comparing the Technocrat-Led Monti and Draghi Governments in Italy. *Contemporary Italian Politics*, 13(1), 105–115. <https://doi.org/10.1080/23248823.2021.1903175>
- Graziano, P., Vink, M. (a cura di) (2006). *Europeanization: new research agendas*. Palgrave. <https://doi.org/10.1057/9780230584525>
- Guadagnini, M. (1995). The latecomers: Italy's equal status and equal opportunity agencies. *Comparative State Feminism*. Thousand Oaks, Sage, 150-167
- Hall, P. A. (1993). Policy paradigms, social learning, and the state: the case of economic policymaking in Britain. *Comparative politics*, 275-296. <https://doi.org/10.2307/422246>
- Holli, A. M. (2008). Feminist triangles: A conceptual analysis. *Representation*, 44(2), 169-185. <https://doi.org/10.1080/00344890802080407>

- Madama, I., Pavolini, E. (2024). Verso il disgelo? Continuità e trasformazioni delle politiche familiari in Italia nell'ultimo decennio. *Social Policies*, 11(3), 461-484. <https://doi.org/10.10.7389/116167>
- Naldini, M., & Saraceno, C. (2008). Social and family policies in Italy: Not totally frozen but far from structural reforms. *Social Policy & Administration*, 42(7), 733-748. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9515.2008.00635.x>
- Naldini, M., Saraceno, C. (2022). Changes in the Italian work-family system and the role of social policies in the last forty years. *Stato e mercato*, 42(1), 87-115. <https://doi.org/10.1425/104419>
- Outshoorn, J., Kantola, J. (Eds.). (2007). *Changing state feminism*. Springer. <https://10.1057/9780230591424>
- Pavolini, E., Sabatinelli, S., Vesan, P. (2021). I servizi di welfare in Italia alla prova della pandemia. Uno sguardo di insieme. *Social Policies*, 8(2), 211-232. <https://doi.org/10.7389/101678>
- Pierson, P. (2000). The limits of design: Explaining institutional origins and change. *Governance*, 13(4), 475-499. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00142>
- Radaelli, C.M., Quaglia, L. (2007). Italian Politics and the European Union. *West European Politics*, 30(4), 924-943
- Riva, E. (2016). Familialism reoriented: Continuity and change in work-family policy in Italy. *Community, Work & Family*, 19(1), 21-42. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1024610>
- Ronchi, S., Cigna, L. (2024). Non è un Paese per investimenti sociali? Una reinterpretazione della traiettoria di riforma del welfare e della politics del “social investment” in Italia. *Social Policies*, 11(3), 553-571. <https://doi.org/10.7389/116171>

- Ronchi, S., Vesan, P. (2022). Reforming without investing. *The World Politics of Social Investment: Volume II: The Politics of Varying Social Investment Strategies*, 2, 108. <https://doi.org/10.1093/oso/978197601457.003.0005>
- Sabatinelli, S., Pavolini, E. (2021). Le politiche familiari fra servizi all'infanzia e conciliazione famiglia-lavoro ai tempi del Covid-19. *Social Policies*, 8(2), 305-326. <https://doi.org/10.7389/101682>
- Saraceno, C. (2003). *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*. il Mulino
- Sartori, G. (1976). *Parties and party systems: Volume 1: a framework for analysis*. Cambridge University Press
- Stetson, D. M., & Mazur, A. (a cura di) (1995). *Comparative state feminism*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Vicentini, G., Galanti, M.T (2022). Italy, the Sick Man of Europe: Policy Response, Experts and Public Opinion in the First Phase of Covid-19, *South European Society and Politics*, 27(4), 459-485. <https://doi.org/10.1080/13608746.2021.1940582>

I recenti interventi normativi volti a sostenere lo sviluppo della parità di genere in ambito lavorativo e familiare, anche promuovendo azioni di riequilibrio dei tempi di vita e di lavoro

Flavia Schiavetti

ABSTRACT: Il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da un significativo divario di genere da cui derivano disparità salariali, minori opportunità di carriera per le donne ed una notevole sottorappresentazione in alcuni settori; il legislatore è nel tempo intervenuto per introdurre correttivi che affrontassero queste problematiche al fine di promuovere una maggiore parità di genere nel mondo del lavoro. Il presente contributo, quindi, si propone, da una parte, di analizzare criticamente gli attuali strumenti messi a disposizione dei lavoratori per cercare di riequilibrare il coinvolgimento di uomini e donne nei diversi ambiti e dall'altra di verificarne la capacità di favorire un effettivo sviluppo della parità di genere.

- 1. Introduzione: Il persistere del divario di genere nel mondo del lavoro e la necessità di promuovere la parità di genere, l'equilibrio tra vita professionale e familiare e la condivisione delle responsabilità di cura**

La parità di genere e la conciliazione tra vita professionale e privata sono tematiche interconnesse che hanno acquisito una rilevanza sempre maggiore nel dibattito pubblico e nelle politiche sociali degli ultimi decenni. La parità di genere implica una distribuzione equa e giusta delle risorse e delle opportunità tra uomini e donne, mentre la conciliazione tra vita professionale e vita privata riguarda la capacità di armonizzare le responsabilità occupazionali con quelle familiari e personali; entrambe costitu-

iscono dimensioni interdipendenti nella costruzione di una società realmente inclusiva e rispettosa delle differenze di genere, in cui donne e uomini possono sviluppare la propria persona e concorrere, con effettiva partecipazione, alla vita ed al progresso economico e sociale del Paese come sancito dagli artt. 3 e 4 della Costituzione.

Il principio di pari dignità sociale, sancito dall'art. 3, comma 1, Cost., costituisce uno dei cardini dell'ordinamento repubblicano e rappresenta il fondamento di ogni politica volta alla promozione dell'uguaglianza sostanziale. In tale contesto, è possibile collocare e sviluppare l'elaborazione teorica del diritto alla conciliazione tra vita privata e lavoro, inteso come diritto fondamentale che contribuisce alla realizzazione piena e integrale della persona umana.

La "vita", in questa prospettiva, non è da intendersi come semplice tempo residuo rispetto all'attività lavorativa, bensì come uno spazio qualificato dalle relazioni personali e familiari, in cui si sviluppano dinamiche affettive, di cura e di responsabilità. È dunque necessario superare una visione strettamente economicistica del lavoratore, considerato unicamente come soggetto funzionale al mercato, per riconoscerne anche il ruolo di persona inserita in reti di relazioni sociali e familiari, portatrice di bisogni propri e altrui.

La centralità del lavoro di cura, in particolare quello familiare, troppo spesso non riconosciuto né valorizzato, impone una riflessione critica sui modelli tradizionali di organizzazione del lavoro e sui rischi che tale invisibilità comporta in termini di disuguaglianza sostanziale (Marinelli, 2021). Infatti, se l'impegno nella cura familiare diviene motivo di esclusione o marginalizzazione nel mercato del lavoro, esso si trasforma in un "limite di fatto" all'esercizio della libertà e all'uguaglianza delle persone, in evidente contrasto con l'art. 3, comma 2, della Costituzione, che impone alla Repubblica di rimuovere gli ostacoli che impediscono il pieno sviluppo della

persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i cittadini alla vita economica, politica e sociale del Paese (Faioli, 2010).

In questa direzione, il diritto alla conciliazione non si configura solo come esigenza individuale o familiare, ma come istanza costituzionale che esige l'adozione di politiche pubbliche e modelli lavorativi capaci di integrare le esigenze della produzione con quelle della cura e della vita relazionale. Strumenti quali i congedi parentali paritari, il lavoro agile, i servizi di assistenza alla famiglia e la promozione della corresponsabilità genitoriale e sociale rappresentano modalità concrete per attuare il principio di pari dignità in senso sostanziale.

Il diritto alla conciliazione vita-lavoro, nel suo legame con la dimensione relazionale dell'esistenza, assume una funzione essenziale nella costruzione di un ordinamento realmente inclusivo e rispettoso dei diritti fondamentali e la sua valorizzazione costituisce una condizione imprescindibile per il superamento delle discriminazioni strutturali, in particolare di genere, e per la piena attuazione dei valori fondativi della Costituzione repubblicana.

Storicamente, la disuguaglianza di genere ha radici profonde nelle strutture sociali e nelle convenzioni culturali che hanno relegato le donne a ruoli tradizionali principalmente legati alla sfera domestica e che continuano a determinare una forte difficoltà della permanenza delle donne nel mercato del lavoro¹.

Gli interventi in tal senso hanno abbracciato diversi ambiti a partire dalla legge 125 del 1991 con cui si voleva raggiungere il fine di un'effettiva uguaglianza tra uomini e donne nel lavoro, attraverso la promozione di azioni positive quali interventi formativi, misure di sostegno alla maternità e iniziative per favorire la carriera

¹ Dal Rapporto CNEL – ISTAT su “il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità” Freguja C., Romano M. C., Sabbadini L.L.(a cura di), in www.istat.it, del 6 marzo 2025 si evidenzia che il tasso di occupazione femminile, seppure in lieve crescita, continua ad essere il valore più basso tra i paesi europei e risulta inferiore alla media europea di ben il 13%.

femminile. Sono poi susseguiti ulteriori riforme, dal codice delle pari opportunità alla legge sul sostegno all'imprenditoria femminile, tesi a promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne in ambito professionale, iniziando ad introdurre con la riforma Fornero del 2012, anche delle misure per favorire la conciliazione tra vita familiare e lavorativa, con un'attenzione particolare alle esigenze delle lavoratrici madri.

La centralità di tale tema è stata anche riaffermata con la Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, che, nell'ispirarsi alla Gender Equality Strategy 2020-2025 dell'Unione europea, rappresenta lo schema di valori e le politiche che dovranno essere realizzate e il punto di arrivo in termini di parità di genere.

Tuttavia, sebbene il legislatore abbia mostrato un forte impegno a favorire il cambiamento, la strada da percorrere per poter vedere realizzata un'equa partecipazione delle donne al mondo del lavoro soffre ancora di molte, e ben note, criticità quali la disuguaglianza salariale, il cd. soffitto di cristallo che limita l'avanzamento delle donne ai livelli dirigenziali più alti e gli stereotipi di genere che influenzano le scelte formative e lavorative; il conseguimento di un'effettiva parità di genere in ambito lavorativo e familiare appare un traguardo molto distante dalla situazione attuale, in quanto le componenti femminili delle famiglie restano il principale soggetto onerato di compiti di cura, non solo nel caso di lavoratrici madri ma anche quando all'interno della famiglia ci sono soggetti che necessitano di particolari cure, come ad es. bambini, componenti anziani o disabili.

Parallelamente, la conciliazione tra vita e lavoro è diventata un tema cruciale, soprattutto con l'aumento delle famiglie a doppio reddito e delle madri lavoratrici per le quali gli strumenti come il telelavoro o l'orario flessibile, congedi parentali equamente distribuiti tra uomini e donne, e servizi di supporto alla famiglia, come l'assistenza all'infanzia accessibile e di qualità, diventano uno strumento essenziale per garantirne l'occupazione.

Queste misure, invero, non sono solo essenziali per migliorare la qualità della vita dei lavoratori, ma contribuiscono anche a una maggiore produttività e soddisfazione sul lavoro.

La promozione della parità di genere e la facilitazione della conciliazione tra vita e lavoro richiedono un approccio integrato e multilivello; le due tematiche, invero, sono strettamente connesse stante anche il fatto che appare molto difficile superare la tradizionale suddivisione dei ruoli all'interno delle famiglie, che impedisce, di fatto, lo sviluppo virtuoso delle politiche sulla parità di genere (Izzi, 2020; Schiavetti, 2023).

Il peso del gender gap nei ruoli di cura è ancora molto marcato, l'equa condivisione dei compiti risente della difficoltà di ampliare il coinvolgimento della componente maschile delle famiglie (Militello, 2022). Questo emerge in modo evidente dall'analisi dei dati relativi all'utilizzo degli strumenti concessi dal legislatore che vengono utilizzati per la maggior parte da donne².

Questo squilibrio non è soltanto il risultato di pratiche individuali, ma è espressione di un assetto culturale e sistemico che associa in modo quasi automatico la cura alla femminilità, contribuendo alla segregazione di genere e alla penalizzazione economica e professionale delle lavoratrici-madri (Molinier, 2019; Ales, 2008).

Appare di primaria importanza, quindi, che le istituzioni pubbliche continuino a implementare politiche che favoriscano il cambiamento culturale e strutturale, mentre le aziende devono

² L'Istat, nello studio del 2022 intitolato *Famiglie, reti familiari, percorsi lavorativi e di vita*, in www.inps.it, evidenzia come il genere rappresenti il principale fattore discriminante nell'analisi della distribuzione dell'onere assistenziale: le donne rappresentano il 38,2% del totale dei caregiver, a fronte del 33% degli uomini, con una differenza che si amplifica nelle fasce d'età dedicate alla cura degli anziani, dove la percentuale femminile raggiunge quasi il 50%, contro un 38% maschile.

adottare pratiche inclusive che promuovano la diversità e il benessere dei dipendenti, favorendo la conciliazione.

Questo obiettivo è sancito chiaramente dall'art. 23 della Carta dei diritti fondamentali dell'unione europea che, nel declinare il principio fondamentale, sancito anche dall'art. 3, par. 3 comma 2 del TUE, secondo il quale "l'Unione promuove la parità tra donne e uomini", specifica che è necessario dargli effettività in tutte le sue possibili declinazioni, inclusa la materia dell'occupazione, del lavoro e della retribuzione (Calafà, 2022).

2. La figura del caregiver familiare informale ed il suo ruolo nell'ambito della famiglia

La riflessione sull'evoluzione della parità di genere nei contesti lavorativo e familiare non può prescindere da un'analisi approfondita del ruolo attribuito alla famiglia nell'ambito della cura dei soggetti fragili e della conseguente identificazione di coloro che, gravati da responsabilità di cura, risultano legittimati ad accedere agli strumenti predisposti dal legislatore. La famiglia, infatti, si configura come la cellula primaria dell'ordine sociale, rappresentando il primo ambito di socializzazione in cui l'individuo viene progressivamente introdotto alla vita relazionale, culturale ed emotiva.

In tale prospettiva, l'art. 29, comma 2, della Costituzione, laddove afferma che "la famiglia è la prima formazione sociale ove l'uomo svolge la sua personalità", riconosce alla famiglia una funzione fondativa nello sviluppo dell'identità personale e sociale del soggetto (Bozzao, 2001). Si tratta di una concezione che trascende la dimensione meramente privata dell'istituzione familiare, fondata sul vincolo affettivo e giuridico del matrimonio, per abbracciarne anche la rilevanza pubblica quale contesto insostituibile di educazione e trasmissione culturale (Moro, 2012). All'interno di questo spazio relazionale, l'individuo apprende le prime

forme di comunicazione, interiorizza norme e valori, e sviluppa quelle competenze affettive e cognitive che costituiscono il fondamento della partecipazione alla vita democratica, in attuazione del principio personalista sancito dall'art. 2 della Costituzione (Rodotà, 2006).

L'impiego dell'espressione "formazione sociale" da parte del costituente richiama esplicitamente il riconoscimento delle realtà intermedie tra individuo e Stato, nel quadro della garanzia dei diritti inviolabili e del pluralismo sociale (artt. 2 e 18 Cost.). Ne deriva una visione dinamica e relazionale della famiglia, intesa come spazio di esercizio di diritti e assunzione di doveri, in un equilibrio tra autonomia individuale e responsabilità collettiva (Zagrebel'sky, 2008). In tale cornice, l'ordinamento giuridico riconosce la famiglia come soggetto autonomo e ne tutela la funzione sociale, impegnandosi a promuovere politiche pubbliche che ne assicurino stabilità, coesione interna e capacità di adempiere ai propri compiti educativi e di cura (Cafferla 2003; Tondi della Mura, 2005). Questo impegno trova espressione esplicita anche nell'art. 31 della Costituzione, che affida alla Repubblica la protezione della maternità, dell'infanzia e della gioventù.

La valorizzazione della famiglia, dunque, non si esaurisce in una prospettiva affettiva o culturale, ma assume i connotati di un investimento strategico nella promozione dello sviluppo integrale della persona e nella costruzione di una società equa e solidale. Tra le principali funzioni ad essa attribuite vi è quella di fornire assistenza e sostegno ai membri più vulnerabili – minori, anziani, persone con disabilità – attraverso un modello di cura prevalentemente affidato a figure interne, che, nella maggioranza dei casi, sono donne (Bozzao, 2001). Tale attribuzione risponde anche alla considerazione che l'ambiente familiare sia maggiormente idoneo a soddisfare bisogni complessi, che includono aspetti relazionali e affettivi oltre a quelli sanitari e assistenziali (D'Onghia, 2024).

Coloro che si fanno carico di tali responsabilità costituiscono la categoria dei cosiddetti caregiver familiari informali: soggetti che forniscono assistenza continuativa, non retribuita e spesso priva di riconoscimento giuridico ed economico, nonostante l'elevato impatto fisico, emotivo, sociale e finanziario di tale attività. È ormai acclarato, infatti, che l'impegno richiesto a queste figure può comportare una significativa riduzione delle opportunità lavorative, un deterioramento della salute psicofisica e un accresciuto rischio di marginalizzazione sociale (Kilmer, 2024). In quest'ottica, il riconoscimento giuridico e il sostegno istituzionale dei caregiver familiari rappresentano un passaggio imprescindibile per assicurare un sistema di cura sostenibile e inclusivo, nonché per promuovere un più equo bilanciamento dei tempi di vita e lavoro, in linea con l'obiettivo della parità di genere.

Appare dunque essenziale predisporre strumenti efficaci a tutela di quei lavoratori e lavoratrici che si trovano nella condizione di dover conciliare un impiego retribuito con esigenze familiari di cura. Tali soggetti sono spesso costretti a ridurre l'orario lavorativo o a rinunciare a percorsi professionali di sviluppo, contribuendo, di fatto, a consolidare il divario occupazionale e retributivo tra uomini e donne. A tale proposito, la direttiva 2019/1158 dell'Unione europea prende atto delle difficoltà vissute da chi è impegnato in attività di cura e riconosce l'impatto negativo che queste possono avere, in particolare sull'occupazione femminile. L'undicesimo considerando della direttiva afferma con chiarezza la necessità di superare la tradizionale ripartizione dei ruoli familiari quale condizione imprescindibile per un avanzamento sostanziale nella realizzazione della parità di genere, promuovendo una più equa distribuzione del carico di cura e permettendo alle donne di perseguire percorsi di autorealizzazione anche in ambito professionale.

Le misure adottate a livello nazionale si inseriscono in questa cornice europea e mirano a garantire ai caregiver la possibilità di

conciliare le proprie esigenze lavorative con i bisogni delle persone assistite. Tuttavia, tali interventi, per quanto significativi, non si configurano ancora come parte di una riforma organica dell'assistenza informale, né fondano uno statuto giuridico unitario della figura del caregiver. Quest'ultima, infatti, viene delineata sulla base del tipo di soggetto assistito, dando luogo a una definizione frammentata e mutevole a seconda della misura a cui si intende accedere, senza che vi sia una qualificazione generale e sistematica (Ciavarella et al., 2023).

3. La tutela della genitorialità e le misure di incentivazione al coinvolgimento del padre lavoratore nei compiti di cura familiari

Uno dei momenti più significativi in cui emerge in modo marcato l'esigenza di conciliare i tempi di vita privata con quelli del lavoro è rappresentato dall'esperienza della genitorialità. Tale fase, intrinsecamente legata alla dimensione della cura e della responsabilità familiare, costituisce un vero e proprio snodo critico nel percorso lavorativo, soprattutto per le donne. La maternità, pur essendo protetta giuridicamente, si configura spesso come un elemento penalizzante nella carriera femminile, a causa di fattori strutturali e culturali che concorrono a produrre un divario di genere persistente sia nell'accesso che nella permanenza e progressione nel mercato del lavoro³ (Saraceno, 2017).

³ I dati del rapporto CNEL – ISTAT su “il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità”, cit., pp. 3 e ss, mostrano come le madri hanno un tasso di occupazione che raggiunge appena il 57,2% e che rappresenta un dato molto inferiore a quello relativo alle donne single, senza figli, che si assesta al 69,3%; questa situazione, già critica, appare ancora più preoccupante se si guarda alle madri con un basso livello di istruzione, non superiore alla licenza media, il cui tasso di occupazione si ferma al di sotto del 30%.

Tra gli elementi che aggravano tale condizione rientrano, da un lato, la cronica carenza di servizi pubblici per l'infanzia (ISTAT, 2021), che obbliga molte famiglie a ricorrere a soluzioni private o a riorganizzare internamente la gestione del tempo di cura, e dall'altro, il persistente squilibrio nella distribuzione dei compiti familiari, che vede le donne ancora oggi portatrici principali – e spesso esclusive – del carico di cura (Alessi, 2018; Ballestrero, 2016).

In risposta a queste criticità, il legislatore italiano è intervenuto con il decreto legislativo n. 105 del 30 giugno 2022, adottato in attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza. Tale intervento normativo rappresenta un punto di svolta nel sistema di tutela della genitorialità, poiché segna il passaggio da un modello di tipo prevalentemente “maternocentrico” a uno più orientato alla condivisione delle responsabilità genitoriali tra uomini e donne (Schiavetti, 2023).

Tra le principali innovazioni introdotte, si evidenziano le misure espressamente dedicate ai padri lavoratori, come il rafforzamento del congedo obbligatorio di paternità e il riconoscimento di congedi parentali maggiormente retribuiti anche per i padri, con l'obiettivo dichiarato di incentivare la partecipazione maschile alla cura. In questa prospettiva, il legislatore non si limita a offrire una mera possibilità, ma adotta un approccio quasi “promozionale”, se non “coercitivo”, volto a stimolare un cambiamento culturale nella ripartizione dei ruoli familiari e, più in generale, nel concetto stesso di cura come responsabilità condivisa (Ballestrero, 2023).

Il fine ultimo di questa riforma non è solo quello di migliorare le condizioni materiali delle famiglie, ma di favorire una trasformazione profonda dei modelli di genere, promuovendo una maggiore equità nel lavoro e nella vita familiare. In questo senso, la disciplina del d.lgs. 105/2022 si inserisce coerentemente nel quadro costituzionale delineato dagli articoli 3 e 37 della Costituzione, e

trova ulteriore legittimazione nei principi del diritto dell'Unione europea, che riconoscono il valore della conciliazione come diritto fondamentale e come strumento per la promozione della parità (Giubboni, 2021).

Tuttavia, affinché queste misure producano effetti reali, è necessaria una trasformazione culturale profonda, che coinvolga non solo le politiche pubbliche, ma anche il mondo del lavoro e le dinamiche familiari. Il diritto, in tal senso, può fungere da leva per modificare comportamenti e percezioni consolidate, ma solo un approccio integrato – normativo, educativo, organizzativo – potrà garantire una piena attuazione del principio di pari dignità e parità di opportunità, superando la dicotomia ancora troppo marcata tra sfera produttiva e sfera riproduttiva (Scarponi, 2001).

3.1. Il congedo obbligatorio di paternità

Tra gli strumenti approntati dal legislatore per promuovere una più equa distribuzione dei compiti di cura all'interno del nucleo familiare, il congedo obbligatorio di paternità rappresenta una delle misure di maggiore impatto simbolico e potenzialmente trasformativo. Introdotto originariamente dalla legge n. 92/2012 e riformato con il d.lgs. 105/2022, in attuazione della direttiva europea 2019/1158, tale congedo attribuisce al padre lavoratore subordinato il diritto ad astenersi dal lavoro per dieci giorni lavorativi retribuiti al 100%, anche non continuativi, nel periodo che va dai due mesi precedenti ai cinque successivi alla nascita del figlio (art. 27-bis, d.lgs. 151/2001, come modificato).

Nondimeno, l'analisi critica della disciplina evidenzia ambiguità strutturali e limiti applicativi che rischiano di comprometterne l'efficacia. In primo luogo, il congedo, pur definito "obbligatorio", non impone alcuna sanzione al lavoratore che non ne faccia richiesta, né stabilisce automatismi nella sua fruizione. La previsione dell'obbligatorietà resta dunque meramente formale, non

accompagnata da meccanismi coercitivi o incentivi forti, né da un sistema di monitoraggio che ne garantisca l'effettiva applicazione (Bellucci, 2023).

La responsabilità del datore di lavoro, in questo contesto, risulta estremamente circoscritta: l'unica sanzione prevista riguarda il caso in cui il datore ostacoli o impedisca l'esercizio del diritto, incorrendo in una sanzione amministrativa compresa tra 516 e 2.582 euro, nonché nella preclusione della certificazione della parità di genere per i due anni successivi all'infrazione; nessun obbligo attivo, tuttavia, è previsto per i datori che, pur a conoscenza della condizione di paternità del lavoratore, non promuovano né facilitino la fruizione del congedo. Una tale assenza di responsabilizzazione del contesto organizzativo e aziendale rischia di vanificare lo scopo rieducativo e culturale della norma, che punta invece – come emerge dalla stessa direttiva UE 2019/1158 – a modificare i modelli familiari tradizionali e promuovere la condivisione delle responsabilità di cura (Ballestrero, 2023).

Un secondo profilo di criticità è rappresentato dalla asimmetria delle indennità previste tra i generi; infatti, mentre il padre, durante il congedo obbligatorio, ha diritto a percepire un'indennità pari al 100% della retribuzione, la madre lavoratrice percepisce esclusivamente l'80% della retribuzione media giornaliera, come stabilito all'art. 22 del d.lgs. 151/2001. Tale disparità, seppur formalmente giustificata dalla diversa durata dei rispettivi congedi (Occhino, 2011), rischia di consolidare una narrazione distorta: quella secondo cui per incentivare gli uomini alla cura sia necessario azzerare il costo economico, mentre per le donne la cura è vista come un dovere da assolvere anche a costo di penalizzazioni retributive e professionali (Schiavetti, 2023).

L'analisi delle disposizioni normative riguardanti i congedi di paternità e maternità, in particolare in contesti familiari in cui uno dei genitori non possa fruire del congedo a cui avrebbe diritto, mette in luce alcuni aspetti critici della normativa vigente, in par-

icolare riguardo alla differente valorizzazione dei congedi a favore del padre rispetto alla madre.

Un ulteriore profilo di incoerenza può essere individuato nella differente tutela del genitore solo⁴. In particolare la normativa prevede che, nel caso in cui la madre non possa usufruire, anche parzialmente, del congedo di maternità, il padre possa avvalersi di un congedo alternativo; questo diritto consente al padre solo di sommare ai 10 giorni di congedo obbligatorio di paternità un periodo di congedo di maternità non fruito dalla madre, con l'applicazione dell'indennità al 100% per il congedo di paternità e dell'indennità all'80% per la parte relativa al congedo di maternità (art. 23, d.lgs. 151/2001). L'INPS, con la circolare n° 122 del 27 ottobre 2022, ha ulteriormente precisato che, in caso di protrazione del congedo alternativo oltre il termine dei cinque mesi dalla nascita, il congedo di paternità obbligatorio avrà priorità e potrà essere goduto successivamente, senza soluzione di continuità.

Dal punto di vista giuridico, questa misura si configura come particolarmente favorevole per il padre solo, in quanto gli consente di accumulare periodi di congedo, aumentando il sostegno alla sua funzione genitoriale in assenza della figura materna. Nonostante la buona intenzione sottesa a tale disposizione, sorge un'importante criticità: questa attenzione normativamente riservata al padre solo, in quanto privo del supporto materno, non trova un analogo riscontro nella condizione della madre sola.

La madre sola non ha infatti accesso al congedo di paternità, sebbene, nel suo caso, tale diritto rappresenterebbe un utile strumento di supporto per il pieno esercizio delle sue responsabilità genitoriali; al contrario, la madre è vincolata ad usufruire esclusi-

⁴ Lo status di "genitore solo" sussiste in caso di morte o grave infermità dell'altro genitore, di abbandono o mancato riconoscimento del minore da parte dell'altro genitore nonché in tutti i casi di affidamento esclusivo del minore a un solo genitore, compreso l'affidamento esclusivo disposto ai sensi dell'articolo 337-quater del c.c.

vamente del congedo di maternità. Tale disparità, non solo incide negativamente sulla parità di trattamento tra i genitori, ma evidenzia una chiara asimmetria nei diritti di supporto economico e temporale a seconda del sesso del genitore, in pieno contrasto con il precetto dell'art. 37, primo comma della Costituzione (Schiavetti, 2023).

In un sistema giuridico che si prefigge di rimuovere le disuguaglianze di genere e promuovere la parità tra uomo e donna, è irragionevole che il padre solo possa godere di una forma di sostegno più favorevole rispetto alla madre sola, con una disparità che sembra alimentare una visione tradizionale del ruolo di genere e che, paradossalmente, non va nella direzione di una piena emancipazione della figura materna. Come sottolineato dalla giurisprudenza della Corte Costituzionale, che ha più volte richiamato la necessità di una parità sostanziale tra i genitori (Corte Cost. n. 29/2019), un intervento normativo volto a favorire la parità di genere non può limitarsi a politiche di supporto unilaterali, ma deve piuttosto mirare a un'equità complessiva che consideri i diritti e le esigenze di entrambi i genitori, a prescindere dal loro sesso.

In sintesi, la disposizione che permette la somma dei congedi di paternità e maternità in favore del padre solo, pur avendo una valenza positiva nel favorire l'assunzione di responsabilità da parte dei padri, mette in evidenza una lacuna strutturale nella normativa che continua a trattare la madre in maniera differenziata, pur essendo altrettanto meritevole di un trattamento che equilibri le condizioni di cura e sostegno economico tra i genitori, soprattutto in contesti familiari in cui la figura paterna è assente.

Il ragionamento sino ad ora seguito mette in evidenza che, sebbene la riforma del 2022 costituisca un importante passo avanti verso una visione più egualitaria dei ruoli familiari e professionali, il deficit di effettività delle misure adottate e l'assenza di un vero sistema di corresponsabilità tra lavoratore, datore di lavoro e istituzioni pubbliche, pongono seri dubbi sulla reale capacità trasfor-

mativa della normativa vigente⁵. Un cambio di paradigma richiede interventi più incisivi, anche di tipo culturale, che vadano oltre il mero riconoscimento del diritto per garantirne l'esercizio concreto e paritario (Giubboni 2021; Saraceno 2017).

3.2. I congedi parentali

Una delle direttrici fondamentali lungo cui si è recentemente mosso il legislatore italiano in materia di politiche familiari e di conciliazione tra vita privata e lavorativa concerne la riforma della disciplina dei congedi parentali. Anche questo intervento normativo persegue l'obiettivo di riequilibrare la distribuzione dei compiti di cura tra i genitori, mediante un'azione che può essere definita, almeno in parte, di tipo incentivante e correttiva rispetto a prassi consolidate. In particolare, l'attenzione si è concentrata sul coinvolgimento più attivo della figura paterna attraverso l'introduzione di meccanismi che subordinano l'accesso pieno ai benefici economici connessi al congedo parentale alla fruizione di una quota minima da parte del padre lavoratore.

La riforma, come modificata con la legge di bilancio 2025, prevede un congedo parentale della durata complessiva di 10 mesi, di cui i primi tre mesi indennizzati all'80% della retribuzione media percepita dal lavoratore da fruire entro i primi sei anni di vita del figlio e in ulteriori sei mesi indennizzati al 30%, da fruire entro i dodici anni di vita del figlio. L'elemento innovativo risiede nella

⁵ Da uno studio condotto da INPS e Save the Children e pubblicato il 17 marzo 2025, consultabile in www.inps.it, si evidenzia che il ricorso al congedo di paternità obbligatorio, seppur in evoluzione negli ultimi 10 anni, continua ad essere limitato al solo 64,5% dei potenziali beneficiari. Inoltre, a riprova dell'importanza del contesto socio-culturale, lo sviluppo dell'istituto è fortemente condizionata dal territorio (nel Nord l'utilizzo supera il 70% mentre in alcune regioni del sud come Puglia Sicilia e Calabria non raggiunge il 40%) e dalla condizione contrattuale del padre lavoratore.

previsione di tre mesi non trasferibili per ciascun genitore, configurati come quota individuale e non cedibile, oltre a tre mesi ulteriori da gestire in modalità alternativa. Questa struttura, che si ispira al modello delle cosiddette “quote di paternità” già adottate in diversi Paesi europei (Moss et al., 2024), è espressione di una volontà normativa volta a superare l’assunto culturale secondo cui la madre debba essere l’unica – o la principale – depositaria delle responsabilità di cura.

Ne deriva che ogni genitore può accedere a un massimo di sei mesi di congedo parentale retribuito (tre mesi a uso esclusivo e tre condivisibili), mentre i restanti tre mesi, che completano il limite massimo di nove mesi indennizzati, sono fruibili solo se l’altro genitore esercita la propria quota.

La logica sottostante è chiaramente redistributiva e mira, con modalità che si avvicinano al vincolo positivo, a coinvolgere attivamente anche i padri nei compiti genitoriali, scoraggiandone la delega esclusiva alla madre. Ulteriore elemento incentivante è rappresentato dalla previsione secondo cui, qualora il padre si astenga dal lavoro per un periodo non inferiore a tre mesi (in forma continuativa o frazionata), il periodo complessivo di congedo indennizzato aumenta da sei a sette mesi e questo rappresenta un ulteriore tentativo di spingere verso una maggiore corresponsabilità, mediante premi economici selettivi.

Sommando i periodi indennizzati con quelli non coperti da indennità, i genitori possono, congiuntamente, usufruire di un massimo di dieci mesi di congedo parentale (elevabili a undici qualora il padre fruisca di almeno tre mesi di congedo).

Una disciplina specifica è riservata alle famiglie monogenitoriali: al genitore solo, in questo caso a prescindere dal genere, è riconosciuto il diritto a undici mesi di congedo parentale, di cui nove coperti da indennità; In tal modo, il legislatore evita una discriminazione indiretta, garantendo parità di trattamento tra madri

e padri unici, anche in relazione alla cumulabilità con altri istituti, come I congedi obbligatori.

Tuttavia, nonostante l'indubbio avanzamento normativo, persistono criticità strutturali che ne limitano la piena efficacia. Il principale ostacolo è rappresentato dall'impatto economico derivante dalla riduzione della retribuzione durante il periodo di congedo, che disincentiva soprattutto i lavoratori con redditi più elevati – spesso, ancora oggi, uomini – dal ricorrere a tale strumento (OECD, 2022). In un contesto economico caratterizzato da un marcato squilibrio tra il costo della vita in aumento e l'inerzia dei livelli retributivi, anche nei rinnovi contrattuali, tale perdita si configura come un deterrente rilevante. Inoltre, le misure adottate, pur ispirandosi a modelli nord-europei, non sono state accompagnate da un'adeguata infrastruttura sociale, quale un potenziamento dei servizi di assistenza all'infanzia o un'efficace campagna culturale per la ridefinizione dei ruoli di genere (Molinier, 2019).

Una risposta potenzialmente efficace è costituita dalla possibilità di fruizione del congedo parentale su base oraria, soluzione che consente un parziale mantenimento dell'attività lavorativa e, dunque, della retribuzione, pur garantendo l'adempimento dei doveri di cura. Tuttavia, l'efficacia di tale misura è subordinata alla disponibilità delle imprese e alla natura del lavoro svolto, fattori che possono determinare un'applicazione disomogenea e potenzialmente discriminatoria (Bettio & Verashchagina, 2013).

Alla luce di quanto esposto, si impone una riflessione sull'effettiva capacità della riforma del 2022 di generare, nel medio e lungo periodo, un riequilibrio sostanziale nell'accesso ai congedi tra i generi⁶ e, in una prospettiva più ampia, di contribuire alla riduzione di fenomeni correlati come il divario retributivo di genere.

⁶ Secondo il Report statistico su "Prestazioni a sostegno della famiglia" dell'osservatorio statistico dell'Inps, di dicembre 2024, in www.inps.it/osservatoristatistici/13, dopo il triennio 2020-2022, in cui i dati sull'utilizzo

È evidente, infatti, che una maggiore equità nella distribuzione dei carichi familiari rappresenta una condizione necessaria, seppur non sufficiente, per promuovere pari opportunità nel mercato del lavoro. Tuttavia, Il ricorso a strumenti come il congedo parentale, seppur ampliato e incentivato, non appare da solo sufficiente a rispondere in modo proporzionato alle esigenze di cura, che si estendono ben oltre i limiti temporali previsti dalla normativa. Risulta quindi imprescindibile accompagnare tali misure con ulteriori interventi, sia normativi che organizzativi, che consentano una gestione sostenibile e strutturata del tempo e delle responsabilità familiari, nell'ottica di una reale promozione del benessere lavorativo e sociale.

4. I lavoratori onerati di compiti di cura nei confronti di anziani e disabili

La genitorialità rappresenta solo una delle molteplici fasi della vita lavorativa in cui le esigenze di conciliazione tra sfera professionale e responsabilità familiari incidono negativamente sul pieno dispiegarsi del principio di parità di genere. Le dinamiche di squilibrio, infatti, non si esauriscono nel periodo immediatamente successivo alla nascita o all'adozione di un figlio, ma si estendono lungo l'intero arco della vita lavorativa, riemergendo in occasione di eventi che richiedono un'intensificazione del lavoro di cura, quali l'assistenza a familiari anziani, malati o non autosufficienti. In tali contesti, la mancanza di strumenti strutturati e universalmente accessibili di sostegno alla conciliazione contribuisce a

dei congedi parentali sono fortemente influenzati dalle misure introdotte per fronteggiare la pandemia da Covid-19, nel 2023 il numero medio di giornate di congedo fruito dalle donne è più del doppio di quello degli uomini (55 vs 23) e, nonostante tra il 2019 ed il 2023, ci sia stato un aumento consistente (41%) del ricorso al congedo da parte dei padri, l'utilizzo da parte dei due generi è ancora fortemente squilibrato.

cristallizzare ruoli di genere tradizionali, attribuendo in via prevalente alle donne l'onere della cura e limitandone, di conseguenza, le opportunità di partecipazione paritaria al mercato del lavoro, nonché la progressione di carriera e l'autonomia economica (Napoli, 2001).

L'urgenza di un intervento normativo organico in materia di riconoscimento e tutela del caregiver familiare risulta ulteriormente confermata dalla circostanza che, attualmente, sono all'esame del Parlamento ben sei proposte di legge che, seppur differenziate nei contenuti e nell'impianto regolatorio, convergono su un punto fondamentale: la necessità di introdurre misure strutturali volte a facilitare la conciliazione tra l'attività lavorativa e le responsabilità assistenziali che gravano sui caregiver⁷.

Tali proposte condividono, infatti, l'obiettivo di garantire strumenti idonei a sostenere il ruolo di cura, attraverso, tra l'altro, l'introduzione di modalità lavorative flessibili, l'ampliamento delle possibilità di ricorso al lavoro agile e l'accesso semplificato a forme di permesso o congedo; in particolare, si evidenzia la volontà comune di superare l'attuale vincolo normativo che subordina l'accesso a determinati benefici alla condizione di disabilità grave del familiare assistito, aprendo così a un riconoscimento più ampio e inclusivo del lavoro di cura prestato in ambito familiare.

⁷ Le proposte di legge in discussione sono tutte consultabili sul sito della Camera dei Deputati: C. n. 114 - Proposta di Legge d'iniziativa dei deputati Panizzut, Molinari, Lazzarini, Loizzo, Matone, Barabotti, Bisa, Bordonali, Candiani, Cattoi, Cavandoli, Cecchetti, Coin, Comaroli, Frassini, Giaccone, Giagoni, Giglio Vigna, Iezzi, Montemagni, Nisini; C. n. 159 - Proposta di Legge d'iniziativa della deputata Serracchiani; C. n. 307 - Proposta di Legge d'iniziativa dei deputati Conte, Sportiello, Aiello, Barzotti, Carotenuto, Di Lauro, Quartini, Marianna Ricciardi, Tucci; C. n. 344 - Proposta di Legge d'iniziativa dei deputati Candiani, Andreuzza, Bof, Cattoi, Cavandoli, Cecchetti, Centemero, Coin, Giagoni, Loizzo, Zinzi, Zoffili; C. n. 998 - Proposta di Legge d'iniziativa dei deputati Ciani, Furfaro, Girelli, Malavasi; C. n. 1426 - Proposta di Legge d'iniziativa dei deputati Malavasi, Furfaro, Girelli.

Un primo segnale di presa di coscienza da parte del legislatore si è avuto con la riforma dell'assistenza agli anziani non autosufficienti, avviata in attuazione della Legge delega 33/2023, che rappresenta un tassello fondamentale nella ridefinizione delle politiche di cura e sostegno alla fragilità. Tale riforma si propone di integrare in modo più efficace gli interventi sociosanitari, promuovendo una presa in carico personalizzata e continuativa della persona anziana, fondata su principi di domiciliarità, prossimità e valorizzazione del contesto familiare.

L'impianto normativo adottato, pur essendo prevalentemente orientato alla costruzione di un sistema integrato di servizi per la popolazione anziana, tocca in maniera indiretta, ma non trascurabile, la questione dell'assistenza informale e del ruolo del caregiver familiare. In questo ambito, tuttavia, permangono ambiguità e lacune, in particolare sotto il profilo del riconoscimento giuridico e della protezione sociale dei soggetti che svolgono compiti di cura all'interno del nucleo familiare.

Il legislatore non introduce una definizione autonoma del caregiver familiare, rinviando per la qualificazione di tale figura alla disciplina contenuta nella legge di bilancio per il 2018, che lo identifica nella persona che presta assistenza a soggetti non autosufficienti, i quali, in ragione delle proprie condizioni psico-fisiche, risultano permanentemente incapaci di gestire in autonomia la propria quotidianità, versano in situazioni di disabilità grave o sono titolari di indennità di accompagnamento. La normativa del 2018 compie altresì una selezione stringente fondata sul grado di parentela tra l'assistente e l'assistito, escludendo di fatto dall'ambito applicativo tutti coloro che svolgono attività di cura in virtù di un legame affettivo non formalizzato giuridicamente.

La disciplina vigente continua, infatti, a fondarsi essenzialmente sul quadro normativo preesistente, in particolare sulla legge 5 febbraio 1992, n. 104, che detta i principi generali in materia di assistenza, integrazione sociale e diritti delle persone con disabili-

tà, senza tuttavia elaborare una cornice organica di protezione per il prestatore d'opera familiare (Delfino, 2022).

Una quota significativa di soggetti che svolgono in maniera continuativa attività di cura familiare si trova spesso nella condizione di dover conciliare tali responsabilità con un impiego lavorativo, senza tuttavia poter contare su un adeguato riconoscimento giuridico del proprio ruolo. Il quadro normativo vigente si dimostra, infatti, carente nella capacità di fornire strumenti concreti ed efficaci volti a favorire l'equilibrio tra vita professionale e impegni assistenziali. Le ripercussioni di tale lacuna si manifestano con particolare evidenza nei casi in cui l'assenza di supporti strutturati costringe il caregiver a ridurre l'orario lavorativo o ad abbandonare del tutto l'attività professionale, compromettendo non solo la stabilità occupazionale, ma anche la progressione economica e la futura posizione previdenziale (Napoli, 2001).

Nel quadro delle politiche europee volte al rafforzamento della coesione sociale si inserisce l'intervento dell'Unione europea, la quale, adottando un approccio ampio al tema dell'assistenza a lungo termine, ha invitato gli Stati membri a sviluppare politiche pubbliche in grado di attenuare gli effetti negativi che l'assistenza informale può determinare sulla salute, sul benessere e sulla partecipazione dei prestatori di cura al mercato del lavoro. L'assenza di meccanismi sistemici e strutturati di sostegno comporta infatti un rischio di regressione economica e previdenziale, traducendosi, nel lungo periodo, in una crescente vulnerabilità sociale, in particolare in età avanzata (Bozzao, 2005).

Tale asimmetria trova riscontro anche sul piano giuslavoristico, dove le misure attualmente previste risultano frammentarie e selettive. Lo strumento principale in materia di conciliazione per i lavoratori caregiver è rappresentato dai permessi retribuiti di cui all'art. 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, che consentono la fruizione di tre giorni mensili (anche in modalità

oraria) per l'assistenza a familiari con disabilità grave, purché non ricoverati a tempo pieno (Saffiotti, 2009). Tuttavia, la possibilità di cumulare tali permessi in caso di assistenza a più soggetti è sottoposta a ulteriori restrizioni, in quanto non è estesa ai parenti e affini oltre il secondo grado.

Un'importante innovazione normativa è stata introdotta dal decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, attuativo della Direttiva (UE) 2019/1158, che ha segnato una svolta significativa nella disciplina dei congedi e dei permessi destinati ai lavoratori con compiti di cura. In particolare, il decreto ha superato il principio del "referente unico dell'assistenza", che in precedenza limitava la fruizione dei permessi previsti dall'art. 33, comma 3, della legge n. 104/1992 a un solo familiare per ciascun soggetto disabile. La nuova formulazione consente invece la fruizione alternata dei permessi tra più lavoratori aventi diritto, introducendo un sistema più flessibile e condiviso nella gestione dell'assistenza.

Questa modifica rappresenta non solo un passo avanti nella promozione della conciliazione tra vita familiare e lavorativa, ma assume anche una rilevanza particolare sul piano della parità di genere. La rigidità del precedente assetto normativo, infatti, contribuiva a concentrare il carico assistenziale su un unico soggetto, nella maggior parte dei casi una donna, rafforzando dinamiche tradizionali di genere e limitando fortemente la possibilità per le caregiver di conciliare gli obblighi familiari con una piena partecipazione al mercato del lavoro. La nuova disciplina, al contrario, mira a redistribuire in modo più equo il lavoro di cura, favorendo la corresponsabilità tra uomini e donne e incoraggiando la partecipazione attiva degli uomini nei compiti assistenziali.

In questo senso, il d.lgs. 105/2022 si configura come uno strumento strategico non solo per garantire una maggiore tutela dei caregiver familiari, ma anche per contrastare le disuguaglianze strutturali che caratterizzano il sistema occupazionale, contribuendo a ridurre i divari di genere in termini di accesso al lavo-

ro, progressione di carriera e stabilità economica. La possibilità per più soggetti di alternarsi nell'assistenza crea le condizioni per una gestione più equa del tempo e delle responsabilità, riducendo il rischio che le donne siano costrette a ridurre l'orario lavorativo o ad abbandonare il proprio impiego per far fronte alle esigenze familiari.

In tal modo, il decreto si inserisce in una più ampia strategia di promozione dell'uguaglianza di genere, coerente con gli obiettivi posti a livello europeo e nazionale, e contribuisce a ridefinire il paradigma della cura come responsabilità condivisa, superando la tradizionale attribuzione esclusiva di tale funzione alla componente femminile del nucleo familiare.

Tra gli strumenti approntati dal legislatore per sostenere i caregiver familiari si colloca il congedo straordinario retribuito, istituto di matrice assistenziale che consente al lavoratore dipendente di astenersi dal lavoro per un periodo massimo di due anni, anche in modo frazionato, per prestare assistenza a un familiare in condizione di disabilità grave ai sensi della legge n. 104/1992 (Garofalo, 2018; Murena, 2023). Tale misura assume un rilievo significativo nel sistema di welfare, in quanto costituisce una forma indiretta di assistenza basata sulla valorizzazione della solidarietà familiare e comunitaria, in attuazione dei principi costituzionali di solidarietà (art. 2 Cost.), sussidiarietà (art. 118, co. 4 Cost.) e tutela dei diritti dei soggetti deboli (art. 38 Cost.).

Tuttavia, l'impianto normativo del congedo straordinario presenta criticità rilevanti, che ne compromettono l'effettività e l'universalità. In primo luogo, la rigidità nell'individuazione del beneficiario, ancorata a un ordine gerarchico di priorità, limita la capacità dello strumento di adattarsi a contesti familiari complessi o non tradizionali, escludendo di fatto soggetti che pur prestando abitualmente attività di cura non rientrano formalmente nelle categorie ammesse.

Ulteriore elemento critico è rappresentato dal requisito della convivenza, che si configura come condizione necessaria per l'accesso al beneficio (Zappalà, 2019). Sebbene giustificata in funzione della continuità assistenziale, tale previsione risulta limitativa e potenzialmente discriminatoria, in quanto da un lato non tiene conto delle diverse modalità attraverso cui può realizzarsi la cura, né delle difficoltà logistiche, economiche o abitative che ostano alla coabitazione, dall'altro non prende in considerazione che il prestatore di assistenza possa avere una propria famiglia o altre necessità con cui conciliare le attività di cura.

Anche la limitazione temporale massima a due anni per ciascun lavoratore, applicabile cumulativamente a tutti i soggetti assistiti, appare disallineata rispetto alla finalità dichiarata di garantire un sostegno continuativo e globale, in quanto non tiene conto della pluralità e della cronicità dei bisogni assistenziali che possono gravare sul medesimo caregiver nel corso della vita lavorativa.

5. La promozione di modalità di lavoro flessibile (cenni e rinvio).

Nel panorama delle politiche di conciliazione tra vita professionale e vita familiare, l'impiego di modalità di lavoro flessibile si è progressivamente affermato come una delle principali strategie adottate per favorire un migliore equilibrio tra sfera lavorativa e responsabilità personali e di cura. Tali strumenti, come ad esempio il lavoro a tempo parziale o il lavoro agile, pur rispondendo a logiche organizzative diverse, condividono la finalità di garantire una maggiore flessibilità nella gestione del tempo di lavoro, consentendo ai lavoratori, e in particolare a coloro che si trovano a svolgere funzioni assistenziali informali, di armonizzare più agevolmente gli impegni professionali con le esigenze familiari.

In particolare, la crescente digitalizzazione dei processi lavorativi, accelerata anche dalla pandemia, ha reso il lavoro agile uno

strumento chiave nella conciliazione (Maresca, 2022). Tuttavia, emergono nuove sfide come il diritto alla disconnessione, la sovrapposizione tra tempi di vita e lavoro e il rischio di occultamento della fatica domestica, stante il fatto che il lavoro di cura rischia di essere oggetto di non riconoscimento nel contesto digitale, con conseguente perdita di visibilità sociale e giuridica, soprattutto per le donne (Bozzao, 2022; Calafà, 2022).

Non è possibile, in questa sede procedere ad un'analisi esaustiva degli istituti qui appena accennati⁸, tuttavia preme sottolineare che, nonostante le potenzialità di questi strumenti, la loro efficacia come misure di work-life balance dipende in larga parte dalla capacità del legislatore e dei datori di lavoro di garantirne un utilizzo equo, volontario e tutelato, evitando che si traducano in forme di flessibilità unilaterale o in meccanismi di marginalizzazione occupazionale. Da ciò deriva la necessità di un quadro normativo e contrattuale che riconosca esplicitamente il valore sociale del lavoro di cura, promuovendo condizioni di lavoro flessibili che non compromettano la stabilità economica e previdenziale del lavoratore (Bozzao, 2010; D'Onghia, 2024; Militello, 2022).

Il ricorso al lavoro a tempo parziale, invero, potrebbe rappresentare il punto di origine di una spirale negativa in cui il caregiver si trova a sopperire alle lacune del sistema formale di assistenza sacrificando la propria continuità lavorativa, subendo un'immediata contrazione del reddito e compromettendo la propria sicurezza economica futura. Tale dinamica si innesta in una struttura fortemente segnata dalla disparità di genere, con una presenza femminile preponderante tra i lavoratori part-time (64,4% contro il 5,1% maschile), contribuendo a consolidare un quadro di maggiore precarietà economica e previdenziale per le donne.

⁸ Per i quali si rimanda ai contributi di Metallo C, Agrifoglio R., Pennino G. e Ferrara M. nonché di Elmo M.G. in questo volume.

6. Verso un modello integrato di parità: criticità, prospettive e strumenti per una reale uguaglianza di genere nel lavoro e nella famiglia

Come ampiamente sottolineato nei paragrafi che precedono, il tema della parità di genere in ambito lavorativo e familiare è emerso con sempre maggiore forza nell'agenda politica, giuridica e culturale, degli ultimi anni, sia a livello nazionale che sovranazionale. Le trasformazioni sociali, economiche e demografiche che hanno interessato le società europee hanno reso evidente la necessità di superare gli squilibri strutturali tra i generi, in particolare nel mercato del lavoro e nella distribuzione dei carichi familiari e di cura.

In questo contesto, il legislatore italiano si è progressivamente mosso, anche sotto la spinta degli obblighi derivanti dal diritto dell'Unione europea e dalle indicazioni delle istituzioni internazionali, per predisporre un quadro normativo più equo e inclusivo, volto a rimuovere gli ostacoli alla piena partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del Paese. Tali interventi si collocano in un più ampio processo di progressiva integrazione del principio di parità di genere all'interno delle politiche pubbliche e delle dinamiche istituzionali, secondo un approccio di integrazione che mira a rendere effettivo il dettato dell'art. 3, comma 2, della Costituzione.

Il concetto di parità, infatti, deve essere considerato in maniera dinamica, superando la dimensione meramente formale, fondata sul divieto di discriminazione, ma assume una valenza sostanziale, orientata alla rimozione concreta degli ostacoli che impediscono la parità effettiva tra uomini e donne. A titolo esemplificativo, rientra in questa logica normativa anche l'obbligo per le imprese con più di cinquanta dipendenti di redigere il rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile, rafforzato dalla possibilità di ottenere la certificazione della parità di genere (Seminaroti, 2022). Quest'ultima si configura come un potente strumento di valorizzazione delle buone pratiche aziendali, anche

grazie al sistema di incentivi economici e reputazionali previsti dal legislatore.

Parallelamente, l'attenzione rivolta alla conciliazione tra tempi di vita e di lavoro si traduce in una serie di misure che mirano a rendere più equa la distribuzione delle responsabilità familiari, promuovendo una maggiore partecipazione degli uomini ai compiti di cura. Il congedo di paternità obbligatorio e il rafforzamento del congedo parentale rappresentano in tal senso segnali importanti di un cambiamento culturale in atto, seppur ancora lento e ostacolato da radicati stereotipi di genere.

La parità, infatti, non può essere realizzata soltanto attraverso l'adozione di norme, ma richiede anche un profondo mutamento delle rappresentazioni sociali e delle prassi quotidiane, che spesso continuano a delegare alle donne il ruolo prevalente, se non esclusivo, di caregiver.

In questa cornice si colloca altresì il riconoscimento giuridico del lavoro di cura familiare svolto dai caregiver non professionali, in particolare dai caregiver familiari, come introdotto dalla legge n. 205/2017 e successivamente ripreso da altri interventi normativi. Si tratta di un passaggio fondamentale per valorizzare un'attività svolta in larga misura da donne, spesso invisibile e non retribuita, ma cruciale per il funzionamento del sistema socio-assistenziale. L'emersione del lavoro di cura dal cono d'ombra dell'informalità e la sua regolamentazione appaiono pertanto come tasselli essenziali di una strategia più ampia di riconoscimento del lavoro riproduttivo e della sua incidenza sulla partecipazione al mercato del lavoro.

Va inoltre osservato come il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), nella sua Missione 5 – Componente 1, abbia dedicato uno spazio significativo alla promozione della parità di genere, ponendola come una delle priorità trasversali del processo di riforma e investimento sostenuto dall'Unione europea. In particolare, il PNRR prevede l'introduzione di indicatori di impatto di

genere e di clausole di condizionalità volte a garantire che le risorse pubbliche siano impiegate in modo da favorire l'equità tra uomini e donne, promuovendo un'economia più inclusiva e sostenibile. Questo approccio rappresenta un'importante innovazione nella governance delle politiche pubbliche, introducendo criteri di valutazione basati sulla giustizia di genere e sulla capacità delle misure adottate di incidere realmente sui divari esistenti.

Tuttavia, nonostante i progressi normativi descritti, permangono ancora molteplici criticità che rischiano di compromettere l'effettività delle disposizioni in materia. Tra queste si segnalano, da un lato, la persistenza di una marcata segregazione occupazionale e salariale, che vede le donne concentrate nei settori meno retribuiti e meno stabili; dall'altro, la difficoltà di accesso ai servizi pubblici per la cura dell'infanzia e degli anziani, che continua a costituire un ostacolo strutturale alla piena partecipazione femminile al mercato del lavoro. La carenza di asili nido, la scarsa flessibilità dei tempi di lavoro e la rigidità delle prestazioni sociali sono fattori che concorrono a mantenere alta la disparità tra i generi, soprattutto in un contesto di crescente invecchiamento della popolazione e di ridefinizione dei modelli familiari.

Inoltre, la frammentarietà degli interventi normativi, spesso adottati in modo disorganico e senza un coordinamento effettivo tra le diverse politiche settoriali, limita la portata trasformativa delle riforme.

La parità di genere, infatti, non può essere affrontata come un tema settoriale o residuale, ma richiede una strategia integrata, fondata su una visione di lungo periodo e su una governance multilivello capace di coinvolgere attivamente tutti gli attori sociali, economici e istituzionali. È quindi fondamentale che l'azione legislativa sia accompagnata da adeguati strumenti di monitoraggio, valutazione e rendicontazione, nonché da percorsi formativi e culturali capaci di incidere sulle rappresentazioni simboliche e sui comportamenti individuali.

Alla luce di quanto esposto, appare chiaro che la realizzazione della parità di genere in ambito lavorativo e familiare rappresenta una sfida complessa e multidimensionale, che richiede un impegno costante e coordinato su più livelli. Le norme, pur costituendo un presupposto indispensabile, non sono sufficienti se non accompagnate da una trasformazione profonda della cultura sociale, dei modelli organizzativi e delle strutture economiche. Solo attraverso un approccio sistemico, che sappia coniugare diritti e opportunità, riconoscimento e redistribuzione, sarà possibile costruire una società realmente paritaria, nella quale le differenze di genere non si traducano più in disuguaglianze, ma siano valorizzate come risorse per il benessere collettivo e lo sviluppo sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- Ales, E. (2008). Il modello sessuato di ruolo sociale e i suoi antidoti: L'adult worker model nell'ordinamento italiano, in *Lavoro e Diritto*, 22(3), 533–554. <https://doi.org/10.1441/27389>
- Alessi, C. (2018). Lavoro e conciliazione nella legislazione recente, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 28(3), 804–821
- Ballestrero, M. V. (2016). Percorsi della differenza di genere. La maternità delle lavoratrici da funzione essenziale a fattore di discriminazione [Questioni di genere nel diritto italiano], *Notizie di Politeia*, 32
- Ballestrero, M. V. (2023). Dalla tutela alla parità, *Il Mulino*.
- Bozzao, P. (2022). Lavoro subordinato, tempi e luoghi digitali, in *Federalismi.it*, (9/2022), 106–128
- Bozzao, P. (2010). Le questioni di genere nella protezione sociale del lavoro discontinuo, in *Lavoro e diritto*, 24(3), 399–424
- Bozzao, P. (2005). La tutela previdenziale del lavoro discontinuo. Problemi e prospettive del sistema di protezione sociale, Giappichelli

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Bozzao, P. (2001). La protezione sociale della famiglia, in *Lavoro e diritto*, 15(1), 55–96
- Cafferla, V. M. (2003). *Famiglia e assistenza. Il diritto della famiglia nel sistema della sicurezza sociale*, Zanichelli
- Calafà, L. (2022). La conciliazione vita e lavoro in ambiente digitale, in *Federalismi.it*, (28 dicembre 2022), 1–17
- Ciavarella, R., Dalla Sega, M., Leonardi, M.A., Nardelli, F.A., Rocisano, S. & Tonelli, R. (2023). Le tutele dei prestatori di assistenza familiare (i cd. Caregivers), in G. Canavesi, E. Ales (Eds.), *Sicurezza sociale e famiglia, Seminari Previdenziali Maceratesi – 2023*, ES
- Delfino, M., (2022). Cura dei soggetti fragili e rapporti di lavoro subordinato tra vecchi problemi e nuovi equilibri, in B. Guastaferro, L. Tebano (Eds.) *Cura, lavoro, diritti L'Unione europea e le sfide della contemporaneità*, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*, 12, 173–188
- D'Onghia, M. (2024). Lavoro “informale” di cura e protezione sociale, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, (1), 82–109
- Faioli, M. (2010). Proposte su un welfare privato per la famiglia. Indagine sulle dinamiche europee e italiane, in *Fondazione-brodolini.it*, 1–102
- Garofalo, C. (2018). I congedi per l'assistenza ai figli e per la cura dei disabili: La funzionalizzazione dei diritti, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 8, 819–827
- Giubboni, S. (2021). *Diritti sociali e mercato: le sfide dell'integrazione europea*, Il Mulino
- ISTAT (2021). *Asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia in Italia*
- Izzi, D. (2020). Discriminazioni verso i genitori e risarcimento dei danni in funzione sanzionatoria, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, (4/2020, parte II), 665–672

- Kilmer, G. (2024). Changes in health indicators among caregivers—United States, 2015–2016 to 2021–2022, in *MMWR. Morbidity and Mortality Weekly Report*, 73(34), 751–757
- Maresca, A. (2022). Il nuovo mercato del lavoro e il superamento delle diseguaglianze: L’impatto della digitalizzazione e del remote working, in *Federalismi.it*
- Marinelli, F. (2021). Gender gap e mercato del lavoro alla luce della pandemia: Il punctum dolens è la ripartizione tra i generi dei compiti di cura genitoriale, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 40(1), 65–82
- Militello, M. (2022). Work life balance. Parità nel lavoro e condivisione della cura, in B. Guastaferrò, L. Tebano (Eds.), *Cura, lavoro, diritti L’Unione europea e le sfide della contemporaneità*, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*, 12, 1–248
- Molinier, P. (2019), *Care: Prendersi cura. Un lavoro inestimabile*. Moretti&Vitali
- Moro, A. (2012). *Famiglia e Costituzione. Valori e diritti nella società plurale*, Giappichelli
- Moss-Racusin, Corinne A., Rapp, Samantha A., Brown, Sophie S., O’Brien, Kerry A., Croft, Alyssa. (2024) Gender equality eliminates gender gaps in engagement with female-stereotypic domains. In *Journal of Experimental Psychology: Applied*, (1)
- Murena, C. (2023). Il congedo straordinario per i cc. dd. caregiver di portatori di handicap gravi (art. 42, comma 5, del d. lgs. n. 151 del 2001). In *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022* (pp. 503–516), Adapt University Press
- Napoli, M. (2001). Congedi parentali, formativi e tempi della città (Commentario sistematico alla legge n. 53/2000). Note introduttive, in *Le nuove leggi civili commentate*

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Occhino, A. (2011). La questione dell'eguaglianza nel diritto del lavoro, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 95–124
- OECD, (2022). Balancing paid work, unpaid work and leisure. OECD Gender Data Portal
- Rodotà, S. (2006). Il diritto di avere diritti, Laterza
- Saffiotti, (2009). I diritti di assistenza per i familiari dei disabili. La Macchia (Eds.) *Disabilità e lavoro*, Ediesse.
- Saraceno, C. (2017). L'equilibrio e la cura: La difficile conciliazione tra lavoro e famiglia, Il Mulino
- Scarponi, S. (2001). Il lavoro delle donne fra produzione e riproduzione: profili costituzionali e “citizenship”, in *Lavoro e Diritto*, 15(1), 97–120
- Schiavetti, F. (2023). La parità di genere nei luoghi di lavoro, tra work-life balance e nuove tecnologie, in *Federalismi.it*, 2023(4), 260–275
- Seminaroti, I. (2022). La nuova stagione regolativa della gender equality e il sistema nazionale di certificazione della parità di genere, in *Federalismi.it*, 1–9
- Tondi della Mura, V. (2005). Famiglia e sussidiarietà, ovvero: dei diritti (sociali) della famiglia, in *Diritto e Società*, 4, 519–560
- Zagrebelsky, G. (2008). *La legge e la sua giustizia*, Einaudi
- Zappalà, L. (2019). Congedo straordinario e requisito della convivenza: uguaglianza, solidarietà e assistenza nelle famiglie “senza confini”, in *Rivista di Diritto della Sicurezza Sociale*

Gender pay gap, trasparenza delle condizioni contrattuali e reportistica di sostenibilità

Eufrasia Sena

ABSTRACT: Il *gender pay gap* (GPG) rappresenta la differenza media tra i guadagni di uomini e donne: si tratta di un fenomeno influenzato da vari fattori, tra cui la segregazione occupazionale, le differenze nel capitale umano e le aspettative culturali sui ruoli di genere. La recente direttiva europea sulla trasparenza retributiva mira a ridurre tali disparità attraverso misure che promuovono la trasparenza salariale, obbligando i datori di lavoro a fornire informazioni sui livelli salariali e vietando clausole contrattuali che limitano la divulgazione dei dati retributivi. Inoltre, la direttiva richiede che le differenze salariali siano giustificate da criteri oggettivi e non discriminatori, ponendo l'accento sull'importanza della contrattazione collettiva e della partecipazione sindacale per affrontare il problema del GPG.

1. Il gender pay gap: un fenomeno complesso e multifattoriale

Il *gender pay gap*¹, o divario retributivo di genere, indicato con l'acronimo GPG, rappresenta la differenza media tra i guadagni

¹ La Commissione Europea definisce “*gender gap*” l’insieme di “disparità riscontrabili in qualsiasi ambito tra le donne e gli uomini per quanto concerne i loro livelli di partecipazione, accesso, diritti, retribuzione o prestazioni d’altro genere”: Commissione Europea, 1998, *100 parole per la parità. Glossario di termini sulla parità tra le donne e gli uomini*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 24, <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/7342d801-86cc-4f59-a71a-2ff7c0e04123>

degli uomini e delle donne ed è prodotto annualmente dai Paesi membri dell'Ue, sulla base della differenza percentuale delle retribuzioni orarie degli uni e delle altre (Lamberti, 2024). Secondo le stime dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL) le donne guadagnano a livello mondiale circa il 20% in meno degli uomini, una disparità che persiste nonostante le qualifiche e l'esperienza individuali, mentre nell'Unione europea nel 2023 il divario retributivo di genere medio era pari al 12%.²

Il GPG, però, è in grado di misurare solo una parte della reale disparità di retribuzione, poiché se si considerasse la retribuzione annua, invece che quella oraria, il differenziale effettivo cambierebbe in conseguenza del minor numero di ore lavorate della componente femminile e aumenterebbe ulteriormente se si tenesse conto del basso tasso di occupazione delle donne.³ Si tratta, cioè, di un indicatore di tipo grezzo, detto anche *Unadjusted Gender Pay Gap*, che risente degli effetti di composizione legati alle diverse caratteristiche dei dipendenti, delle imprese e dei rapporti di lavoro, a partire dalla distanza tra il tasso di occupazione maschile e quello femminile (Battisti, 2019, p. 460).

La differenza retributiva tra uomini e donne è un fenomeno complesso, con origini risalenti, che possono essere datate tra la fine del XIX e gli i primi decenni del XX secolo⁴, quando, sia pure nel silenzio del diritto, le donne erano impiegate in un ampio ven-

² Eurostat, *Gender pay gap statistics*, ec.europa.eu/Eurostat

³ La questione è complessa e non può essere diffusamente trattata in questa sede. Si rinvia pertanto alla letteratura in materia: *ex pluribus*, Pascucci, 2019; Peruzzi, 2017; Gottardi, Peruzzi, 2017.

⁴ Secondo Rossi, 2024, p. 29 ss., “a dispetto dello stereotipo della donna inoccupata ... i dati a disposizione sulla seconda metà dell'Ottocento ... rivelano infatti una massiccia presenza femminile negli organici delle manifatture (intorno al 56%, nel 1861, oltre il 60% nel 1876) e, più in generale, nel comparto della forza lavoro extradomestica, ove le lavoratrici superavano la metà degli occupati (più del 51%, nel 1881)”

taglio di occupazioni sia domestiche che extradomestiche, spesso faticose e insalubri, che non di rado le espongono alla malattia e alla premorienza (Rossi, 2024). Il permanere di una spesso marcata differenza retributiva di genere nel corso del tempo è stato determinato da una pluralità di fattori, non solo di natura economica, ma anche culturale e sociale. Infatti, le differenze nel capitale umano, come l'istruzione e l'esperienza lavorativa, sono state tradizionalmente considerate una delle principali cause del *gender pay gap*, così come le interruzioni di carriera e le ore di lavoro ridotte delle donne anche in occupazioni altamente qualificate.⁵

Un ulteriore fattore cruciale della disparità retributiva è la segregazione occupazionale e settoriale: le donne sono spesso concentrate in settori e occupazioni meno remunerative rispetto agli uomini e questo fenomeno è stato osservato in vari paesi e contesti. A sua volta la segregazione è influenzata da stereotipi di genere e aspettative culturali riguardo ai ruoli lavorativi appropriati per uomini e donne, che tendono a perpetuare la tendenza ad una maggiore presenza femminile in taluni ambiti, come quelli destinati alla cura, a differenza di altri (si pensi all'area STEM). Ad esempio, lavori fondamentali per il benessere della società, come quelli connessi alla cura dei bambini e degli anziani, godono di scarsa visibilità e scarsissimo riconoscimento economico e sono svolti in larghissima maggioranza da donne.⁶

Anche la struttura salariale e la contrattazione collettiva influenzano il *gender pay gap*, perchè una struttura salariale più compressa e una maggiore copertura della contrattazione collettiva

⁵ Per un'analisi delle cause del *gender pay gap* si rinvia a INPS, *Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati Inps*, https://www.inps.it/content/dam/inps-site/pdf/dati-analisi-bilanci/attivita-ricerca/Analisi_generi_web.pdf

⁶ Vallauri, 2023, ricorda come la grave sottovalutazione dell'apporto lavorativo delle donne in particolare nei settori della cura si sia palesata in tutta la sua gravità nel periodo pandemico.

sono solitamente associate a un divario retributivo di genere inferiore⁷. Questo perché i salari minimi elevati, tipici dei sistemi sindacalizzati, tendono a migliorare la retribuzione delle donne, che spesso si trovano nella parte inferiore della distribuzione salariale. Inoltre, le donne spesso ricevono salari inferiori rispetto agli uomini per lavori simili, e la discriminazione può manifestarsi in modi sottili, come il c.d. “soffitto di cristallo”, a causa del quale le donne hanno maggiori difficoltà a raggiungere ruoli apicali (Fili, 2021). Infine, non può tacersi che anche le responsabilità familiari e di cura influenzano significativamente il *gender pay gap*: le aspettative sociali riguardo ai ruoli di genere portano a una maggiore partecipazione delle donne alle attività domestiche e di cura, riducendo il loro tempo e la loro disponibilità per il lavoro retribuito. Questo ciclo perpetua il divario retributivo, poiché le donne accumulano meno esperienza lavorativa e sono meno presenti in posizioni di alto livello.

2. La direttiva europea sulla trasparenza retributiva di genere

In risposta alle persistenti disparità retributive, l'UE ha adottato la direttiva sulla trasparenza delle retribuzioni, che introduce diverse misure volte a promuovere la trasparenza salariale e a ridurre il divario di retribuzione tra i sessi.

Sebbene il tema della promozione del lavoro femminile rappresenta un campo in cui il diritto del lavoro dell'Unione europea ha svolto una importante funzione propulsiva, l'affermazione del principio dell'uguaglianza tra i sessi ha origini precedenti e può essere ricondotto alle legislazioni approvate dai principali paesi europei nel secondo dopoguerra sulla scia della Dichiarazione

⁷ La scarsa trasparenza dei sistemi retributivi è uno degli ostacoli alla parità retributiva, come si evince dal rapporto della Commissione europea del 2020 sull'implementazione della direttiva 2006/54/CE: cfr. Spattini, 2024.

di Filadelfia del 1944 sugli scopi e gli obiettivi dell'organizzazione internazionale del Lavoro (Ferrante, 2024; Bonardi, 2019)⁸. Anche il legislatore costituzionale italiano si è mosso in questo solco, non solo sancendo all'art. 3 della Costituzione il principio di uguaglianza formale e sostanziale, ma specificando, all'art. 37, il principio della parità di trattamento sul lavoro e della parità di retribuzione. Allo stesso principio di parità si riconduce poi anche la parità nell'accesso ai pubblici uffici, sancita dall'art. 51 e che, dopo la novella del 2003, riporta anche l'impegno della Repubblica nella promozione delle pari opportunità tra uomini e donne. A fronte di tali solenni affermazioni, però non ha fatto seguito una reale attività di promozione del lavoro femminile, quantomeno in ambito privato, il che ha determinato la permanenza di indici di occupazione nettamente inferiori rispetto a quelli maschili.

Sotto il profilo normativo può, invece, segnalarsi un'intensa attività dell'Unione europea negli ultimi anni: si pensi alla direttiva n. 2019/1158 sul *work-life balance* per i genitori e i prestatori di assistenza, alla direttiva n. 2022/2381 sull'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate in borsa e, da ultimo (nello stesso giorno della direttiva n. 2024/1385 sulla lotta alla violenza contro le donne e alla violenza domestica, di evidente rilievo anche se riguardante solo in via marginale l'ambito del lavoro), alla direttiva n. 2024/1500 sugli organismi per la parità tra lavoratori e lavoratrici, "gemella" della direttiva n. 2024/1499 sugli organismi per la parità non di genere, nonché per la parità fra uomini e donne in materia di sicurezza sociale e di beni e servizi (Barbera, 2024; Izzi, 2024; Calafà, 2023). D'altronde la necessità di un riequilibrio di genere è anche uno dei diciassette obiettivi

⁸ OIL, *Dichiarazione riguardante gli scopi e gli obbiettivi dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro*, <https://www.ilo.org/it/publications/dichiarazione-riguardante-gli-scopi-e-gli-obbiettivi-dellorganizzazione>.

della Agenda 2030 (Lamberti, 2024, p. 253) definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite come strategia «per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti» sul presupposto che l'equità di genere «non è solamente un diritto umano fondamentale, ma una condizione necessaria per un mondo prospero e sostenibile»⁹ e, non a caso, la parità di retribuzione per un “lavoro di uguale valore” per uomini e donne è stato uno dei fondamenti dell'atto costitutivo dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (Bonardi, 2019).

In questo contesto si va ad inserire la direttiva (UE) 2023/970, che dovrà essere trasposta entro il 7 giugno 2026 (Calafà & Peruzzi, 2025), il cui obiettivo appare, però, limitato al tema del divario retributivo, senza nessuna possibilità di incidere sulla presenza femminile nel mondo del lavoro. Tale scelta sembrerebbe essere funzionale ad un processo di sviluppo della legislazione dell'Unione, che dopo aver affermato i diritti di uguaglianza, tenta ora di dare loro concretezza, attraverso specifiche misure di protezione¹⁰. Alla base della direttiva c'è infatti un'attività di indagine della Commissione, dalla quale sono emerse varie criticità, tra le quali il fatto che i lavoratori nella maggior parte dei casi non sono in condizioni di far valere i propri diritti perché non hanno le informazioni necessarie, ovvero non conoscono le retribuzioni dei colleghi che svolgono lavori di pari valore e/o non sanno quali lavori possono essere considerati di pari valore. Per tali ragioni la direttiva stabilisce, tra l'altro, che i dipendenti avranno il diritto di ricevere informazioni sui livelli salariali all'interno delle loro categorie la-

⁹ ONU Italia La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (unric.org/it/agenda-2030/)

¹⁰ Ferrante, 2024, p. 317, definisce la direttiva in questione come “direttiva *enforcement*”, utilizzando un termine in uso in altri contesti e che compare nella versione inglese della direttiva.

vorative, vietando in pratica le clausole contrattuali che limitano la divulgazione dei dati salariali.

L'ambito di applicazione della nuova normativa appare alquanto ampio, poiché essa si rivolge ai datori di lavoro sia del settore pubblico che privato, e a tutti i lavoratori subordinati, qualunque sia la loro tipologia contrattuale, ricomprendendovi anche gli aspiranti lavoratori, dal momento che la trasparenza deve riguardare anche la fase preassuntiva¹¹.

La direttiva muove dalla definizione stessa di “retribuzione”, da intendersi in senso omnicomprendivo, al punto da ricomprendere tutti i “vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore a motivo dell’impiego di quest’ultimo” (art. 3). Funzionale all’applicazione di una retribuzione non discriminatoria è poi il concetto “lavoro di pari valore”, che deve basarsi su criteri non discriminatori rispetto al genere. La direttiva, cioè, non impone un generale principio di parità retributiva, ma richiede che le differenziazioni non siano discriminatorie, ma, al contrario, fondate su parametri oggettivi, quali “le competenze, l’impegno, le responsabilità, le condizioni di lavoro ... nonché qualsiasi altro fattore pertinente al lavoro”. Tali criteri, inoltre, devono essere applicati in maniera oggettiva e neutra rispetto al genere, in modo da consentire una comparazione oggettiva tra i lavoratori per quanto riguarda le retribuzioni.

Per quanto attiene al singolo rapporto di lavoro, ai prestatori dovranno essere fornite tutte le informazioni relative ai criteri per la definizione della retribuzione e per le progressioni retributive, seppur con una esenzione per le aziende di più piccole dimensioni. Ai lavoratori è inoltre riconosciuto il diritto a chiedere e ricevere per iscritto informazioni sul loro livello retributivo e sui livel-

¹¹ Sull’inedita posizione giuridica del candidato ad una selezione per un posto di lavoro si veda Lamberti, 2024, p. 262 ss.

li retributivi medi dei lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore, avendo anche la possibilità di richiedere chiarimenti ulteriori. Sotto il profilo giudiziale nei casi di presunta discriminazione salariale, l'onere della prova grava sul datore di lavoro, che dovrà dimostrare l'insussistenza della discriminazione in presenza di elementi che ne facciano presumere l'esistenza. A ciò si lega anche il meccanismo presuntivo, per il quale si fa discendere, salva prova contraria, la discriminazione anche dalla violazione degli obblighi di trasparenza (art. 18), secondo un modello già codificato dalla giurisprudenza europea.¹² Per evitare atteggiamenti rinunciatari da parti dei lavoratori, infine, si prevede che anche in caso di soccombenza, gli Stati membri potranno prevedere che non venga richiesto al ricorrente il pagamento delle spese legali, nel momento in cui esistano comunque elementi ragionevoli che lo hanno condotto a presentare il ricorso

Nel capo terzo della direttiva, dedicato ai mezzi di tutela, infine, si riprende il concetto di "lavoro di pari valore", specificando, all'art. 19, che la relativa valutazione va estesa "alla fonte unica che stabilisce le condizioni retributive", il che, alla luce del sistema contrattuale italiano, sembrerebbe rimandare alla contrattazione collettiva¹³. La rilevanza della dimensione collettiva si rinviene, d'altronde anche in altri passaggi della direttiva (Calafà & Peruzzi, 2025). Ad esempio, i datori di lavoro con almeno cento dipendenti saranno tenuti a segnalare le disparità retributive tra i sessi tramite

¹² Così CGEU 17 ottobre 1989 C-109/88, *Danfoss*, curia.eu, secondo la quale "qualora un'impresa applichi un sistema di retribuzione caratterizzato da una mancanza totale di trasparenza, il datore di lavoro ha l'onere di provare che la sua prassi salariale non è discriminatoria, ove il lavoratore di sesso femminile dimostri, su un numero relativamente elevato di lavoratori, che la retribuzione media dei lavoratori di sesso femminile è inferiore a quella dei lavoratori di sesso maschile".

¹³ Tarquini, 2024, p. 388, ipotizza anche la possibilità di un'indagine estesa a tutti i dipendenti di un gruppo societario.

un rapporto annuale da redigersi attraverso il coinvolgimento delle Parti sociali. Tale rapporto dovrà essere inviato ad un “organismo di monitoraggio”, che avrà il compito di sensibilizzare sul tema della parità retributiva, studiare le ragioni del divario esistente, nonché elaborare i dati raccolti anche al fine di renderli disponibili nelle controversie aventi ad oggetto discriminazioni retributive. Inoltre, qualora emerga una lacuna superiore al 5%, i datori di lavoro dovranno effettuare una valutazione salariale congiunta con i rappresentanti dei lavoratori.

In tal modo l’informazione è declinata come diritto sia del singolo che della collettività e la trasparenza retributiva viene calata nel contesto dell’intera popolazione aziendale, ponendo una serie di problematiche in relazione sia alla conoscibilità e utilizzabilità del dato retributivo altrui che all’effettiva comparabilità dei ruoli tra lavoratori (Lamberti, 2024, p. 252).

3. Trasparenza contrattuale, partecipazione sindacale e *sustainability due diligence*

Gli obblighi di informazione e trasparenza stabiliti dalla direttiva 2023/970 appaiono in continuità con quanto già stabilito nella direttiva 2019/1152 del 20 giugno 2019 relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili, la quale, però, aveva declinato la trasparenza essenzialmente in relazione al singolo lavoratore ed al suo specifico rapporto di lavoro¹⁴. La normativa sulla trasparenza retributiva di genere, invece, compie un passo ulteriore, abbandonando il concetto di lavoratore come “monade” e includendolo nel più ampio contesto organizzativo aziendale, tanto che “le informazioni di cui tratta la direttiva sulla trasparenza retributiva sono riferite all’intero contesto aziendale e presuppongono una comparazione dei trattamenti economico-retributivi delle risorse umane

¹⁴ Sulla trasparenza delle condizioni di lavoro si rimanda a ZILLI, 2022.

complessivamente intese” (Lamberti, 2024, p. 251). Da questo sviluppo normativo deriva il coinvolgimento dei sindacati, intesi come *stakeholder*, ovvero portatori di interessi potenzialmente in conflitto con quelli dell’impresa (Tarquini, 2023, p. 127), secondo una linea che caratterizza la più recente legislazione sociale europea.

In tal senso si può parlare di un modello di “*human rights due diligence*” (Peruzzi, 2021, p. 166 ss.; United Nations Development Programme, 2022) che si inserisce nell’ambito del rapporto tra impresa e tutela dei diritti della persona allo scopo di favorire processi aziendali rispettosi di tali diritti, proseguendo un percorso già avviato con la responsabilità sociale d’impresa¹⁵. Da alcuni anni si sono infatti diffusi, anche per impulso della legislazione europea, modelli di *disclosure* non finanziaria, attraverso i quali le imprese rendicontano le proprie performance in ambito socio-ambientale¹⁶. Si tratta di una forma di *accountability*, attraverso la quale coloro che utilizzano determinate risorse forniscono un resoconto in merito al loro utilizzo e, sebbene la responsabilità sociale d’impresa venga spesso vista dalle stesse aziende solo come uno strumento di *marketing*, per i sindacati essa può comunque rappresentare un’opportunità per incidere sulle strategie aziendali (Tarquini, 2023, p. 134 ss.).

Un esempio in tal senso è rinvenibile nella recente Direttiva UE 2024/1760 sulla *corporate sustainability due diligence* (c.d. CS3D o CSDDD) del 13 giugno 2024, la quale, stabilendo i re-

¹⁵ Sui possibili sviluppi della legislazione europea sulla *due diligence* si veda Giovannone, 2024, p. 233 ss.

¹⁶ Si consideri tutta la legislazione europea in materia, dalla Direttiva 2014/95/EU sulla rilevazione delle *non-financial information*, che già dieci anni fa aveva previsto per gli enti di interesse pubblico con definiti limiti dimensionali una obbligatoria redazione dei report sulle informazioni non-finanziarie, fino alla recentissima Direttiva UE 2024/1760 sulla *corporate sustainability due diligence* (c.d. CS3D o CSDDD) del 13 giugno 2024.

quisiti delle misure di *due diligence* che le aziende devono implementare per prevenire, mitigare e rimediare agli impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente con riferimento alle operazioni proprie e dei partner commerciali, prevede espressamente un "Dialogo significativo con i portatori di interessi" (art. 5, lett. e), tra i quali sono espressamente ricompresi i sindacati e più in generale i rappresentanti dei lavoratori (art. 1, lett. n). Tali soggetti possono presentare richiesta di informazioni supplementari rispetto a quelle inizialmente fornite loro e "nel consultare i portatori di interessi, le società identificano e affrontano gli ostacoli al dialogo e provvedono a che i partecipanti non siano soggetti ad azioni di ritorsione o rivalsa, anche mantenendo la riservatezza e l'anonimato" (art. 13). Ai sindacati è, inoltre, riconosciuta anche la facoltà di presentare reclamo qualora "nutrano un legittimo timore circa gli impatti negativi, siano essi effettivi o potenziali, delle attività della società stessa, delle attività delle sue filiazioni o delle attività dei suoi partner commerciali nella catena di attività della società" (art. 14).

La Direttiva UE n, 2023/970 sulla trasparenza retributiva di genere si pone sulla stessa linea di azione, in particolare laddove, all'art. 10, stabilisce l'obbligo di "valutazione congiunta delle retribuzioni" con i rappresentanti dei lavoratori (Lamberti, 2024). La trasparenza, attuata tramite il confronto sindacale, è quindi, considerata un presupposto per la parità retributiva, perché consente ai rappresentanti sindacali di monitorare, innanzi tutto, l'effettivo rispetto del principio di parità retributiva a livello aziendale e quindi di fornire alla lavoratrice eventualmente discriminata validi elementi di prova da utilizzare in sede di giudizio (Peruzzi, 2021).

Va, inoltre, ricordato che i principi di parità retributiva e trasparenza salariale sono codificati anche nei criteri ESG, *Environmental, Social and Governance*, diretti a misurare l'impegno delle aziende in tema di tutela dell'ambiente, rispetto dei diritti uma-

ni e sociali e trasparenza nell'attività di governo aziendale, i quali iniziano a trovare accoglienza nelle *policy* e nei contratti aziendali (Lamberti, 2024, p. 276; Borzaga & Musi 2023; Di Stasi, 2023; Garofalo, 2020).

4. Il divario retributivo di genere nel sistema contrattuale italiano: criticità e prospettive alla luce della Direttiva (UE) 2023/970

Il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali nella valutazione di situazioni potenzialmente lesive dei diritti dei lavoratori ha già trovato applicazione in Italia con il d.lgs. 104/2022, art. 1 bis, co. 6, che ha previsto la trasmissione non solo ai lavoratori, ma “anche alle rappresentanze sindacali aziendali ovvero alla rappresentanza sindacale unitaria e, in assenza delle predette rappresentanze, alle sedi territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale” delle informazioni relative al funzionamento di sistemi di gestione automatica del personale (Dagnino, 2024). Partendo da tale significativo precedente, si vedrà in sede di recepimento della direttiva sulla trasparenza retributiva di genere come verranno tradotte sul piano nazionale le misure da essa predisposta, considerando anche la peculiarità del panorama lavorativo nazionale, che si caratterizza per un gap retributivo apparentemente molto modesto se confrontato con quello di altri paesi europei¹⁷.

Tali valutazioni non devono però alimentare un facile ottimismo, perché una concreta assenza di divari retributivi appare effettivamente ravvisabile solo nel pubblico impiego in ragione

¹⁷ Eurostat, *Gender pay gap statistics*, cit., registra per l'Italia un tasso di disparità del 5%, ben al di sotto della media europea, ma se tale dato viene scomposto, emerge un tasso di disparità nel solo lavoro privato del 17%, nettamente superiore alla media europea.

delle specifiche tutele, anche di fonte costituzionale, che lo caratterizzano, mentre nell'impiego privato il *gender gap* si annida nelle pieghe dei rapporti di lavoro ed è determinato da una pluralità di fattori: la maggiore diffusione del lavoro part time, non sempre genuino, tra la popolazione femminile; il c.d. soffitto di cristallo; la non sempre omogenea distribuzione del lavoro straordinario e, non ultimo, l'inquadramento delle lavoratrici ad un livello più basso rispetto ai colleghi uomini pur in presenza di una sostanziale omogeneità di mansioni. A ciò si aggiunga inoltre il basso tasso di occupazione femminile, che da solo rende meno veritiero il campione, come sottolineato in apertura di questo scritto¹⁸.

L'apparente parità italiana rappresenta quindi anche la spia di un sistema retributivo poco efficiente ed estremamente rigido, governato dal contratto collettivo nazionale e dalle declaratorie ivi contenute, che spesso cristallizzano situazioni ormai stantie, non più adeguate ai cambiamenti dell'economia, e nelle quali l'apporto del singolo al ciclo produttivo non è posto in particolare considerazione (Ferrante, 2024, p. 318). Si consideri altresì che molte aziende di piccole dimensioni non hanno proprio contrattazione aziendale, il che rende difficilmente applicabile in concreto il disposto dell'art. 9, par. 1, che fa riferimento alle informazioni relative alle parti variabili della retribuzione. Analogamente la necessaria predeterminazione in termini oggettivi di criteri per le progressioni stipendiali appare molto lontana dalla prassi delle aziende italiane, dove gli aumenti sono solitamente concessi *intuitu personae* (Ferrante, 2024, p. 320).

¹⁸ L'esistenza in concreto di un significativo gap retributivo è dimostrato anche dagli studi in materia pensionistica, che rilevano una differenza significativa nelle pensioni di uomini e donne, sia in relazione al loro ammontare che alla tipologia di pensione, a dimostrazione di percorsi lavorativi (e retributivi) differenti. Si veda Inps, cit. e Paiella, 2024.

D'altronde già molti anni or sono la Corte costituzionale¹⁹ aveva riconosciuto la necessità di interventi volti a tutelare l'occupazione femminile attraverso la promozione di azioni positive, che trovano oggi nuova linfa nella legislazione derivante dal PNRR e dall'Agenda 2030. La legge n. 162 del 2021, infatti, riprendendo quanto già stabilito dalla l. 125/1991, obbliga i datori di lavoro che occupino più di 50 dipendenti a redigere un rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile, che deve costituire una sorta di fotografia della situazione occupazionale dell'azienda (Lamberti, 2024, p. 273). La medesima legge, inoltre, introduce, in via facoltativa (ma con un meccanismo incentivante²⁰), la Certificazione della parità di genere (Cataudella, 2022; Zappalà, 2022) allo scopo di dimostrare quali politiche siano state concretamente attuate in azienda per garantire parità salariale, tutela della maternità, pari opportunità di carriera, facendo sì che tali principi diventino parte integrante degli obiettivi dell'azienda, in modo da evitare alla radice il verificarsi di discriminazioni (Ciucciocchino, 2023).

In questo contesto normativo si andrà ad innestare la norma di recepimento della direttiva sulla parità retributiva di genere, i cui modelli organizzativi paiono, però, piuttosto distanti da quelli in uso in Italia e sarà quindi interessante vedere come il legislatore nazionale tradurrà il disposto europeo e come l'azione sindacale nazionale si porrà in concreto. In tal senso la cartina di tornasole potrebbe essere proprio la redazione del rapporto annuale e l'individuazione delle voci che lo dovranno comporre, perché dalla loro definizione potranno derivare risultati anche fortemente diversi tra loro. Si tratterà di capire, cioè, se il confronto sindacale produrrà degli effetti concreti di *human rights due diligence*, in-

¹⁹ Il riferimento è a C. cost. 26 marzo 1993 n. 109, cortecostituzionale.it.

²⁰ Ovvero uno sgravio contributivo, pari all'1% della contribuzione a carico del datore di lavoro, fino ad un massimo di euro 50.000 all'anno.

cidendo sui meccanismi aziendali di retribuzione e progressione stipendiale o si preferirà adattare la disciplina europea alla sedimentata situazione nazionale, cambiando tutto, affinché tutto resti com'è.

Riferimenti bibliografici

- Barbera, M. (2024). Eguaglianza e istituzioni di parità, in O. Bonardi & C. Smuraglia, *La Vita e le Opere*, p. 220
- Battisti, A. (2019). Donne (in)visibili e disparità retributiva, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 3, 459–474
- Bonardi, O. (2019). Dal principio di “eguale salario per lavoro di eguale valore” alla “discriminazione come moving target”. Il contributo dell'OIL alla lotta contro le discriminazioni, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 3, 799–822
- Borzaga, M., & Mussi, F. (2023). Luci e ombre della recente proposta di direttiva relativa al dovere di due diligence delle imprese in materia di sostenibilità, in *Lavoro e Diritto*, 37(3), 495–514 <https://doi.org/10.1441/108236>
- Calafa, L., & Peruzzi, M. (2025). L'autonomia collettiva nella direttiva sul “gender pay gap”, in *Lavoro e Diritto*, 39(1), 37–63. <https://doi.org/10.1441/116242>
- Calafa, L. (2023). Equality bodies in attesa di riordino, in *Lavoro e Diritto*, 37(1), 23–29 <https://doi.org/10.1441/106583>
- Cataudella, M. C. (2022). La parità di genere: una priorità “trasversale” del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, 1–2
- Ciucciovino, S. (2023). La certificazione di parità di genere, in Mascini M., *Annuario del Lavoro*, Roma, (p.146).
- Commissione Europea. (1998). 100 parole per la parità: Glossario di termini sulla parità tra le donne e gli uomini.

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee. <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/7342d801-86cc-4f59-a71a-2ff7c0e04123>
- Dagnino, E. (2024). Il diritto interno: i sistemi decisionali e di monitoraggio (integralmente) automatizzati tra trasparenza e coinvolgimento, in *Diritto del Lavoro e Intelligenza Artificiale* (pp. 147–171), Giuffré
- Di Stasi, A. (2023). Diritto del lavoro, principio di precauzione e sostenibilità ambientale: Una convergenza necessaria, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 1(1), 207–224
- Eurostat. Gender pay gap statistics, European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Ferrante, V. (2024). Divario retributivo di genere: Novità e conferme dalla direttiva (UE) 2023/970, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 34(2), 1–36
- Fili, V. (2021). Le difficili libertà delle donne tra *gender wage gap*, soffitti di cristallo e bassa fecondità, in *Lavoro, Diritti, Europa*, 2, 1–18
- Garofalo, D. (2020). Lo sfruttamento del lavoro tra prevenzione e repressione nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 6, 1304
- Giovannone, M. (2024). Responsabilità, informazione e partecipazione nella proposta di direttiva europea sulla due diligence, in *Federalismi.it*, 3
- Gottardi, D. (2017). Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva, in *Differenziali Retributivi di Genere e Contrattazione Collettiva. Risultati del Progetto Europeo “Close the Deal, Fill the Gap”* (pp. 1–132), Giappichelli
- INPS. Analisi dei divari di genere nel mercato del lavoro e nel sistema previdenziale attraverso i dati INPS <https://www.inps.it/>

- content/dam/inps-site/pdf/dati-analisi-bilanci/attivita-ricerca/Analisi_generi_web.pdf
- Izzi, D. (2024). Contrasto al gender gap nel lavoro e regole di trasparenza, in *Lavoro e Diritto*, (4), 645–662. <https://doi.org/10.1441/115068>
- Lamberti, F. (2024). Il paradigma della trasparenza retributiva come antidoto al *gender pay gap*, in *Federalismi.it*, 3, 248
- Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL). Dichiarazione riguardante gli scopi e gli obiettivi dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. <https://www.ilo.org/it/publications/dichiarazione-riguardante-gli-scopi-e-gli-obiettivi-dellorganizzazione>
- Paiella, M. P. C. (2024). The gender gap in pension: A cohort of birth approach (WorkINPS Paper No. 75/2024) INPS. <https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/attivita-di-ricerca/publicazioni/workinps-papers/2024.html>
- Pascucci, P. (2019). Giusta retribuzione e contratti di lavoro, oggi, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 161(1), 59–93
- Peruzzi, M. (2017). La parità retributiva di genere nello specchio della decentralizzazione contrattuale: Problemi e soluzioni in una prospettiva di analisi comparata, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 241–273
- Peruzzi, M. (2021). Differenziali di genere e trasparenza retributiva, tra reporting aziendale e certificazione di parità, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 169 <https://doi.org/10.3280/GDL2021-169012>
- Rossi, F. (2024). Per una storia del gender pay gap, in *Labour and Law Issues*, 10(1), 29
- Spattini, S. (2024). La trasparenza retributiva a garanzia dell'effettività del principio della parità di retribuzione: Una lettura

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- d'insieme della direttiva (UE) 2023/970, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 1, 296
- Tarquinio, L. (2023). Evoluzione della reportistica di sostenibilità e ruolo dei sindacati, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 125–141
- Tarquini, E. (2024). Parità retributiva di genere e trasparenza salariale, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 380.
- United Nations Development Programme. (2022). Human rights due diligence: An interpretative guide https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/HRDD%20Interpretive%20Guide_ENG_Sep%202021.pdf
- Vallauri, M. L. (2023). Direttiva (UE) 2023/970: Una nuova strategia per la parità retributiva, in *Lavoro, Diritti, Europa*, 3, 2
- Zappalà, L. (2022). La parità di genere al tempo del PNRR: Tra trasparenza, certificazione e misure premiali, in *Lavoro, Diritti, Europa*, 3
- Zilli, A. (2022). *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pisa

Il *work-life balance* nei luoghi di lavoro: esperienze di contrattazione collettiva

Maria Giovanna Elmo

ABSTRACT: Il presente studio analizza i contenuti della contrattazione in tema di *work-life balance*. Vengono evidenziate le principali tendenze al fine di comprendere se – e in che modo – la contrattazione, sia nazionale sia aziendale, possa sostenere le esigenze di conciliazione vita-lavoro delle lavoratrici e dei lavoratori.

1. Introduzione

Si fa sempre più stringente l'esigenza delle lavoratrici e dei lavoratori di vedersi garantito un corretto bilanciamento tra i tempi dedicati alla vita professionale ed i tempi dedicati alla vita privata.

Si tratta di un tema centrale per il diritto del lavoro che, fin dalle sue origini, è stato caratterizzato da rivendicazioni attinenti alla delimitazione della giornata lavorativa; ciò nella consapevolezza della classe lavoratrice che la pianificazione del tempo costituisce un aspetto cruciale nella regolamentazione delle condizioni di lavoro e, di conseguenza, nel livello della qualità di vita.

Incide sulla centralità dell'argomento trattato anche una crescente, comune, sensibilità relativa al concetto di "tempo libero"¹; ossia, un tempo dedicato, dalle lavoratrici e dai lavoratori, ad attività connesse alla propria sfera personale, familiare e sociale. È in

¹ Occhino (2010).

corso un cambiamento di prospettiva, specialmente tra le nuove generazioni, che spinge i lavoratori a chiedere più tempo per la vita affinché “il lavoro non diventi miseria esistenziale, dispositivo disumanizzante al servizio della mercificazione di ogni cosa”². E in effetti, se si coglie l’importanza ricoperta dal tempo a nostra disposizione ecco che la regolamentazione del tempo di lavoro acquisisce un valore nuovo, transcendendo dalla mera limitazione della giornata lavorativa: essa attiene alla gestione del proprio tempo di vita e alla piena libertà di disporne nel miglior modo possibile; tanto che oramai in dottrina si parla di un vero e proprio “diritto” all’equilibrio vita-lavoro³.

Oltre a ciò, vi è da tenere in considerazione che per molti lavoratori il tempo di vita fuori dall’ufficio non si traduce sempre in “tempo libero”, bensì in un lavoro di cura ed assistenza; si pensi, ad esempio, ai lavoratori con figli, con genitori anziani e/o che si prendono cura di una persona con disabilità⁴. Si tratta di un vero e proprio lavoro “extra”, non retribuito, che nella grande maggioranza dei casi ricade sulle donne⁵. Questo dato traduce inevitabilmente il tema della conciliazione in un tema anche di “genere”, ergendo, di conseguenza, le misure di conciliazione a strumenti antidiscriminatori⁶.

² Thanopoulos (2023).

³ Da ultimo: Zucaro (2024).

⁴ Sul punto si rimanda a: Gabriele (2024). Delfino (2022); D’Avino (2023); Saracini (2021); D’Onghia (2024); Casillo (2023). Per approfondire i temi delle politiche sociali e dei servizi di assistenza alla persona nella dimensione nazionale ed europea si rimanda ai Quaderni DLM curati da Tebano, Guastaferrò (2022).

⁵ Vedi almeno Corazza (2025); Calvellini (2024); Militiello (2023), secondo la quale che l’orario di lavoro sia una questione femminile è un fatto “incontrovertibile”, p. 41.

⁶ Sul punto. Per una recente ricostruzione, dello strumento antidiscriminatorio e del suo utilizzo, Barbera, Guariso (2019).

Muovendo da tali premesse, il presente studio si propone di analizzare i contenuti della contrattazione collettiva al fine di evidenziare i principali strumenti pensati dalle Parti sociali per favorire/garantire il *work-life balance*.

L'analisi si svolge prendendo in considerazione le tendenze della contrattazione collettiva nazionale nonché i contenuti degli accordi aziendali; questi ultimi forniscono in molti casi soluzioni più puntuali, sia a causa della prossimità all'organizzazione aziendale, sia in virtù di espliciti rimandi operati dal CCNL.

L'arco temporale all'interno del quale si inserisce lo studio è costituito dall'ultimo quinquennio; e ciò sostanzialmente per due ragioni: sia perché l'avvento dalla pandemia ha richiesto mirate azioni di conciliazione, contribuendo ad arricchire i contenuti contrattuali sul tema; sia perché il d.lgs. 105/2022, che attua la direttiva UE 2019/1158, traccia una linea di demarcazione all'interno del nostro ordinamento in tema di equilibrio tra vita professionale e vita familiare, specialmente per i genitori ed i prestatori di assistenza⁷.

2. Gli strumenti della contrattazione a supporto della genitorialità

Come abbiamo avuto modo di anticipare nel paragrafo precedente, all'interno della galassia delle lavoratrici e dei lavoratori impegnati nella cura e nell'assistenza, rinveniamo la categoria dei lavoratori genitori⁸.

⁷ Tra gli altri: Garofalo, Tiraboschi, Filì, Trojsi (2023); Alessi, Bonardi, Calafà, D'Onghia, (2022), p. 111 ss.; Bonardi (2023); Spinelli (2022).

⁸ Il quadro normativo italiano ha visto miglioramenti negli ultimi anni in tema di genitorialità; si pensi a: l'estensione del termine per usufruire del congedo parentale sino al dodicesimo anno di età del/la figlio/a (d.lgs. 105/2022); la possibilità di fruire del congedo in modo frazionato su base oraria (d.lgs.

Il dialogo sociale, e la negoziazione, potrebbero/dovrebbero assumere un ruolo propulsore nel supporto ai genitori al fine di contenere alcuni ostacoli economici e sociali che impattano negativamente nella scelta della maternità e della paternità attraverso la promozione di un contesto organizzativo attento e sensibile alle esigenze delle famiglie.

Un corretto sostegno alla genitorialità non riguarda unicamente i genitori, ma – in una visione a lungo termine – anche l'intero Paese che, oramai da anni, deve fare i conti con la crisi demografica che rischia di esaurire la popolazione in età attiva, indebolendo le possibilità di crescita economica e la sostenibilità dei sistemi di sicurezza sociale.

Di conseguenza, si avverte fortemente la necessità di adeguare le strutture politiche e sociali di sostegno alle famiglie con figli, affinché siano capaci di offrire risposte a lungo termine.

Dalla nostra analisi possono individuarsi principalmente due tipologie di soluzioni individuate dalla contrattazione collettiva nazionale a sostegno dei lavoratori genitori, ossia: il riconoscimento di un maggior numero di ore di congedi e/o permessi rispetto a quanto previsto dalla normativa⁹; nonché la previsione di integra-

80/2015); l'innalzamento dell'indennizzo a carico dell'Inps sino all'80% della retribuzione. In argomento, più di recente: Calafà (2023), p. 13.

⁹ Tra essi: CCNL per i dipendenti delle micro, piccole e medie imprese del settore terziario, commercio e servizi, 23 ottobre 2024; CCNL per i dipendenti delle imprese di Viaggi e Turismo, 26 luglio 2024; CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo, 22 luglio 2024. Si veda anche: CCNL per i dipendenti di cooperative e consorzi agricoli, 19 luglio 2024, sono state introdotte 8 ore annue di permesso per i genitori per l'inserimento all'asilo nido dei bambini da 0 a 3 anni; CCNL per i lavoratori dipendenti delle imprese che esercitano attività agro meccaniche (contoterzismo in agricoltura), 19 giugno 2024, introduce 24 ore annue di permessi retribuiti destinati ai congedi parentali e cinque giorni di permessi non retribuiti per assistenza alla prole in età compresa tra i 12 e i 14 anni; CCNL per gli addetti all'industria delle piastrelle di ceramica, dei materiali refrattari, ceramica sanitaria, di porcellane e ceramiche per uso dome-

zioni agli indennizzi erogati dagli enti previdenziali (si pensi, ad esempio, alle integrazioni al 100% della retribuzione mensile netta previste dalla contrattazione collettiva per il congedo obbligatorio di maternità)¹⁰.

Colpisce negativamente notare che, talvolta, il tema della genitorialità all'interno della contrattazione collettiva sembra riguardare esclusivamente le lavoratrici. Ciò è stato riscontrato, ad esempio, in caso di fecondazione assistita, in occasione della quale le uniche a poter usufruire di un congedo sono le dirette interessate¹¹. Viene escluso il/la *partner* che, invece, ben potrebbe/dovrebbe avere un ruolo, sia nella partecipazione attiva al tentativo di concepimento, sia nell'assistenza ed appoggio emotivo alla donna che affronta tale delicato percorso.

La contrattazione di livello aziendale sembra offrire maggiori soluzioni per i lavoratori genitori.

All'interno di tali previsioni merita una menzione la realizzazione di percorsi formativi mirati al reinserimento dei lavoratori al termine di un congedo parentale, specialmente nel caso in cui i processi lavorativi abbiano subito notevoli modificazioni¹². In altri casi, poi, le aziende sostengono i genitori anche attraverso la divul-

stico e ornamentale, di ceramica tecnica, di tubi in gres, 22 luglio 2024; CCNL Giocattoli Industria, 12 giugno 2024, prevede una indennizzazione del secondo mese di congedo parentale all'80% e l'istituzione di 30 giorni continuativi di permesso non retribuito per tutte le lavoratrici che al rientro dell'aspettativa facoltativa *post partum* non dispongano più di giorni di ferie o ROL.

¹⁰ Nunin, Zubin (2024) la ritengono oramai una prassi consolidata.

¹¹ Il riferimento è, ad esempio, al CCNL per i lavoratori addetti all'industria delle calzature, 17 luglio 2024, il quale riconosce un periodo di aspettativa non retribuita per le *lavoratrici* che intraprendono terapie di fecondazione assistita. Similmente CCNL ANFFAS 2023-2025, 21 maggio 2024 e CCNL Giocattoli Industria, 12 giugno 2024.

¹² Soluzione rinvenuta negli accordi: Campari, 19 luglio 2023; Ferrero, 6 ottobre 2023; Lactalis Galbani, 5 luglio 2023.

gazione di informazioni su tematiche medico-psicologiche legate alla genitorialità¹³.

Di grande utilità appaiono i sostegni economici riconosciuti ai dipendenti con figli, al fine di aiutare le famiglie specialmente nelle spese per i servizi di educazione ed istruzione; come, ad esempio, i libri, le tasse scolastiche, le spese per gli asili nido e *babysitter*¹⁴.

Largamente utilizzati risultano essere gli strumenti di flessibilità organizzativa; oltre alla possibilità di accedere in maniera preferenziale al lavoro *part-time* ed al lavoro agile (dei quali parleremo più avanti, v. *infra*), vengono riconosciute forme di flessibilità in entrata e/o in uscita, oltre a congedi e permessi retribuiti, nel tentativo di aiutare i genitori in caso di particolari esigenze, come ad esempio: l'inserimento al nido del bambino¹⁵; patologie di particolare gravità del figlio; visite mediche pediatriche¹⁶.

¹³ A2A, 11 marzo 2024.

¹⁴ Cfr.: A2A, 11 marzo 2024, prevede la possibilità di favorire prestiti per l'iscrizione universitaria per i figli dei dipendenti mediante convenzioni con istituti bancario in generale affrontare spese scolastiche. Il medesimo accordo riconosce un supporto economico/assicurativo anche per la partecipazione a programmi di fecondazione assistita. Campari, 19 luglio 2023; Ferrero, 6 ottobre 2023, assegno bonus per figli di dipendenti diplomati con un voto alto al fine di sostenere le famiglie con la prima rata universitaria; Groupama 13 giugno 2023.

¹⁵ Campari, 19 luglio 2023, il quale offre anche la possibilità di usufruire del congedo di maternità a gruppi di 4 ore anziché giornata intera. Vedi anche Heineken, 14 luglio 2023. Forme di flessibilità riconosciute anche dal Gruppo Mondelez, 5 luglio 2023, al fine di agevolare la lavoratrice madre al rientro dalla maternità, come ad esempio "affiancamento di personale aggiuntivo, assegnazione a zone più agevoli per la rete vendita ed esenzione dal turno di notte nei siti produttivi".

¹⁶ Cfr.: A2A, 11 marzo 2024, ampliamento del mese aggiuntivo del congedo di maternità ed introduzione della possibilità alternativa di optare per la liquidazione del relativo valore. Cfr. Campari, 19 luglio 2023, concessione di permessi in caso di patologie di particolare gravità del figlio o visite pediatri-

La contrattazione aziendale, dunque, a differenza di quella nazionale, interviene su numerosi versanti, non solo concedendo un'estensione dei congedi, ma anche erogando sostegni economici e prevedendo soluzioni organizzative.

In materia di genitorialità appare opportuno riservare qualche parola al congedo di paternità¹⁷, in relazione al quale sarebbe auspicabile un incisivo intervento normativo che finalmente conduca all'equiparazione del congedo di paternità e di maternità, sull'esempio dell'ordinamento spagnolo.

In attesa di tale intervento normativo, non sembra che la contrattazione collettiva riesca a sopperire adeguatamente. In effetti, la contrattazione collettiva nazionale si limita, nella stragrande maggioranza dei casi, a recepire la normativa e, dunque, accordare i soli dieci giorni di congedo in caso di paternità¹⁸; diversamente, alcuni accordi aziendali compiono passi in avanti.

All'interno degli accordi aziendali presi in esame, merita una menzione quello Ferrero che estende a quattro settimane il congedo di paternità e prevede anche permessi retribuiti per consentire

che. Vedi anche: Ferrero, 6 ottobre 2023; Formart, 19 luglio 2023; Heineken, 14 luglio 2023; Lactalis Galbani, 5 luglio 2023; Perfetti Van Melle, 21 giugno 2023; STM, 20 febbraio 2023; Vincenzi 21 giugno 2023; Chiesi Farmaceutici, 20 febbraio 2024; Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024; Leonardo, 20 dicembre 2023.

¹⁷ Sul punto da ultimo: Renga (2024); Schiavetti (2023).

¹⁸ Concesso un aumento di due giorni aggiuntivi rispetto alla normativa nel CCNL Giocattoli Industria, 12 giugno 2024. Nessun giorno aggiuntivo riscontrato in: CCNL per i lavoratori addetti all'industria delle calzature, 17 luglio 2024; CCNL ANFFAS, 21 maggio 2024; CCNL aziende comparto metalmeccanico-industria, 9 gennaio 2025; CCNL Multiservizi, 1° marzo 2025; CCNL, Commercio, Terziario, Distribuzione, Servizi, Pubblici Esercizi e Turismo, 15 gennaio 2025; CCNL per gli addetti del settore edile e attività affini, 13 novembre 2024; CCNL per i dipendenti delle aziende esercenti attività del turismo, agenzie di viaggio e servizi, 3 febbraio 2025.

al lavoratore di accompagnare la *partner* alle visite specialistiche prenatali¹⁹.

Apprezzabile anche l'accordo Nestlè che istituisce il c.d. "Nestlè Baby Leave", un congedo riservato al lavoratore padre o al "*caregiver* secondario" di durata pari a tre mesi e integralmente retribuito a carico dell'azienda²⁰.

Il gruppo Mondelez riconosce ulteriori due settimane consecutive di congedo di paternità, aggiuntivi ai dieci giorni riconosciuti dalla legge, precisando che tale permesso è esteso anche al cosiddetto "genitore sociale"; ovvero il coniuge, o il *partner*, del genitore biologico che assume il compito di curare la crescita e l'educazione di un figlio che non ha generato²¹.

Similmente, anche l'accordo Groupama aggiunge dieci giorni al congedo di paternità²².

Esperienze di questo tipo, che comunque restano isolate²³, costituiscono sicuramente un buon esempio; tuttavia, si tratta di congedi esigui che non sono sufficienti a colmare l'enorme divario che ancora persiste in Italia tra il congedo di maternità e quello di paternità.

¹⁹ Ferrero, 6 ottobre 2023.

²⁰ Ne parlano anche Nunin, Zubin (2024).

²¹ Gruppo Mondelez, 5 luglio 2023.

²² Groupama 13 giugno 2023.

²³ Cfr. Formart, 19 luglio 2023, concede un solo giorno aggiuntivo rispetto a quanto previsto dalla legge, così come anche Heineken, 14 luglio 2023; DXC Technology, 25 gennaio 2023, riconosce tre giorni aggiuntivi, tuttavia, ci tiene a precisare che in caso di parto gemellare il numero massimo di giorni sarà di cinque; tre giorni previsti anche da Nhood services Italy 14 settembre 2023. Vedi anche Chiesi Farmaceutici 20 febbraio 2024, concede solo due giorni aggiuntivi di permesso di paternità.

3. La flessibilità oraria per favorire il bilanciamento tra i tempi di vita ed i tempi di lavoro: il lavoro a tempo parziale

La flessibilità oraria è uno strumento largamente utilizzato ai fini del bilanciamento tra tempi di vita ed i tempi di lavoro.

In particolare, il contratto di lavoro a tempo parziale, o *part-time*, sembra essere una costante all'interno della contrattazione collettiva, sia nazionale sia aziendale, al fine di rispondere alle esigenze di conciliazione dei tempi.

Come noto, la legge riconosce una priorità di accesso a tale tipologia contrattuale a lavoratori in particolari esigenze; come, ad esempio, la necessità di assistenza ai familiari, ai figli o genitori con disabilità. Ulteriori circostanze specifiche, poi, possono essere previste dalla contrattazione.

Dal nostro studio emerge che alcune di queste “clausole di precedenza”, si riferiscono a circostanze esclusivamente femminili, come ad esempio, il periodo *post partum*²⁴ e l'essere state donne vittime di violenza (art. 24 d.lgs. 80/2015)²⁵. Senza contare le ragioni collegate alle esigenze di cura – come l'essere *caregiver*²⁶ – che sappiamo riguardare, nella maggioranza dei casi, proprio le donne.

Si tratta di un dato al quale la negoziazione dovrebbe prestare la massima attenzione poiché il lavoro a tempo parziale rischia di essere un'arma a doppio taglio, specialmente qualora fosse “involon-

²⁴ CCNL per i dipendenti delle aziende esercenti attività del turismo, agenzie di viaggio e servizi, 3 febbraio 2025.

²⁵ CCNL ANFFAS 2023-2025, 21 maggio 2024.

²⁶ CCNL ANFFAS 2023-2025, 21 maggio 2024; CCNL per i lavoratori dipendenti delle imprese dei settori di ortofrutta, agrumarie e loro derivati, 1° dicembre 2024. Cfr. CCNL, Commercio, Terziario, Distribuzione, Servizi, Pubblici Esercizi e Turismo, 15 gennaio 2025; CCNL per i lavoratori dipendenti delle imprese dei settori di ortofrutta, agrumarie e loro derivati, 1° dicembre 2024; CCNL attività ed impianti sportivi, addetti alle imprese sportive, 26 novembre 2024; CCNL sanità privata, 10 marzo 2025.

tario”; ossia, qualora venisse “scelto” prevalentemente dalle donne per ragioni di carichi familiari²⁷.

Esiste, inoltre, il rischio concreto che il *part-time* possa tradursi in una fonte di discriminazione e limitare le opportunità di carriera delle lavoratrici o ridurre il riconoscimento della loro esperienza professionale²⁸.

Per ragioni di spazio, non è possibile richiamare la letteratura e la giurisprudenza che negli anni hanno evidenziato gli effetti negativi del lavoro a tempo parziale sulla carriera, sulle retribuzioni e sulle pensioni delle donne, basti dire, in questa sede, che “decenni di sperimentazione in tutta Europa conducono a considerare il *part-time* come un ulteriore tassello di quel sistema produttivo, incentrato sul modello del *male breadwinner*, che ha contribuito alla marginalizzazione della donna sui luoghi di lavoro”²⁹.

4. Il lavoro agile e le esigenze di disconnessione

Il lavoro agile costituisce uno straordinario esempio di flessibilità oraria e organizzativa, pensato dal legislatore allo scopo di incrementare la competitività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (art. 18, l. 81/2017)³⁰.

Numerose ricerche, tuttavia, hanno evidenziando i numerosi rischi di questa tipologia di adempimento della prestazione lavorativa, evidenziando i numerosi fattori che compromettono il benessere dei lavoratori a distanza. In particolare, tali studi richiamando

²⁷ Sul punto si veda Calvellini (2016) p. 671 ss.; sulla volontarietà del *part-time* più in generale Delfino (2008)

²⁸ Si veda Cass. civ., sez. lav., 19 febbraio 2024 n. 4313.

²⁹ Corazza (2025), p. 112 ss. e bibliografia ivi citata.

³⁰ Sull’utilizzo del lavoro a distanza come strumento di conciliazione, tra gli altri: Militello (2023) 99 ss.; Balletti, (2021) 487 ss.; Cozzolino (2025); Corazza, Di Salvatore, Tantillo, Zucaro (2024).

l'attenzione sui c.d. rischi psicosociali, derivanti dall'utilizzo di strumenti digitali per periodi prolungati, dall'intensificazione dei ritmi produttivi e dalla dilatazione dell'orario di lavoro.

La libertà, ottenuta mediante il lavoro agile (o più in generale il lavoro a distanza), di poter lavorare “ovunque” e “sempre” – o meglio, “in qualsiasi momento” – potrebbe tradursi in un rischio di iper-connessione compromettendo pericolosamente la conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro (*time porosity*), anche da una prospettiva di genere.

L'emersione e la diffusione di criticità relazionate al c.d. superlavoro ha fatto maturare l'esigenza di garantire, con maggiore incisività, una fascia oraria libera da impegni lavorativi e da collegamenti digitali in virtù della quale il lavoratore viene tutelato da una possibile e rischiosa “connessione permanente”; esse vengono definite “fasce orarie di disconnessione”³¹.

In tema di lavoro agile e disconnessione vi è da dire che la contrattazione ha avuto, fin da subito, un ruolo centrale, considerando che in Italia l'intervento legislativo giunge a valle di numerose esperienze di accordi e prassi aziendali. Un ruolo ricoperto con maggiore incisività negli ultimi anni, specialmente a seguito del Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile³²; un documento mediante il quale si chiede esplicitamente alle Parti sociali un impegno nel facilitare l'accesso al lavoro agile per coloro che si trovino in condizioni di fragilità e di disabilità, anche nella prospettiva di utilizzare tale modalità di lavoro come misura di accomodamento ragionevole³³.

³¹ Per un approfondimento sul c.d. diritto alla disconnessione, tra tanti, si vedano almeno: Calderara (2024); Elmo (2024).

³² Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile, 7 dicembre 2021.

³³ Sul lavoro a distanza come accomodamento ragionevole vedi Brollo (2023). In giurisprudenza da ultimo: Cass. civ., sez. lav., 10 gennaio 2025, n. 605. Vedi anche: Cass. civ., sez. lav., 9 marzo 2021, n. 6497; Cass. civ., sez. lav., 19 marzo 2018, n. 6798; Cass. civ., sez. lav., 26 ottobre 2018, n. 27243; Cass.

In continuità con queste previsioni contrattuali, si pongono le novità sopraggiunte ad opera del d.lgs. 105/2022, il quale riconosce una priorità di accesso al lavoro agile alle richieste pervenute da: genitori (anche adottivi) con figli fino a 12 anni di età; genitori con figli, di qualunque età, in condizioni di disabilità di cui all'art. 3, co. 3, l. 104/1992; persone con disabilità, in situazione di gravità accertata ai sensi della l. 104/1992; ai *caregivers*.

Tali criteri prioritari di accesso al lavoro agile risultano largamente accolti e fatti propri dalla contrattazione collettiva nazionale.

Per quanto concerne, invece, una regolamentazione di dettaglio del lavoro agile e della disconnessione, la contrattazione nazionale rimanda esplicitamente alla contrattazione decentrata.

Dalla nostra ricerca emerge che negli accordi aziendali non sempre è presente una previsione specifica della disconnessione. Tuttavia, all'interno degli accordi aziendali più puntuali e rigorosi il c.d. diritto alla disconnessione trova un suo spazio; tali accordi stabiliscono chiaramente che il lavoratore agile non sarà tenuto a visualizzare né a rispondere a comunicazioni aziendali al di fuori della fascia di contattabilità³⁴.

In linea di massima, durante i tempi di disconnessione non viene richiesto l'accesso e la connessione ai sistemi informativi aziendali, neanche mediante i dispositivi mobili e altre apparecchiature. Il dipendente ha diritto a disattivare i propri dispositivi aziendali di connessione fino alla prevista ripresa dell'attività lavorativa.

La disconnessione del lavoratore, all'atto pratico, viene esercitata principalmente con le seguenti modalità: impostando l'ap-

civ., sez. lav., 21 maggio 2019, n. 13649; Cass. civ., sez. lav., 7 marzo 2019, n. 6678; Cass. civ., sez. lav., 10 luglio 2019, n. 18556; Cass. civ., sez. lav., 19 dicembre 2019, n. 34132.

³⁴ Cfr. gli accordi: Intesa Sanpaolo, 26 maggio 2023; Novartis, 27 febbraio 2024; Nestlé 2024; FORMart, 19 luglio 2023.

posito *status* del programma di messaggistica istantanea aziendale (es. *Microsoft Teams*) al di fuori dell'orario di lavoro; disattivando i dispositivi utilizzati (es. *pc* e *tablet*) per lo svolgimento della prestazione lavorativa; utilizzando l'opzione "ritarda recapito" per evitare la ricezione di *mail* in determinati giorni e orari³⁵.

Oltre alle misure tecnico-informatiche appena elencate, vengono contemplate anche buone prassi di comportamento aziendale, come: la previsione di una interruzione sufficiente fra due riunioni programmate consecutivamente; la pianificazione di riunioni e impegni attraverso un puntuale utilizzo dell'agenda, prestando attenzione alle fasce orarie; l'utilizzo esclusivo di canali aziendali per le comunicazioni, probabilmente nell'intenzione di scongiurare i contatti mediante canali personali/non ufficiali sui quali si rischia di essere *online* e contattabili a qualunque ora (si pensi a *WhatsApp*).

Si rinvencono anche soluzioni più innovative come gli sportelli di consulenza ergonomica, psicologica e nutrizionale liberamente accessibili a tutti, nonché *training online* con particolare *focus* su consigli per le pause e la disconnessione, per migliorare la propria postura e per evitare l'affaticamento della vista³⁶.

Chiaramente non tutti gli accordi presentano la stessa puntualità; quelli meno incisivi non specificano le fasce orarie di disconnessione, non esplicitano le misure tecniche e informatiche al fine di rendersi "non contattabili" e rimandano la definizione delle buone prassi di comportamento. In tal modo non si riesce a comprendere in cosa consista nella pratica il diritto alla disconnessione dato che il contratto integrativo non riporta esempi e non specifica

³⁵ Cfr. gli accordi: Gruppo Marelli, 4 maggio 2023; Tim, 22 novembre 2022; BFF Bank, 13 marzo 2022; Fruendo, 7 marzo 2022; Geox, 19 dicembre 2022; Poste Italiane, 1° marzo 2022; Atlantia, 10 dicembre 2021; Enel, 21 marzo 2022.

³⁶ Come evidenziato in un precedente studio dei contenuti contrattuali sul tema al quale sia consentito rinviare: Elmo (2023).

tempi e modalità di tale proponimento. Non si rinviene, inoltre, una specifica attenzione alla disconnessione in una prospettiva di genere.

5. Conclusioni

Alla luce di quanto detto nelle pagine precedenti, è possibile formulare alcune brevi riflessioni conclusive.

Dall'analisi effettuata emerge che i contenuti della contrattazione collettiva a sostegno del *work-life balance* si muovono prevalentemente lungo due direttrici: la concessione di congedi e permessi retribuiti; la flessibilizzazione del rapporto di lavoro, oraria e/o spaziale.

Nonostante la contrattazione aziendale sia maggiormente incisiva ed offra ulteriori soluzioni rispetto alla contrattazione nazionale (*infra*), dobbiamo rilevare che in entrambi i casi la caratteristica principale dei contenuti contrattual-collettivi consiste nell'utilizzare strumenti relativi all'organizzazione ed alla gestione del rapporto di lavoro; sono rari, invece, interventi esterni alla relazione lavorativa.

Quando parliamo di interventi esterni alla relazione lavorativa facciamo riferimento a strumenti che richiederebbero provvedimenti più ampi; si pensi, ad esempio, alla realizzazione di specifiche intese con le amministrazioni locali e/o con le aziende che erogano servizi, al fine di favorire la conciliazione attraverso l'accesso dei lavoratori a determinate offerte (gli asili nido, i trasporti pubblici, i centri sportivi)³⁷.

³⁷ Soluzione prospettata già da Ferrara (2014). In riferimento a strumenti di questo tipo si veda Gargiulo (2023) che giustamente osserva come "si ripropone la fragilità di siffatti strumenti pattizi e in particolare la scarsa se non nulla cogenza nei confronti dei soggetti privati che non aderiscano spontaneamente a questo genere d'iniziative. Qui, ovviamente, molto dipende dalla forza politica e finanziaria del singolo ente locale: solo là dove sia stato raccolto un ampio

Occorre rilevare, invero, che – nonostante le enormi potenzialità dello strumento del contratto collettivo – le soluzioni ivi contenute destinate alla conciliazione vita-lavoro non risultano particolarmente incisive (*infra*). Le ragioni di tale assenza di vivacità contrattuale potrebbero essere di varia natura; si concorda con chi ritiene che tra i motivi vi sia “il ritardo con il quale il sindacato si muove nell’intercettare le istanze di conciliazione provenienti dalla base e, più in generale, la difficoltà di gestire esigenze diverse da quelle tradizionalmente rappresentate dalle organizzazioni sindacali”³⁸.

Sembra, dunque, che le Parti sociali non occupino tutto lo spazio negoziale a loro disposizione.

Questo dato consente, in sede di conclusioni, di mettere in luce un ulteriore aspetto; ossia, l’importanza di assicurare la presenza delle donne in numero significativo nelle cariche sindacali, nei comitati e nelle delegazioni che partecipano alla contrattazione. La presenza di un adeguato numero di donne ai tavoli negoziali potrebbe garantire una maggiore sensibilità alle istanze delle lavoratrici e migliorare l’approccio a determinati temi da parte della contrattazione collettiva e nella definizione delle politiche aziendali.

Riferimenti bibliografici

Ales, E. (2016). Maternità e congedi (voce), in *Enciclopedia del Diritto* (annali IX), p. 531

consenso elettorale e si possa disporre di significative risorse economiche da destinare alle politiche sociali e, più in generale, ad iniziative d’inclusione e di contrasto alle discriminazioni di genere, evidentemente si potranno sperimentare misure di concreta incentivazione che assicurino l’adesione del mondo delle imprese”.

³⁸ Così Gargiulo (2023).

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Alessi, C., Bonardi O., & Calafà L. (2022), D'Onghia M. Per una trasposizione responsabile della Direttiva n. 2019/1158, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1, p. 111 ss.
- Balletti, E. (2021). Smart working e pari opportunità, in *Diritto, Lavoro, Mercati*, 2, p. 487 ss.
- Barbera, M., & Guariso A. (2019), a cura di, *La tutela antidiscriminatoria. Fonti, Strumenti, Interpreti*. Giappichelli
- Bonardi, O. (2023). Il diritto di assistere. L'implementazione nazionale delle previsioni a favore dei caregivers della direttiva 2019/1158 in materia di conciliazione, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*, 14, p. 103.
- Brollo, M. (2023). Le dimensioni spazio-temporali dei lavori: il rapporto individuale di lavoro, *Relazione alle Giornate di Studio Aidlass*, 25-26 maggio 2023
- Calafà, L. (2023). I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*, 14, p. 13
- Calderara, D. (2024). *Garanzia del diritto alla disconnessione*, Giappichelli
- Calvellini, G. (2016). La funzione del part-time: tempi della persona e vincoli di sistema, in *Edizioni Scientifiche italiane*
- Calvellini, G. (2023). Work-life balance e diritto antidiscriminatorio, oggi, in Calvellini G., Loffredo A., a cura di, *Il tempo di lavoro tra scelta e imposizione*, Editoriale Scientifica
- Casillo, R. (2023). Permessi e agevolazioni per i lavoratori caregivers familiari (art. 3, comma 1, lett. B, d.lgs. n. 105/2022, in Garofalo D., Tiraboschi M., Filì V., Trojsi A., a cura di, *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro*. Com-

- mentario ai decreti legislativi n.104 e n.105 del 2022, Adapt University Press
- Corazza, L. (2025). Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva, Franco Angeli
- Corazza, L., Di Salvatore, L., Tantillo, F., & Zucaro, R. (2024), a cura di, Smart working, tempi di vita e del lavoro e riequilibrio demografico dei territori, in Quaderni fondazione Giacomo Bradolini
- Cozzolino, A. (2025). Il ruolo della contrattazione collettiva nel lavoro agile: la conciliazione vita-lavoro, in Lavoro Diritti Europa, p. 1 ss.
- D'Avino, E. (2023). La (in)sicurezza sociale dei caregivers «puri»: alcune riflessioni a partire dalla normativa sull'infortunio domestico, in Rivista Giuridica del Lavoro, 3, II, p. 438 ss.
- D'Onghia, M. (2024). Lavoro "informale" di cura e prestazione sociale, in Diritto delle Relazioni Industriali, p. 82 ss.
- Delfino, M. (2008). Il lavoro part time nella prospettiva comunitaria. Studio sul principio volontaristico. Jovene
- Delfino, M. (2022). Cura dei soggetti fragili e rapporti di lavoro subordinato tra vecchi problemi e nuovi equilibri, in Guastaferrero B., Tebano L., a cura di, Cura, lavoro, diritti. L'Unione europea e le sfide della contemporaneità, in Quaderni Diritti Lavori Mercati, p. 178 ss.
- Elmo, M.G. (2024). Salute, sicurezza e prevenzione nei lavori a distanza digitalizzati, Cacucci
- Elmo, M.G. (2023). Lavoro da remoto e diritto alla disconnessione nella contrattazione collettiva, in Quaderni Diritti Lavori Mercati, 15, p. 143
- Esposito, M. (2023). Relazione alle Giornate di Studio Aidlass, 25-26 maggio 2023

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Ferrara, M.D. (2014). Il gender mainstreaming nei contratti collettivi: tendenze della contrattazione di genere, in *Diritti, Lavori, Mercati*, 2, p. 519 ss.
- Gabriele, A. (2024). *Contratto di lavoro e diritto al tempo per la cura*, Edizioni Scientifiche Italiane
- Garofalo, D., Tiraboschi, M., Filì, V., Trojsi, A. (2023), a cura di, *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, Adapt University Press
- Gargiulo, U. (2023). Il quadro giuridico-costituzionale e la cultura politica e sindacale della conciliazione, Tavola Rotonda, in *Quaderni Rivista Giuridica del Lavoro*, 8, p. 95 ss.
- Guastaferrò B., Tebano L. (2022), a cura di, *Cura lavoro diritti. L'Unione europea e le sfide della contemporaneità*, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*
- Militiello, M. (2023). Lavoro agile e conciliazione. La quadratura del cerchio, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*, 13, p. 99 ss.
- Nunin, R., Zubin, A. (2024). Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato in *Capellari S. (a cura di), Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare*, EUT
- Occhino, A. (2010). *Il tempo libero nel diritto del lavoro*, Giappichelli
- Saracini, P. (2021). Salute, sospensione del rapporto di lavoro e attività di cura familiare, in *Quaderni Diritti Lavori Mercati*, p. 319
- Schiavetti, F. (2023). La parità di genere nei luoghi di lavoro, tra work-life balance e nuove tecnologie, in *federalismi*, 4, p. 260
- Spinelli, C. (2023). Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro: un cantiere sempre aperto, in *Quaderni Rivista Giuridica del Lavoro*, 8, p. 21 ss.

Thanopulos, S. (2023). L'alleanza del lavoro con il tempo libero,
in Officina dei saperi

Zucaro, R. (2024). Il diritto all'equilibrio vita-lavoro, Giappichelli

Leggere lo smart working da una prospettiva di genere

Concetta Metallo, Rocco Agrifoglio,
Gaia Pennino, Maria Ferrara

ABSTRACT: Le organizzazioni possono adottare diversi strumenti per favorire il *work-life balance* e accrescere il benessere dei propri dipendenti. In letteratura solitamente questi strumenti sono classificati in tre categorie: servizi per la famiglia e servizi per i lavoratori; strumenti temporali; strumenti spaziali. Lo smart working rientra in quest'ultima categoria ed è annoverato tra le misure maggiormente utilizzate dalle organizzazioni per favorire il benessere del lavoratore e il conseguimento del tanto auspicato equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Nonostante i benefici tradizionalmente associati al lavoro a distanza per le aziende, per il lavoratore e, in generale, per la società, lo smart working porta con sé una serie di criticità che, se non opportunamente gestite, rendono completamente inefficace la conciliazione vita-lavoro creando, talvolta, dei conflitti nella sfera familiare e lavorativa. La ricerca ha evidenziato che la relazione tra smart working e conflitto lavoro-famiglia ha esiti diversi in base al genere, poiché le donne sono spesso ancora più responsabili dei lavori domestici e delle attività di cura quando lavorano da casa. Il presente lavoro analizza il tema dello smart working evidenziandone i principali vantaggi e le “questioni aperte”, con particolare riferimento alla conciliazione lavoro-famiglia in relazione al genere, che tutt'oggi risultano dibattute in letteratura.

1. Lo smart working: aspetti definitivi

La pandemia da Covid-19 ha spinto numerosi Paesi ad imporre delle limitazioni agli spostamenti e alle relazioni interpersonali

tra gli individui per fronteggiare e contenere il contagio da Coronavirus. L'approvazione di tali misure ha limitato profondamente la capacità di spostamento e interazione degli individui per finalità sia personali, sia lavorative. L'impossibilità dei lavoratori di spostarsi e raggiungere i luoghi di lavoro, nonché interagire con i propri colleghi, ha spinto le organizzazioni ad un ripensamento dei tradizionali modelli organizzativi e di business e all'adozione di configurazioni organizzative più flessibili e "innovative" basate sull'utilizzo di tecnologie digitali (Vargo *et al.*, 2021). Ad onor del vero occorre precisare che la pandemia da Covid-19 non ha portato, almeno in prima battuta, allo sviluppo di nuove tecnologie digitali e forme di lavoro flessibile¹, ma soltanto ad un'accelerazione nell'impiego di soluzioni tecnologiche e organizzative già presenti che, con il tempo, sono divenute pervasive ed indispensabili in tutte le organizzazioni, nei settori e, più in generale, nella società attuale. L'adozione di nuove tecnologie digitali, difatti, ha profondamente cambiato non solo il modo di interagire e comunicare tra i lavoratori e le organizzazioni, ma anche tra le persone che utilizzano tali strumenti per lo svolgimento delle loro attività quotidiane. Nella società moderna, le tecnologie, le persone e le organizzazioni sono fortemente interconnesse, contribuendo alla creazione di reti ed ecosistemi i cui confini sono sfocati (Agrifoglio *et al.*, 2024).

Nel panorama lavorativo odierno, lo smart working si classifica come una modalità organizzativa in grado di superare i tradizionali vincoli spazio-temporali, avviando un cambiamento rispetto al passato, rigidamente legato a presenza fisica in sede ed orari ben definiti. L'emergenza pandemica da Covid-19 ne ha accelerato la diffusione, trasformandolo da soluzione emergenziale a modello organizzativo destinato a consolidarsi nel tempo (Jackson &

¹ Per un approfondimento sul tema dell'organizzazione del lavoro a distanza si consultino Olson (1989), Pontiggia (2001) e Metallo (2007).

Fransaman, 2018). Questa modalità di lavoro è stata incentivata per ridurre al minimo gli spostamenti verso gli uffici; le forme tradizionali si sono rivelate inadeguate per garantire lo svolgimento delle attività lavorative, inducendo manager e imprenditori a sperimentare configurazioni più flessibili e orientate al lavoro da remoto. La diffusione del Covid-19 ha segnato, quindi, un punto di svolta nella storia dello smart working in Italia, dando impulso alla sua adozione su larga scala per tutte le attività che possono essere svolte a distanza (e.g., Das, 2020; Metallo *et al.*, 2022).

Secondo Eurostat in Italia, nel 2023, la percentuale di occupati che svolgono occasionalmente o abitualmente il lavoro da casa è del 12%, nettamente inferiore alla media degli altri paesi europei che risulta essere del 22,2%; tuttavia la quota in Italia è sensibilmente aumentata rispetto al periodo pre pandemico (4,6%), anche se in calo rispetto ai periodi di picco del 2020 (12,3)². Secondo i dati dell'Osservatorio sullo Smart Working del Politecnico di Milano, nel 2024 lo smart working cresce nelle grandi aziende (96%), dove coinvolge quasi 2 milioni di lavoratori (+1,6% rispetto al 2023), mentre si riduce nelle piccole e medie imprese (circa 520.000 lavoratori), e resta sostanzialmente stabile nella pubblica amministrazione (500.000 lavoratori). Nel 2024, il totale dei lavoratori in smart working è sostanzialmente stabile rispetto al 2023, pari a circa 3,55 milioni di occupati, mentre si prevede un aumento del 5% per il 2025, che porterebbe gli smart worker a 3,75 milioni³. Infine, il succitato studio rileva anche l'incidenza del lavoro "out-of-office"; gli smart worker lavorano da remoto circa 9 giorni al mese nelle grandi imprese, 7 nella Pubblica Amministrazione e 6,6 nelle PMI.

² https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP__custom_11323663/default/table?lang=en

³ https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia

Lo smart working, diversamente da quello che si possa pensare, non è però una pratica recente. Le prime definizioni che storicamente si sono affermate nel contesto del lavoro a distanza sono “*telecommuting*” e “*telework*”, due modalità organizzative sviluppatesi negli anni ‘70 del secolo scorso (Nilles *et al.*, 1976). Entrambe le tipologie sono basate su un cambiamento nel tradizionale rapporto di lavoro, in quanto non è più il lavoratore a recarsi fisicamente in ufficio, ma è l’ufficio a raggiungere il lavoratore, grazie anche all’implemento di nuove tecnologie. Il *telecommuting* si limita a modificare il luogo dove viene svolta l’attività lavorativa, senza alterare le modalità operative, mentre il *telework* comporta un’evoluzione anche nel modo in cui il lavoro viene svolto, rendendolo più interattivo grazie all’uso di appositi strumenti innovativi (Nilles, 1998). Le prime sperimentazioni di *telework* avevano come principale finalità la riduzione del traffico e dell’inquinamento attraverso unalimitazione degli spostamenti dei lavoratori. Fu quindi in questo periodo che Jack Nilles, ex ingegnere della NASA, coniò i termini *telecommuting* e *telework*.

Il telelavoro è stato la prima e più diffusa forma di smart working con cui il lavoratore, autonomo o dipendente, svolge un’attività lavorativa utilizzando un computer e strumenti telematici in un luogo remoto e separato dalla sede aziendale (Metallo *et al.*, 2022). In letteratura sono presenti numerose proposte di classificazione del telelavoro che differiscono essenzialmente in relazione a due dimensioni analitiche “spazio” e “tempo”. In relazione allo “spazio”, ovvero al luogo in cui il lavoratore svolge l’attività lavorativa, Kurland e Bailey (1999), ad esempio, distinguono tra lavoro a domicilio (*home based telecommuting*), centri satellite monoimpresa (*satellite offices*), telecentri di quartiere e *telecottages* (*neighborhood work centers*) e telelavoro mobile (*mobile working*). La dimensione “tempo”, invece, si riferisce alla distribuzione temporale dei carichi di lavoro e, ad esempio, Barnes (1994) distingue tra i telelavoratori full-time e part-time.

Durante gli anni '90, si è affermato anche il concetto di lavoro flessibile, con l'avvento di un insieme di forme contrattuali atipiche, tese ad incidere principalmente sulla dimensione temporale piuttosto che su quella spaziale (Feldman & Doeringhaus, 1995).

A differenza delle precedenti distinzioni, lo smart working pone il focus sull'ambiente digitale dove il lavoro può essere non solo svolto individualmente, ma anche condiviso (Metallo *et al.*, 2022), innescando un'evoluzione dei tradizionali modelli organizzativi (Iannotta & Meret, 2020). Si tratta di un approccio dinamico in cui anche le organizzazioni devono dimostrarsi "smart", ovvero essere in grado di implementare strategie, politiche, strutture, processi e strumenti innovativi per ottimizzare il lavoro (Dossena & Mochi, 2020). La flessibilità in termini di spazio e tempo, resa possibile dalle tecnologie digitali, crea condizioni favorevoli per lo svolgimento delle attività lavorative e richiede una riorganizzazione degli ambienti e delle modalità di interazione.

La letteratura organizzativa non condivide una definizione univoca per il termine smart working, bensì la questione definitoria risulta abbastanza complessa (Antonelli *et al.*, 2023). Il termine è costantemente affiancato o integrato con termini, quali: telelavoro, lavoro agile, lavoro ubiquo, lavoro ibrido e così via. Difatti, a partire dal 2010, si è affermato il concetto di "lavoro agile" (Antonelli *et al.*, 2023), un approccio organizzativo che consente alle aziende di ottimizzare il lavoro promuovendo la proattività dei dipendenti, riducendo gli sprechi e migliorando l'efficienza nella gestione e nel coordinamento delle attività. Il lavoro agile oltre che agire sulla flessibilità di tempo e di luogo, si basa soprattutto su un cambiamento culturale e strategico, che pone al centro le prestazioni e i risultati.

Volendo utilizzare una definizione, lo smart working è una forma flessibile di organizzazione del lavoro, che consente ai lavoratori di svolgere una parte delle loro attività lavorative al di fuori dello spazio di lavoro convenzionale, grazie all'uso di nuove tec-

nologie, offrendo maggiore mobilità ed autonomia nella scelta di luoghi, orari e modalità di lavoro.

Gli elementi costitutivi dello smart working si possono riassumere in tre dimensioni fondamentali: (a) flessibilità spaziale e temporale; (b) utilizzo delle tecnologie digitali (Antonelli *et al.*, 2023); (c) orientamento ai risultati (Metallo *et al.*, 2022). La flessibilità spaziale consente ai lavoratori di operare in luoghi diversi dall'ufficio tradizionale, favorendo dei modelli ibridi di lavoro che combinano il lavoro in presenza e da remoto, mentre, la flessibilità temporale è quella che permette agli individui di avere una gestione autonoma delle attività, il che rende possibile il concentrarsi non sulla quantità di ore lavorate ma sul raggiungimento degli obiettivi. L'orientamento ai risultati è un principio fondamentale dello smart working, che pone il focus sulla capacità di portare a termine i compiti assegnati in modo efficiente ed efficace. Tuttavia, la valutazione dei risultati del lavoro implica un cambiamento culturale nelle organizzazioni, basato sulla fiducia, nonché l'implementazione di nuovi strumenti per la misurazione delle performance (Torre & Sarti, 2019). Le nuove tecnologie digitali rappresentano un importante fattore abilitante dello smart working, supportando la trasformazione dal lavoro tradizionale a quello remoto, la comunicazione asincrona, la collaborazione a distanza, la condivisione delle informazioni, e l'efficienza operativa.

2. I benefici e le sfide dello smart working

L'impiego del *remote work*, e in particolare dello smart working, ha generato numerose conseguenze (vantaggi e svantaggi) che possono essere analizzate attraverso tre distinti livelli di analisi⁴: il lavoratore, l'organizzazione e la società.

⁴ Tale prospettiva di analisi è già presente in Metallo (2007) che fornisce una sistematizzazione degli studi sul tema dei vantaggi e svantaggi derivanti

I vantaggi dell'impiego dello smart working per i lavoratori sono assimilabili a quelli derivanti dall'utilizzo di altre forme di lavoro a distanza, quali ad esempio il *telecommuting* e il telelavoro. Il principale vantaggio è decisamente il *work-life balance*, ovvero la possibilità per i lavoratori di poter conciliare la vita professionale con quella privata. Tradizionalmente, la ricerca ha identificato nel *work-life balance* una delle principali determinanti dello smart working (Haddad *et al.*, 2009; Mokhtarian & Salomon, 1997), in particolare per le donne (Singley & Hynes, 2005). Altri studi hanno analizzato l'equilibrio/conflitto tra lavoro e vita privata come conseguenza dello smart working, evidenziando il miglioramento della soddisfazione lavorativa e del benessere (Maruyama *et al.*, 2009; Wheatley, 2012). Offrendo ai genitori maggiore autonomia lavorativa e flessibilità per bilanciare impegni occupazionali e responsabilità domestiche (e.g., Sullivan & Lewis, 2001; Sullivan & Smithson, 2007; Chung, 2022; Chung & van der Horst, 2018; Powell & Craig, 2015), è stato difatti considerato uno strumento per ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia (Green & Roberts, 2010). Lo smart working, infatti, consente al lavoratore di gestire l'orario di lavoro in maniera flessibile (*flextime*) in base alle proprie esigenze personali e professionali e favorisce la sua autonomia nello svolgimento dei compiti (e.g., Gajendran & Harrison, 2007; Metallo, 2007; Shirmohammadi *et al.*, 2022). Un ulteriore vantaggio per i lavoratori è la flessibilità spaziale (*flexplace*), ovvero la possibilità di svolgere la propria attività lavorativa in un luogo esterno ai confini aziendali (*out-of-office*) come, ad esempio, la propria abitazione, uno spazio di *coworking* o in un altro luogo durante gli spostamenti. La letteratura sul tema dello smart working concorda nel ritenere che la scelta di lavorare "*out-of-office*", soprattutto se presso la propria abitazione, consente un vantaggio per i dipendenti in quanto possono utilizzare il tempo e l'energia risparmiati

dall'impiego del telelavoro sui lavoratori, l'organizzazione e la società.

per il tragitto casa-lavoro per le proprie attività familiari e personali (e.g., Raghuram *et al.*, 2019; Shirmohammadi *et al.*, 2022). Coerentemente, ulteriori ricerche evidenziano che la riduzione di costi di *commuting* (non solo economici) influenza positivamente la motivazione, la soddisfazione e, di conseguenza, la performance lavorativa degli smart worker (Antonelli *et al.*, 2023)⁵. Il lavoro da casa, oltre all'autonomia e alla maggiore flessibilità, consente ai lavoratori minori distrazioni rispetto all'impiego tradizionale, favorendo la concentrazione e la produttività lavorativa (Olson, 1989; Metallo, 2007).

Per le organizzazioni i principali vantaggi evidenziati dalla letteratura si traducono in termini di riduzioni dei costi collegati alle utenze e agli spazi fisici, alla riduzione dell'assenteismo e al miglioramento della performance organizzativa. Lo smart working, infatti, consente una riduzione dei costi aziendali attraverso una riprogettazione degli ambienti a seconda delle mutate esigenze lavorative. Contrariamente al passato, gli uffici stanno assumendo un ruolo sempre più cruciale nello sviluppo e nel mantenimento delle relazioni sociali; gli ambienti di lavoro devono essere progettati per migliorare l'interazione tra gli individui e lo scambio anche attraverso l'ausilio delle nuove tecnologie informatiche (Fayard *et al.*, 2021). Ne discende, dunque, che l'impiego dello smart working ha consentito, in diversi casi, un ripensamento dell'ufficio tradizionale e offerto una migliore fruizione degli ambienti di lavoro che risultano differenziati (sale riunioni, postazioni di lavoro condivise, aree di socializzazione, *concentration room*, ecc.) in base alle specifiche esigenze dei lavoratori. Numerosi studi evidenziano il contributo delle modalità organizzative maggiormente flessibi-

⁵ Una recente indagine condotta dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano evidenzia che lo smart working consente un risparmio di circa 60 minuti al giorno e almeno 93 ore in un anno per ogni smart worker (Crespi, 2025).

li sulla riduzione dei costi d'ufficio e delle dimensioni aziendali⁶, spesso collegati alla progettazione degli ambienti di lavoro e alle utenze, nonché ad una riduzione dell'assenteismo del personale e ad una maggiore capacità di attrarre e trattenere talenti (e.g., Kurland, Egan, 1999; Metallo, 2007; Toscano *et al.*, 2020).

Alcune ricerche (e.g., Loia & Adinolfi, 2021; Metallo *et al.*, 2022; Simeli *et al.*, 2023) hanno rilevato i vantaggi derivanti dall'utilizzo del *remote work* per la società. Nello specifico, lo studio condotto da Simeli e colleghi (2023) offre una sistematizzazione dei principali contributi sui vantaggi e svantaggi del *teleworking* sulla società (oltre ai lavoratori e alle organizzazioni). In riferimento alla società, lo studio evidenzia che il *teleworking* consente la riduzione dell'inquinamento ambientale, la minore congestione del traffico, il risparmio energetico e infrastrutturale, il miglioramento dello stile di vita, anche attraverso la riduzione del consumo di *junk food* e un maggior tempo libero da dedicare ad attività sportive, la riduzione dello spopolamento delle aree interne e un maggior coinvolgimento degli smart worker (o *telecommuter*) all'interno della vita politica e sociale della comunità di appartenenza.

Nonostante i succitati vantaggi, la letteratura manageriale e organizzativa ha individuato diverse criticità collegate all'adozione dello smart working, sia per gli smart worker sia per le organizzazioni. Una delle prime evidenziate è il rischio di isolamento, sia sociale sia professionale, al quale i lavoratori a distanza sono esposti. L'isolamento sociale riguarda la scomparsa (o riduzione) delle interazioni *face-to-face* e delle relazioni informali tra colleghi, rappresentando un ostacolo allo sviluppo di nuove relazioni sociali e al consolidamento di quelle già esistenti (e.g., Metallo, 2007; Gol-

⁶ Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, lavorare "*out-of-office*" 2 giorni a settimana consentirebbe alle aziende di risparmiare circa € 250 all'anno per postazione lavorativa. Se a tale iniziativa si associa a una riduzione degli spazi pari ad un terzo, il risparmio sarebbe circa di € 2.500 per lavoratore (Crespi, 2025).

den *et al.*, 2008; Orhan *et al.*, 2016). Di conseguenza, l'isolamento sociale spinge il lavoratore a distanza ad isolarsi, prediligendo il lavoro individuale a quello di gruppo e, in alcuni casi, favorendo l'insorgere di sentimenti di alienazione e di insoddisfazione lavorativa. L'isolamento professionale, invece, è strettamente correlato al modo in cui il lavoratore percepisce la relazione tra sé stesso e la sua organizzazione; alcuni lavoratori, infatti, percepiscono la distanza fisica come una barriera allo sviluppo delle relazioni professionali che favoriscono l'avanzamento di carriera e l'ottenimento di *fringe benefits* (e.g., Bailey e Kurland, 1999; Kurland & Egan, 1999). Di conseguenza, l'isolamento professionale spesso comporta una diminuzione del *commitment* organizzativo, della motivazione, della soddisfazione e della prestazione lavorativa (e.g., Hartman & Hasher, 1991; Kurland & Egan, 1999; Metallo, 2007). Ad onor del vero occorre evidenziare che, contrariamente al telelavoro e ad altre modalità organizzative del lavoro a distanza che prediligono il lavoro da casa, lo smart working consente al lavoratore di scegliere il luogo di lavoro (che potrebbe non coincidere con l'abitazione)⁷ e comunque recarsi frequentemente presso il proprio l'ufficio (mediamente due volte alla settimana). Per tal motivo, gli smart worker risentono meno dell'isolamento sociale e professionale rispetto ad altre categorie di lavoratori a distanza (Metallo *et al.*, 2022).

Un'ulteriore criticità riguarda le difficoltà nel coordinamento delle attività lavorative e nella gestione dei lavoratori a distanza che, rispetto a quelli in presenza, necessitano di tecnologie informatiche e collaborative e di strumenti per il lavoro agile idonei a creare un ambiente di lavoro da remoto (*workplace* digitale), nonché di politiche di gestione delle risorse umane più adeguate ai

⁷ Lo svolgimento dell'attività lavorativa in contesti che favoriscono le relazioni e lo scambio, come ad esempio il *coworking* e il *cohousing*, riduce il rischio di isolamento sociale dei lavoratori (Lescarret *et al.*, 2022).

loro fabbisogni. Si ritiene, infatti, che il successo dell'implementazione di un'iniziativa di *remote work* sia strettamente collegato alla capacità di un'organizzazione di gestirla efficacemente (e.g., Metallo, 2007; Cuel *et al.*, 2020; Metallo *et al.*, 2022). A tal fine, le aziende dovrebbero sviluppare dei modelli *ad-hoc* per la gestione e l'organizzazione del lavoro degli smart worker che tengano in considerazione, già dal processo di reclutamento e selezione, le caratteristiche personali, le inclinazioni e le aspettative dei lavoratori (e.g., Metallo, 2007; Dossena & Mochi, 2020; Metallo *et al.*, 2022). Un'azienda che opta per lo smart working è coinvolta in un radicale processo di cambiamento che prevede la riorganizzazione della cultura organizzativa (Kwon & Jeon, 2020). Non si tratta di una semplice alternativa al lavoro tradizionale, ma è il risultato di un'attenta progettazione organizzativa, che integra in modo coerente le caratteristiche delle mansioni con le competenze manageriali necessarie alla loro gestione.

3. Lo smart working può aumentare le disuguaglianze di genere?

Lo smart working è oggi diventato una modalità di organizzazione del lavoro molto diffusa e richiesta dai lavoratori e, in particolare, dalle lavoratrici donne (Desjardins *et al.*, 2024). Difatti, l'opinione che sembra prevalere individua nello smart working un valido strumento a supporto delle politiche di conciliazione, in grado di favorire l'uguaglianza di genere poiché dovrebbe potenzialmente migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Ne discende che lo smart working compare sempre più spesso nell'ambito delle politiche a favore della famiglia ed è annoverato tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni per favori-

re il benessere del lavoratore e il tanto auspicato equilibrio tra vita privata e vita lavorativa (Blom *et al.*, 2025)⁸.

Lo smart working è quindi divenuto un tema di grande attualità, oggetto di notevole attenzione da parte di operatori e studiosi, soprattutto in relazione agli impatti sull'equilibrio vita-lavoro e sul benessere. Difatti, numerose e recenti review della letteratura affrontano questa tematica (e.g., Charalampous *et al.*, 2019; Oakman *et al.*, 2020; Buomprisco *et al.*, 2021; Magnavita *et al.*, 2021; Beckel & Fisher, 2022), evidenziando che lo smart working, e più in generale il lavoro flessibile, può contribuire a migliorare l'uguaglianza di genere nella società (Chung & van der Lippe, 2018). Pertanto, governi e organizzazioni incoraggiano lo smart working come leva per l'uguaglianza di genere.

Tuttavia, la relazione tra smart working e benessere non è così scontata, soprattutto quando il focus è posto sul genere, i risultati empirici tendono ad essere contrastanti (Sullivan & Smithson 2007; Chung & van der Lippe, 2018; Lu & Zhuang, 2023; Castro-Trancòn *et al.*, 2024). Ad esempio, la review della letteratura proposta da Castro-Trancòn e colleghi (2024), focalizzata sugli effetti del telelavoro sul benessere utilizzando una prospettiva di genere, ha confermato la presenza di risultati contraddittori evidenziando come la maggior parte degli studi abbia rilevato effetti negativi sull'equilibrio lavoro-famiglia maggiori per le donne. Infatti, dagli studi analizzati emerge che le donne telelavoratrici segnalano un aumento dei conflitti lavoro-famiglia e dei ruoli di genere tradizionali relativi alle responsabilità di cura della casa e della famiglia. Ciò tende a mettere in discussione l'assunto pre-

⁸ Ad esempio, Budd e Mumford (2004) annoverano il lavoro remoto nell'ambito della disamina delle politiche a favore della famiglia in Gran Bretagna. Per il contesto italiano, ne è fatto esplicito riferimento nel documento "Conciliazione vita-lavoro" della Camera dei Deputati, Servizio Studi (9 gennaio 2025).

https://temi.camera.it/leg19/temi/19_conciliazione-vita-lavoro.html

valente che lo smart working possa rappresentare uno strumento efficace per affrontare le disuguaglianze di genere (Lyttelton *et al.*, 2020). Da questa prospettiva, un crescente filone di ricerca ha posto maggiore enfasi sul ruolo del genere nell'analizzare le conseguenze dello smart working sul benessere del lavoratore, soprattutto in termini di *work-life balance* e *work-life conflict* (Lu & Zhuang, 2023; Chung & van der Lippe, 2018). Questi studi giustificano gli esiti differenti della relazione tra lavoro flessibile e conflitto lavoro-famiglia tra uomini e donne enfatizzando le disuguaglianze di genere che tradizionalmente caratterizzano l'ambiente domestico e il mercato del lavoro, con le donne che dedicano più tempo alle attività domestiche e di cura e meno tempo al lavoro rispetto agli uomini (Kan & Laurie, 2018; Chung & Van der Lippe, 2018). Tra l'altro, è stato evidenziato che la tradizionale divisione dei lavori domestici in base al genere diventa più forte dopo il parto (Scheiner, 2014). Ne discende, che in relazione alla visione sociale, tradizionale e persistente dei ruoli di genere e delle responsabilità familiari, lo smart working potrebbe potenzialmente "*traditionalise gender roles in the labour market and the household*" (Chung & van der Lippe, 2018).

Tali considerazioni emergono anche dal rapporto Eurofound (2023), che evidenzia come lo smart working abbia connotazioni diverse per uomini e donne, andando ad esacerbare gli squilibri di genere esistenti. Le donne, difatti, sono più propense a ricorrere allo smart working per potersi occupare delle responsabilità familiari, contribuendo ad una divisione meno netta tra lavoro retribuito e non retribuito (ovvero quello domestico), con un effetto negativo sul *work-life balance* e offuscando ulteriormente il confine tra lavoro e vita privata. Le ricerche concordano nel ritenere che il contesto culturale, in termini di norme di genere della cultura nazionale e le relative aspettative verso madri e padri, concorre a delineare ruoli di genere stereotipati, associati alle responsabilità domestiche e alla cura della famiglia, determinando inevitabilmen-

te degli effetti negativi del telelavoro sul benessere (Chung & van der Lippe 2018; Kurowska, 2020). In questi termini, il telelavoro tenderebbe a perpetuare il mantenimento degli stereotipi di genere associati alle attività domestiche e alla cura dei bambini (Eagly & Wood, 2012). In tal senso, Chung e van der Lippe (2018) sottolineano che le visioni normative sociali sui ruoli di madri e padri influenzano anche il modo in cui il lavoro flessibile viene percepito dai datori di lavoro, dai colleghi, dagli amici, dalla famiglia, ecc. Ad esempio, quando le donne scelgono di lavorare da casa, coloro che le circondano si aspettano che svolgano contemporaneamente anche il lavoro domestico (Sullivan & Lewis 2001; Hilbrecht *et al.*, 2013; Greenhaus *et al.*, 2003). Difatti, la flessibilità spaziale e temporale, che contraddistingue lo smart working, implica inevitabilmente una più stretta integrazione dei ruoli lavorativi e familiari e, quindi, una maggiore sfocatura dei ruoli (Allen *et al.*, 2003). Altri studi si focalizzano sulla relazione tra lavoro da casa per scopi familiari e carriera, evidenziando come lo smart worker venga percepito dal datore di lavoro come “diverso” dall’immagine del lavoratore ideale (Williams *et al.*, 2013). Pertanto, anche la percezione e l’immagine stereotipata che le persone hanno rispetto allo smart working delle donne potrebbe potenzialmente contribuire ad aumentare le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro e le disparità in termini di promozione (Chung & van der Lippe, 2018; Fang *et al.*, 2022), influenzando negativamente il benessere delle lavoratrici (Platt *et al.*, 2016; Lyttelton *et al.*, 2020).

Secondo l’approccio teorico del *role blurring* (Desrochers & Sargent, 2004)⁹, lo smart working può offuscare i confini tra im-

⁹ Il *role blurring* (confusione dei ruoli) fa riferimento all’incertezza o alla difficoltà nel distinguere il proprio ruolo lavorativo dal proprio ruolo familiare. Desrochers and Sargent (2004, pag. 41) descrivono il *role blurring* come: “*the experience of confusion or difficulty in distinguishing one’s work from one’s family roles in a given setting which these roles are seen as highly integrated, such as doing paid work at home*”.

pegni professionali e vita privata dei lavoratori, riducendo così la loro soddisfazione lavorativa e il *work-life balance* (Lu & Zhuang, 2023). Le donne sono particolarmente vulnerabili al *role blurring* poiché è più probabile che utilizzino lo smart working per soddisfare le richieste familiari (Abendroth, 2022; Kim *et al.*, 2019). La flessibilità spaziale che contraddistingue lo smart working, in particolare lavorando da casa, tendenzialmente contribuisce a confondere il confine tra impegni lavorativi e responsabilità familiari, aumentando così una serie di effetti negativi, come la frequenza di episodi di multi-tasking e di lavoro frammentato (Cornwell, 2013; Offer & Schneider, 2011). È stato, infatti, osservato che lo smart working tende ad aumentare notevolmente il verificarsi di interruzioni tra la sfera lavorativa e quella domestica (Delanoeije *et al.*, 2019). Le interruzioni sono state definite come “la sospensione inaspettata della prestazione comportamentale e/o dell’attenzione da un compito lavorativo in corso” (Puranik *et al.*, 2020). La letteratura sulle interruzioni offre un’importante lente interpretativa per comprendere meglio come le esperienze di smart working differiscano tipicamente dalle esperienze di lavoro in ufficio (Desjardins *et al.*, 2024). In tal senso, la ricerca evidenzia che le donne, soprattutto se madri, che lavorano da casa tendono a subire (rispetto agli uomini) più interruzioni per esigenze domestiche, maggiori episodi di multi-tasking e di conflitti tra lavoro e famiglia, con conseguente peggioramento del benessere e della soddisfazione lavorativa (Powell & Craig, 2015; Lyttelton *et al.*, 2020; Yucel & Chung, 2023). Pertanto, il telelavoro, soprattutto quando interagisce con radicate norme di genere sulla distribuzione del lavoro domestico e delle attività di cura, può esacerbare le disuguaglianze di genere, con una conseguente riduzione della qualità del lavoro e aumento dello stress per le madri (a differenza dei padri) (Lyttelton *et al.*, 2020).

In conclusione, il contesto sociale, la cultura nazionale e organizzativa, lo stato socio-economico, la presenza e l’età dei figli, sono

tutti fattori che incidono sulle disuguaglianze di genere correlate al lavoro a distanza (Chung & van der Lippe, 2018). Ne discende che la flessibilità non dovrebbe necessariamente essere considerata intrinsecamente positiva, e che il modo in cui la flessibilità è vissuta e interpretata nei diversi contesti è cruciale nel determinare i risultati in termini di equilibrio/conflitto vita-lavoro (Sullivan & Smithson, 2007). A tal proposito Chung (2022) espone la tesi del “paradosso della flessibilità”, evidenziando come l'autonomia lavorativa potrebbe non sempre facilitare l'equilibrio tra lavoro e famiglia, ma portare invece a orari di lavoro retribuito e non retribuito (ovvero quello domestico) più lunghi. Secondo Castro-Trancòn e colleghi (2024), il telelavoro è “un'arma a doppio taglio” che risulta particolarmente problematica per il benessere delle donne: da un lato offre maggiore flessibilità, autonomia ed equilibrio tra lavoro e vita privata; dall'altro, tende a riprodurre ed enfatizzare i ruoli di genere tradizionali per quanto riguarda le responsabilità domestiche e di cura, con le donne che continuano a percepire il telelavoro come un privilegio in risposta ad una richiesta personale.

Lo smart working, dunque, potrebbe avere implicazioni diverse per donne e uomini, che tendono ad intensificare alcune dimensioni della disuguaglianza nel mercato del lavoro, nelle attività domestiche e di cura e nel benessere in generale.

Riferimenti bibliografici

- Abendroth, A. K. (2022). Transitions to parenthood, flexible working and time-based work-to-family conflicts: A gendered life course and organisational change perspective, in *Journal of Family Research*, 34(4), 1033–1055. <https://doi.org/10.20377/jfr-730>
- Agrifoglio, R., Lazazzara, A., & Za, S. (2024). Navigating digital transformation: Organizational change, digital work, and individual behaviors, in *Navigating digital transformation:*

- Organizational change, digital work, and individual behavior (pp. 1–7), Springer Nature Switzerland
- Allen, D. G., Renn, R. W., & Griffeth, R. W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries, in *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 125–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22003-X](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22003-X)
- Antonelli, G., Agrifoglio, R., Bissola, R., Buonocore, F., Cuel, R., Curzi, Y., ... & Zifaro, M. (2023). Il futuro del lavoro si chiama “smart working”? Riflessioni e prospettive. *Prospettive Organizzative*
- Assolombarda. (2022). Lo smart working in numeri, Centro Studi Assolombarda
- Bailey, N., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime, in *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68
- Barnes, K. (1994). Tips for managing telecommuters, in *HR Focus*, 71, 9–10
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 1–32. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879MDPI+1SCIRP+1>
- Blom, R., Jaspers, E., Knies, E., & van der Lippe, T. (2025). Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104091ORCID>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 73. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>

- Butera, F. (2020). Le condizioni organizzative e professionali dello SW dopo l'emergenza: Progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda. *Studi Organizzativi*, 1, 141–165
- Castro-Trancón, N., Zuazua-Vega, M., Osca, A., Cifre, E., & García-Izquierdo, A. L. (2024). Effects of teleworking on wellbeing from a gender perspective: A systematic review. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1–19. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1360373>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chen, L., & Nath, R. (2005). Nomadic culture: Cultural support for working anytime, anywhere. *Information Systems Management*, 22(4), 56–64. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/45520.22.4.20050901/90030.6>
- Chung, H. (2022). The flexibility paradox: Why flexible working leads to (self-)exploitation. Policy Press
- Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Cornwell, B. (2013). Switching dynamics and the stress process. *Social Psychology Quarterly*, 76(2), 99–124. <https://doi.org/10.1177/0190272513482133>

- Crespi, A. (2025). Smart working, i vantaggi e gli svantaggi del Lavoro Agile. Osservatorio Smart Working.
- Cuel, R., Ravarini, A., & Varriale, L. (2020). Technology in organisation: Digital transformation and people Apogeo Education, Maggioli Editore
- Das, S. (2020). Innovations in digital banking service brand equity and millennial consumerism. In Digital transformation and innovative services for business and learning (pp. 62–79). IGI Global
- Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. *Human Relations*, 72(12), 1843–1868. <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>
- Desjardins, C., Fortin, M., Ohana, M., & German, H. (2024). Women's double penalty during telework: A mixed method investigation of the gender effect of interruptions between work and childcare. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011241273336>
- Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/border theory and work-family integration. *Organization Management Journal*, 1(1), 40–48. <https://doi.org/10.1057/omj.2004.11>
- Dossena, C., & Mochi, F. (2020). Smart working: Opportunità o minaccia? La parola ai professionisti. *Prospettive Organizzative*, 13, 1–5
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2(9), 458–476.
- Fang, S., Goh, C., Roberts, M., Xu, L. C., & Zeufack, A. (2022). Female entrepreneurs and productivity around the world: Rule of law, network, culture, and gender equality. *World Development*, 154, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105846>

- Fayard, A. L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the hybrid office. *Harvard Business Review*, 99(2), 114–123
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1995). Employee reactions to temporary jobs. *Journal of Managerial Issues*, 7(1), 127–141
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421 <https://doi.org/10.1037/a0012722> SCIRP
- Green, D. D., & Roberts, G. E. (2010). Personnel implications of public sector virtual organizations. *Public Personnel Management*, 39(1), 47–57 <https://doi.org/10.1177/009102601003900103>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531 [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Haddad, H., Lyons, G., & Chatterjee, K. (2009). An examination of determinants influencing the desire for and frequency of part-day and whole-day homeworking. *Journal of Transport Geography*, 17(2), 124–133
- Hartman, M., & Hasher, L. (1991). Aging and suppression: Memory for previously relevant information. *Psychology and Aging*, 6(4), 587–594. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.6.4.587> PMC+1PMC+1

- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New Technology, Work and Employment*, 28(2), 130–144. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., & Miller, B. C. (1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45(3), 293–301. <https://doi.org/10.2307/585501>
- Iannotta, M., & Meret, C. (2020). Flessibilità, coerenza, integrazione: Tre leve per una leadership efficace a supporto dello smart working. *Prospettive Organizzative*, 13
- Jackson, L. T. B., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–13
- Kan, M. Y., & Laurie, H. (2018). Who is doing the housework in multicultural Britain? *Sociology*, 52(1), 55–74. <https://doi.org/10.1177/0038038516674674>
- Kearney, J. (2021). Prepare for the hybrid workforce of the future. *HR Future*, 12, 22–23
- Kim, Y. Y., Oh, S., Lee, H., & Cha, K. J. (2019). Interferences between work and nonwork in the context of smartwork: The role of boundary strength and autonomy. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 29(4), 547–570
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). When workers are here, there, and everywhere: A discussion of the advantages and challenges of telework. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500–513. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500>

- Kurowska, A. (2020). Gendered effects of home-based work on parents' capability to balance work with non-work: Two countries with different models of division of labour compared. *Social Indicators Research*, 151(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2034-9>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Lescarret, C., Lemerrier, C., & Le Floch, V. (2022). Coworking spaces vs. home: Does employees' experience of the negative aspects of working from home predict their intention to telework in a coworking space? *Frontiers in Psychology*, 13
- Loia, F., & Adinolfi, P. (2021). Teleworking as an eco-innovation for sustainable development: Assessing collective perceptions during COVID-19. *Sustainability*, 13(9), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13094823>
- Lu, Z., & Zhuang, W. (2023). Can teleworking improve workers' job satisfaction? Exploring the roles of gender and emotional well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 18(3), 1433–1452. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2020). Gender differences in telecommuting and implications for inequality at home and work
- Magnavita, N., Chirico, F., Garbarino, S., Bragazzi, N. L., Santacroce, E., & Zaffina, S. (2021). SARS/MERS/SARS-CoV-2 outbreaks and burnout syndrome among healthcare workers: An umbrella systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084361>

- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W. (2009). A multivariate analysis of work–life balance outcomes from a large-scale telework programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76–88. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2008.00219.x>
- Metallo, C. (2007). *L'organizzazione del lavoro a distanza*. Giappichelli
- Metallo, C., Agrifoglio, R., & Ferrara, M. (2021). Effective management of a remote workforce for COVID-19: A proposed research model towards smart working adoption within organizations. In S. R. Mondal, F. Di Virgilio, & S. Das (Eds.), *HR Analytics and Digital HR Practices: Digitalization Post COVID-19* (pp. 101–126). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-16-7099-2_5
- Mokhtarian, P. L., & Salomon, I. (1997). Modeling the desire to telecommute: The importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 31(1), 35–50. [https://doi.org/10.1016/S0965-8564\(96\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0965-8564(96)00010-9)
- Nadanyiova, M., & Das, S. (2020). Millennials as a target segment of socially responsible communication within the business strategy. *Littera Scripta*, 13(1), 119–134. http://dx.doi.org/10.36708/Littera_Scripta2020/1/8
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. John Wiley & Sons
- Nilles, J. M., Carlson, F., & Gray, P. (1976). *The telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. Wiley-Interscience
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health?

- BMC Public Health, 20, 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
- Offer, S., & Schneider, B. (2011). Revisiting the gender gap in time-use patterns: Multitasking and well-being among mothers and fathers in dual-earner families. *American Sociological Review*, 76(6), 809–833. <https://doi.org/10.1177/0003122411425170>
- Olson, M. H. (1989). Work at home for computer professionals: Current attitudes and future prospects. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 7(4), 317–338. <https://doi.org/10.1145/76158.76891>
- Orhan, M. A., Rijsman, J. B., & van Dijk, G. M. (2016). Invisible, therefore isolated: Comparative effects of team virtuality with task virtuality on workplace isolation and work outcomes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.02.002>
- Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano. (2024). Lo smart working non si ferma: 3,55 milioni di lavoratori nel 2024. Osservatori Digital Innovation
- Platt, L., & Polavieja, J. (2016). Saying and doing gender: Intergenerational transmission of attitudes towards the sexual division of labour. *European Sociological Review*, 32(6), 820–834. <https://doi.org/10.1093/esr/jcw037>
- Pontiggia, A. (2001). L'organizzazione del remote working. In G. Costa (Ed.), *Flessibilità e performance* (pp. 101–120). Isedi
- Powell, A., & Craig, L. (2015). Gender differences in working at home and time use patterns: Evidence from Australia. *Work, Employment and Society*, 29(4), 571–589. <https://doi.org/10.1177/0950017014568140>
- Puranik, H., Koopman, J., & Vough, H. C. (2020). Pardon the interruption: An integrative review and future re-

- search agenda for research on work interruptions. *Journal of Management*, 46(6), 806–842. <https://doi.org/10.1177/0149206319887428>
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308–341. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>
- Scheiner, J. (2014). Gendered key events in the life course: Effects on changes in travel mode choice over time. *Journal of Transport Geography*, 37, 47–60. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2014.04.007>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Simeli, I., Tsekouropoulos, G., Vasileiou, A., & Hoxha, G. (2023). Benefits and challenges of teleworking for a sustainable future: Knowledge gained through experience in the era of COVID-19. *Sustainability*, 15(15), 1–30. <https://doi.org/10.3390/su151511794>
- Singley, S. G., & Hynes, K. (2005). Transitions to parenthood: Work-family policies, gender, and the couple context. *Gender & Society*, 19(3), 376–397. <https://doi.org/10.1177/0891243204271515>
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender*,

- Work & Organization, 8(2), 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Sullivan, C., & Smithson, J. (2007). Perspectives of home-workers and their partners on working flexibility and gender equity. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 448–461. <https://doi.org/10.1080/09585190601167797>
- Torre, T., & Sarti, D. (2019). Themes and trends in smart working research: A systematic analysis of academic contributions. In R. Bissola & B. Imperatori (Eds.), *HRM 4.0 for Human-Centered Organizations* (pp. 177–200). Emerald Publishing Limited.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Smart working in Italia: Origine, diffusione e possibili esiti. *Psicologia Sociale*, 15(2), 203–223. <https://doi.org/10.1482/96843>
- Vargo, D., Zhu, L., Benwell, B., & Yan, Z. (2021). Digital technology use during COVID-19 pandemic: A rapid review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(1), 13–24. <https://doi.org/10.1002/hbe2.242>
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 224–241. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234.
- Yucel, D., & Chung, H. (2023). Working from home, work–family conflict, and the role of gender and gender role attitudes. *Community, Work & Family*, 26(2), 190–221. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1993138>

La considerazione del genere nella prospettiva prevenzionale

Giovanna Pistore

ABSTRACT: Da tempo la considerazione delle diversità di genere permea le trame della salute e sicurezza sul lavoro. Dall'originario approccio neutro espresso dal d. lgs. n. 626/1994 si è passati, nel d. lgs. n. 81/2008, alla considerazione puntuale delle plurime caratteristiche che connotano il lavoratore come persona. *L'incipit* del Testo Unico indica tra i propri scopi l'uniformità della tutela delle lavoratrici e dei lavoratori, che è esplicitata anche nella considerazione del genere tra gli elementi che indirizzano la valutazione dei rischi a mente dell'art. 28 TUSL. Il genere, tuttavia, costituisce concetto polisemico, che abbraccia una prospettiva biologica ed una sociale. Questo si riverbera sulla predisposizione delle misure di sicurezza, che devono essere sia fisiche che organizzative. In materia, nondimeno, si registrano pregnanti difficoltà applicative, dovute sia alla considerazione stessa delle problematiche insite al genere, che all'intreccio tra prospettiva prevenzionale ed esercizio dei poteri datoriali.

1. Introduzione

La necessità di considerare una prospettiva di genere nella sicurezza sul lavoro percorre da tempo le trame della disciplina in materia. È noto che a lungo l'approccio legislativo, espresso dal d. lgs. n. 626/1994, è stato neutrale per poi virare, nel d. lgs. n. 81/2008, verso la considerazione puntuale delle plurime caratteristiche che connotano il lavoratore come persona.

Cosicché il genere è entrato a pieno titolo tra i fattori da considerare nella predisposizione dell'apparato prevenzionale, come

evidenziato già a partire dall'*incipit* del Testo Unico, che assume quale scopo l'uniformità della tutela *delle lavoratrici e dei lavoratori* sul territorio nazionale attraverso il rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali, anche con riguardo alle differenze di genere. Sono conseguenti i riferimenti contenuti nell'art. 28 TUSL ai fini della redazione del DVR, nonché nel previo articolo 8 inerente ai flussi informativi rivolti al Sistema informativo nazionale per la prevenzione nei luoghi di lavoro, e nel successivo art. 40 sulla trasmissione delle informazioni da parte del medico competente, che deve evidenziare le differenze di genere.

L'attenzione dell'interprete viene catalizzata, in particolare, dalle prescrizioni dell'art. 28 TUSL, il quale in una articolata nomenclatura prevede che la valutazione dei rischi debba comprendere, tra gli altri, quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, quelli concernenti le lavoratrici in stato di gravidanza, quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi, nonché quelli relativi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro.

La norma quindi esplicita una prospettiva multifattoriale, ove il genere costituisce solo uno dei criteri da considerare, venendo affiancato dalla considerazione dei rischi legati all'età, alla provenienza da altri Paesi e di quelli relativi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro. All'obbligo di sicurezza, pertanto, viene impressa una curvatura intersezionale, in cui le caratteristiche di genere trasmodano in un caleidoscopio suscettibile di diverse gradazioni (Pistore, 2025). Il sistema prevenzionistico così delineato consta di una sorta di asse cartesiano, dove dovrebbero intersecarsi le differenti caratteristiche di ciascun lavoratore. Facendo qualche esempio pratico, sono diversi i pericoli che possono incidere su una donna, trentenne, con carichi di cura, rispetto a quelli che possono incidere su un uomo, cinquantenne, soggetto a carichi di cura; su un uomo, trentenne,

proveniente da un paese straniero, impiegato in un lavoro usurante o su una donna, ventenne, con un contratto precario.

Le complicazioni, per il datore di lavoro, sono evidenti. È inutile dire, infatti, come l'indeterminatezza di un obbligo ne renda vieppiù difficile il rispetto da parte dei soggetti a cui si rivolge, con inevitabili ripercussioni sull'effettività dell'obbligo stesso ed implicando la necessità di una difficile esplicitazione.

2. Il genere nella prospettiva prevenzionale

Tanto premesso, occorre capire quale sia il ruolo del “genere” nella prospettiva prevenzionistica.

Un canone ermeneutico viene fornito proprio dall'art. 28 TUSL, che menziona i “fattori di rischio legati al genere”. Dunque il genere, per se stesso, non è un rischio. Il genere, semmai, funge da lente attraverso cui esaminare l'interazione tra pericoli e rischi, nel trinomio pericolo, rischio e danno. Ricordiamo che, nelle tassonomie prevenzionali, un pericolo si riferisce a una caratteristica intrinseca di un fattore – come una sostanza, uno strumento o un metodo di lavoro – che ha il potenziale di causare danni (ad esempio, elettricità, sostanze chimiche, lavoro in quota, rumore, compiti ripetitivi, mobbing, stress). Il rischio, invece, è la probabilità che un pericolo provochi effettivamente un danno (cfr. art. 2, comma 1, lettere r) e s), d. lgs. n. 81/2008). I termini, comunemente, vengono utilizzati in modo fungibile, benché forieri di significati distinti. Difatti, un pericolo può esistere sul luogo di lavoro, ma la sua potenzialità dannosa discende dall'interazione con altri fattori.

L'incidenza di determinati pericoli può differire in modo diverso tra genere e genere, secondo una maggiore o minore gradazione del rischio che produca un danno.

In proposito, l'art. 28 TUSL pone un precetto in bianco e non prende posizione su cosa debba intendersi un “fattore di rischio connesso al genere”. Ne discende che la ricerca di un canone or-

dinante presuppone una previa operazione definitoria, cioè capire cosa debba intendersi per “genere”. Il criterio più immediato è quello che fa leva sulle differenze biologiche, ma v'è una chiave di lettura maggiormente sottile ed oramai acquisita, che «va oltre questi aspetti e coinvolge le differenze culturali e sociali, i comportamenti, le modalità di trattamento, le rispettive professioni, condizioni lavorative, i ruoli e gli assetti di potere delle relazioni tra uomini e donne» (Sclip, 2019).

Il genere, pertanto, consta di due diramazioni, una biologica ed un'altra culturale. L'approccio fa il pari con il concetto di “medicina di genere”, definita dall'OMS come lo studio dell'influenza delle differenze biologiche, socio-economiche e culturali sullo stato di salute e di malattia di ogni persona. Sotto questo profilo, l'approccio prevenzionale risulta anticipatore rispetto alle successive evoluzioni della legislazione sanitaria in materia. È solo nel 2018, con la legge n. 3, che il concetto di salute di genere si è affacciato nella legislazione sanitaria, configurando un programma per l'applicazione e diffusione della medicina di genere nel Servizio sanitario nazionale. È interessante notare come, tra i principi guida del decreto attuativo, fosse indicata anche la previsione di un approccio interdisciplinare tra le diverse aree mediche e le scienze umane che tenga conto delle differenze derivanti dal genere (art. 3, c. 2, lett. a).

La considerazione del genere, di conseguenza, è polisemica e richiede il dialogo tra le plurime discipline che ne esplicitano le molteplici angolazioni. Questo già accade per quanto concerne la sicurezza sul lavoro, ove è un dato acquisito che la stessa si collochi al crocevia di competenze diversificate. Ad esempio, la Metodologia INAIL per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato (INAIL, 2025) indica l'importanza della partecipazione di personale afferente a specifici servizi/uffici, quali, ad esempio, Risorse umane e Formazione, o di figure professionali con competenze specifiche già presenti all'interno dell'azienda

come gli psicologi, o di ulteriori figure in momenti strategici del percorso metodologico relativamente ai quali è essenziale il ricorso a competenze o linee decisionali specifiche. La sicurezza sul lavoro, pertanto, trascende la propria *sedes materiae*, per abbracciare molteplici elementi, organizzativi, psicologici ed ambientali, imponendo l'instaurazione di un necessario dialogo con varie discipline scientifiche in funzione prevenzionistica.

3. Alcuni dati inerenti alla considerazione del genere nella prospettiva prevenzionale

Quindi, la disciplina prevenzionale richiama il genere, tracciando però un obbligo di sicurezza ampio e al contempo indeterminato. Proprio l'indeterminatezza dell'obbligo racchiude il rischio che la sua cogenza si traduca in nulla, o comunque ne esca fortemente depotenziata. Risulta necessario, pertanto, cercare di tracciare delle coordinate concettuali che ne esplicitino la portata, tenendo presente il trittico costituito dai pericoli in cui possono incorrere lavoratrici e lavoratori, dall'incidenza del genere nell'aumentare l'esposizione al rischio e dalle conseguenti misure di sicurezza.

Nel fare questo, occorre prendere atto di una circostanza a monte, che impatta anche sul fronte prevenzionistico. Molteplici studi rilevano, infatti, una segregazione occupazionale, secondo una direttrice "orizzontale" ed un'altra "verticale" (EIGE, 2017). Per segregazione orizzontale si fa riferimento all'occupazione di uomini e donne in settori diversi. La segregazione verticale, invece, inerisce alle possibilità di carriera, ove le donne tendenzialmente sono relegate alle posizioni più basse della "scala gerarchica".

Quanto alla segregazione orizzontale, in realtà la prospettiva può e deve essere bidirezionale: la prevalenza di genere in determinati settori impone vantaggi e svantaggi da considerare in un'ottica onnicomprensiva. Sia uomini che donne, infatti, vengono occupati in settori tradizionalmente ritenuti usuranti. Si pensi ad esempio al

settore dell'edilizia, che notoriamente impiega più uomini, con le susseguenti necessità in materia prevenzionale, mentre è registrabile una prevalenza femminile nelle occupazioni inerenti alla cura.

Semmai, più problematica è la segregazione verticale, che viene considerata un fattore chiave nelle disuguaglianze che le donne affrontano nel mercato del lavoro (OIL, 2016). Il problema, al di là dell'impiego femminile in posizioni meno apprezzate, rivela un possibile impatto dinamico anche sul fronte della sicurezza, attraverso condizioni lavorative complessivamente deteriori (ETUI, 2024).

Entrando nel vivo delle misure adottande, se circa il profilo "biologico" gli interventi sono più agevoli, impattando su aspetti materiali e controllabili con l'ordinaria diligenza, i problemi sorgono laddove si consideri la dimensione culturale del genere, non generalizzabile né intangibile nella sua evoluzione cronologica (EU-Osha, 2024). Il dato cristallizzato è quello che fa riferimento ad una donna maggiormente esposta a molestie e, in quanto madre, oberata dai compiti di cura.

Ciò può essere vero in molti casi, ma a ben vedere cela il pericolo di tradursi in uno stereotipo, col rischio – nonostante le buone intenzioni - di fornire aprioristicamente tutela a situazioni immeritevoli, e di ignorare situazioni che invece meriterebbero considerazione. Quanto ai compiti di cura, non è questa la sede per discutere su profili sociologici che, fortunatamente, evidenziano un'evoluzione della coscienza comune dei "compiti" ascritti a uomini e donne.

Ma v'è un altro versante, inerente ai profili patologici della prestazione lavorativa, che disvela aspetti completamente obliterati. La necessità di assumere uno sguardo più ampio, che consideri questi aspetti lasciati sottotraccia, è pressante poiché l'impostazione universalmente accolta senz'altro veicola dati tangibili, ma rischia di risultare parziale. Si pensi, per esempio, ad una tematica fortemente avvertita anche sul fronte della sicurezza, quella delle

molestie sul lavoro, che viene tradizionalmente ascritta al lavoro femminile, rivelando dei numeri preoccupanti.

Eppure esistono altre facce della violenza, che vengono ignorate e dovrebbero essere attenzionate anche sotto la prospettiva prevenzionale.

Una è la violenza subita dagli uomini. L'Istat, in una ricerca del 2018, ha rilevato che tre milioni e settecentocinquantaquattro mila uomini (corrispondenti al 18,8% del totale) hanno subito molestie, di cui un milione duecentosettantaquattro mila (il 6,4%) nel triennio antecedente alla ricerca. I numeri potrebbero essere sottostimati, dato che gli uomini decidono di non denunciare la violenza subita, per lo stereotipo di "virilità" o per il timore di essere derisi o non creduti.

Come, d'altro canto, viene fortemente ignorata la triste pratica denominata "Queen Bee Phenomenon" (Staines et al., 1974), la cui analisi viene relegata agli studi di psicologia (da Rocha Gran-geiro et al., 2023). Secondo la definizione fornita in letteratura, si tratta del fenomeno per cui le donne che hanno raggiunto il successo professionale e sociale sono ostili verso le proprie colleghe e collaboratrici, rafforzano la discriminazione attraverso stereotipi di genere e precludono l'ascesa lavorativa delle altre donne (Ellemers et al., 2012). Anche qui, rilevano comportamenti apparentemente estranei all'alveo della sicurezza, che tuttavia riverberano pesantemente sulla dimensione prevenzionale, potendo tradursi in costrittività organizzativa e/o mobbing.

4. Dimensione "sociale" del genere e sicurezza

Allora v'è da capire come costruire un sistema prevenzionistico che tenga conto, senza alcun preconcetto, di queste plurime variabili legate alla dimensione "sociale" del genere. Dimensione che è mutevole, col rischio di ingenerare una parossistica parcellizzazione e di ignorare al contempo delle situazioni suscettibili di pro-

tezione. Occorre domandarsi, infatti, se sia corretta un'astrazione "per tipi" collegati al genere, considerando che il perno del sistema prevenzionale è il lavoratore come persona nelle sue molteplici sfaccettature, data altresì la concezione olistica della salute sottesa al Testo unico.

In questo frangente, la dimensione della sicurezza travalica se stessa, assumendo una pregnante connotazione organizzativa chiamata a confrontarsi con gli stessi obblighi e limiti ai poteri datoriali nella gestione dell'impresa. Con la conseguenza che sicurezza sul lavoro e merito datoriale si intrecciano, implicando un raffronto tra due norme, l'art. 2087 c.c. e l'art. 30, l. n. 183/2010.

L'art. 2087 c.c. costituisce l'architrave del sistema prevenzionale, imponendo all'imprenditore di adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro. La norma, secondo l'insegnamento condiviso, prevede l'adozione di misure tipiche, cioè quelle espressamente contemplate dalla legge, e atipiche. Le misure atipiche vanno individuate «attraverso una lettura integrata dei tre canoni contenuti nell'art. 2087 c.c.: a) la particolarità del lavoro; b) l'esperienza; c) la tecnica; i quali peraltro sono pedissequamente mutuati nella definizione di prevenzione contenuta nel d.lgs. n. 81/2008 (art. 2, c. 1, lett. n.)» (Delogu, 2017).

Segnatamente, questi tre canoni «operano (...) come un insieme. Pertanto, gli atti di prevenzione necessari devono essere diretti a preservare i lavoratori dai rischi connessi alla "particolarità" del lavoro svolto, un concetto che ricomprende al suo interno tutti i rischi e le nocività specifiche che determinano la pericolosità dell'ambiente di lavoro e della lavorazione eseguita; devono essere altresì legati al parametro dell'"esperienza", intesa come conoscenza delle misure e dei rimedi preventivi che, nelle prestazioni eseguite in determinate realtà lavorative, si sono già dimostrati idonei a prevenire danni ai lavoratori; devono conformarsi, infine, al parame-

tro della “tecnica”, il quale impegna il datore di lavoro a rapportarsi alle nuove conoscenze in materia di sicurezza messe a disposizione dal progresso scientifico e tecnologico» (Marchesini, 2018).

Il terreno d’elezione della norma riguarda gli strumenti di protezione fisici. Più complicato è capire come tradurre la disposizione con riferimento all’organizzazione del lavoro. Qui emerge lo “scontro” con l’art. 30, l. n. 183/2010, perché in assenza di una specifica disposizione cogente, le misure organizzative atipiche involgono il “merito” datoriale, cioè quella parte che resta intangibile ad ogni vaglio esterno, rilevando unicamente la sussistenza dei “presupposti di legittimità”.

Allora sorge una questione, cioè se, considerando l’art. 2087 c.c. quale presupposto di legittimità dell’operato datoriale, il lavoratore o la lavoratrice possano reclamare una qualsiasi misura organizzativa, in quanto necessaria a preservare la loro salute, anche nell’ottica di genere.

La giurisprudenza di Cassazione pare adottare un’attitudine estensiva. Di recente, si è affermato che «in tema di responsabilità del datore di lavoro per danni alla salute del dipendente, anche ove non sia configurabile una condotta di “mobbing”, per l’insussistenza di un intento persecutorio idoneo ad unificare la pluralità continuata di comportamenti pregiudizievoli, è ravvisabile la violazione dell’art. 2087 c.c. nel caso in cui il datore di lavoro consenta, anche colposamente, il mantenersi di un ambiente stressogeno fonte di danno alla salute dei lavoratori ovvero ponga in essere comportamenti, anche in sé non illegittimi, ma tali da poter indurre disagi o stress, che si manifestino isolatamente o invece si connettano ad altri comportamenti inadempienti, contribuendo ad inasprirne gli effetti e la gravità del pregiudizio per la personalità e la salute latamente intesi» (Cass. civ., sez. lav., 23 aprile 2025, n. 10730).

Giova però ricordare come l’art. 2087 c.c., in quanto obbligazione contrattuale, soggiace al canone di diligenza nell’adempimento, che deve essere concretamente delimitato. Dunque, l’art.

2087 c.c. non implica l'obbligo di adottare ogni immaginabile o non meglio precisata precauzione, quanto piuttosto il dovere di predisporre le misure di sicurezza secondo un'adeguata diligenza, che deve essere concretamente quantificata.

La soluzione va ricercata proprio negli schemi civilistici ed in particolare nella clausola di buona fede che sorregge l'adempimento delle obbligazioni, compresa quella di sicurezza. L'impronta dell'art. 2087 c.c. si salderebbe con l'articolo 2086, c. 2, c.c., ritenendo che sia la conformazione degli assetti adeguati a segnare il confine, legislativamente stabilito, alle possibilità materiali e giuridiche di apportare delle modifiche, anche in un'ottica prevenzionale. Ne discende che il datore di lavoro sarebbe chiamato a garantire solo quei mutamenti dell'organizzazione che non ne compromettano l'adeguatezza (Pistore, 2025).

A questo s'aggiunge un ulteriore limite, che promana proprio dall'interesse alla salute tutelato dall'apparato prevenzionistico, per cui non v'è spazio per quelle modifiche organizzative che vadano a detrimento delle condizioni psicofisiche di altri lavoratori.

Le incertezze ed i rischi per il datore di lavoro sono tangibili. Difatti, la sede dove svolgere il contemperamento di interessi, nel silenzio della legge, dovrebbe essere la contrattazione collettiva nella sua funzione gestionale (Natullo, 2012). Nondimeno, la predisposizione di determinati benefici a favore di categorie protette (ad esempio, il part-time), laddove esistente, è svincolata da una prospettiva inerente alla sicurezza sul lavoro (Ferrara, 2019).

Quindi la sicurezza di genere, pur proclamata, difetta ancora di una concreta implementazione che la renda effettiva. Legislatore e parti sociali, per ora, hanno abdicato alla loro funzione. Ciò benché l'esigenza di una presa di coscienza sia incisiva, per concretizzare coerentemente il diritto alla salute sancito dal Testo Unico.

Riferimenti bibliografici

- da Rocha Grangeiro, R., Gomes Neto, M. B., Silva, L. E. N., Esnard, C. (2024). The triggers and consequences of the Queen Bee phenomenon: A systematic literature review and integrative framework. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 86–97. <https://doi.org/10.1111/sjop.12957>
- Delogu, A. (2017). Salute e sicurezza sul lavoro, Digesto delle Discipline Privatistiche. Sezione Commerciale, VIII ed., Milano
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior*, 32, 163–187. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.10.003>
- EIGE (2017). Work in the EU: women and men at opposite ends, eige.europa.eu
- EU-Osha (2024). Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, osha.europa.eu.
- ETUI (2024). What's a woman's job? Mapping the contribution of feminisation to gender gaps across Europe. etui.org.
- Sclip, G. (2017). Sicurezza accessibile. La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere
- INAIL (2025). La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato, inail.it
- ISTAT (2018). Le molestie e i ricatti sessuali sul lavoro, istat.it
- Natullo, G. (2012). “Nuovi” contenuti della contrattazione collettiva, organizzazione del lavoro e tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. I Working Papers di Olympus, 5
- Marchesini, L. (2018). La responsabilità del datore di lavoro nella prevenzione delle condizioni di rischio insite nella possibile

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

negligenza, imprudenza o imperizia del lavoratore. Diritto della Sicurezza sul Lavoro, 2, 38–52

OIL (2016). Women at work, ilo.org

Pistore, G. (in press), Salute e sicurezza dei lavoratori maturi ed esercizio dei poteri datoriali: verso un approccio “intersezionale”?

Sclip, G. (2019). La sicurezza sul lavoro e le differenze di genere. In G. Sclip (a cura di), Sicurezza accessibile. La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere

Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7

Caregiver e rischio di marginalizzazione: il ruolo della formazione per un'inclusione professionale equa

Roberta Ricchezza

ABSTRACT: Il presente contributo esplora la condizione strutturale di marginalizzazione che interessa i *caregiver*. Muovendo da una riflessione sull'inadeguatezza dell'attuale assetto normativo e culturale del lavoro di cura non retribuito, l'analisi si sofferma sul ruolo strategico della formazione e della riqualificazione quali leve per la promozione dell'inclusione occupazionale e il riconoscimento del valore del *caregiving*. In tale prospettiva, si sostiene la necessità di un intervento sistemico e integrato che trasformi la cura da vincolo invisibile a valore sociale riconosciuto e professionalmente spendibile.

1. La formazione per riconoscere e valorizzare il lavoro di cura

In un contesto ancora segnato da un persistente *gender care gap* e da carenze normative e culturali, il presente contributo si propone di indagare come la formazione possa rappresentare una leva strategica per riconoscere, valorizzare e rendere spendibile l'esperienza dei prestatori di assistenza, contribuendo a restituire loro piena cittadinanza economica e professionale.

La formazione assume un valore abilitante e trasversale che travalica la dimensione puramente individuale, per diventare leva per la costruzione di un mercato del lavoro inclusivo. Si impone come diritto sociale multilivello, nonché come strumento politico-economico indispensabile per affrontare le transizioni occupazionali e il mutamento continuo delle competenze richieste dal mercato

del lavoro. Tale diritto assume particolare rilevanza laddove il soggetto lavoratore si trovi in una posizione di svantaggio sistemico (Esposito, 2025), come frequentemente accade nel caso dei *caregiver* familiari.

La questione centrale risiede nella persistente svalutazione del lavoro di cura, attività essenziale per il benessere collettivo, tuttora relegata ai margini delle politiche pubbliche. Nel nostro ordinamento, la figura del *caregiver* si colloca in un limbo giuridico e culturale che ne offusca il valore¹. Essa è riconosciuta, in via meramente ricognitiva, dalla Legge 27 dicembre 2017, n. 205 (Legge di Bilancio 2018)², ma tale riconoscimento è privo di reale efficacia operativa³. Alla mancanza di un adeguato inquadramento

¹ Nel Rapporto Cnel *“Il valore sociale del caregiver: Percorso di quantificazione e individuazione del profilo emergente delle persone che si prendono cura di familiari. Una prima ricognizione”* (2024) si parla di valore sociale ed economico dell’attività del *caregiver* familiare quale componente della rete di assistenza alla persona e del sistema integrato degli interventi e dei servizi sociali e sanitari regionali.

² Art. 1, comma 255: *“Si definisce caregiver familiare la persona che assiste e si prende cura del coniuge, dell’altra parte dell’unione civile tra persone dello stesso sesso o del convivente di fatto ai sensi della legge 20 maggio 2016, n. 76, di un familiare o di un affine entro il secondo grado, ovvero, nei soli casi indicati dall’articolo 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, di un familiare entro il terzo grado che, a causa di malattia, infermità o disabilità, anche croniche o degenerative, non sia autosufficiente e in grado di prendersi cura di sé, sia riconosciuto invalido in quanto bisognoso di assistenza globale e continua di lunga durata ai sensi dell’articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, o sia titolare di indennità di accompagnamento ai sensi della legge 11 febbraio 1980, n. 18.”*

³ Nel corso degli anni il Parlamento ha affrontato a più riprese il tema del riconoscimento giuridico e del sostegno economico e sociale ai *caregiver* familiari, ma nessuna delle numerose proposte di legge presentate ha completato l’iter legislativo (Murena, 2023). Attualmente sono all’esame parlamentare diversi disegni di legge (tra cui la Proposta di legge C. 1426 «Disposizioni per il riconoscimento e il sostegno dell’attività di cura e assistenza svolta dal caregiver

normativo⁴, si affianca un retaggio culturale che naturalizza la propensione femminile alla cura e ne fa un destino più che una scelta (Corazza, 2025; Schiavetti, 2023; Zilli, 2022). Lo stereotipo di una “cura al femminile” consolida un modello familiare che perpetua una divisione squilibrata del lavoro domestico e assistenziale.

Uno dei maggiori ostacoli alla diffusione di modelli di cura condivisi risiede nella persistente disuguaglianza retributiva di genere, che penalizza le madri nel mercato del lavoro e induce le famiglie ad assegnare loro in modo sistemico il ruolo di *caregiver*. Solo in contesti socio-economici stabili, caratterizzati da istruzione elevata e impieghi di qualità, si osservano modelli di genitorialità equamente distribuita (Corazza, 2025).

In questo quadro, la formazione – anche supportata da strumenti economici⁵ – può costituire una leva strategica per la valorizzazione del lavoro di cura, agendo con effetti trasversali. Il *caregiving*, infatti, rappresenta un universo eterogeneo in cui coesistono esperienze diverse: lavoratori e lavoratrici (subordinati, autonomi, parasubordinati) che devono bilanciare lo svolgimento dell’attività lavorativa con quella di cura dei propri familiari; i *caregiver puri*, ovvero soggetti fuori dal mercato del lavoro, in quanto

familiare»), ma il dibattito politico resta frammentato e privo di una chiara volontà unificatrice.

⁴ L’assenza di un pieno riconoscimento giuridico della figura del *caregiver* costituisce una violazione degli obblighi internazionali assunti dall’Italia con la ratifica della Convenzione ONU sui Diritti delle Persone con Disabilità del 2006. Il Comitato delle Nazioni Unite, con Decisione del 3 ottobre 2022 sul caso Maria Simona Bellini c. Italia, ha raccomandato espressamente all’Italia di procedere alla formalizzazione di tale figura, di garantire adeguati sostegni economici e previdenziali e di rendere i servizi di assistenza realmente accessibili.

⁵ Da ultimo, la Legge di Bilancio 2025 (art. 1, comma 235, l. 207/2024) ha previsto che le risorse del *Fondo per il sostegno del ruolo di cura e assistenza del caregiver familiare*, di cui alla legge di Bilancio 2018, fossero riassegnate al *Fondo per le non autosufficienze*. La gestione e i criteri di idoneità sono definiti da Regioni e Comuni tramite bandi specifici.

esclusivamente dediti alla cura; e *caregiver* professionisti, tra i quali è prevalente la presenza di migranti⁶. Ferme restando queste categorie, la formazione, nelle sue molteplici declinazioni – dalla formazione *per* l'ingresso o per il rientro nel mercato del lavoro, alla formazione continua e permanente – può rappresentare lo snodo che permette di affrontare le criticità sino ad ora descritte.

In effetti, all'interno di questa prospettiva, è fondamentale distinguere tra le esigenze formative. Alle *caregiver ibride*, che combinano lavoro retribuito e cura familiare, va garantita formazione continua e aggiornamento professionale per evitare il rischio di penalizzazione salariale e previdenziale⁷. Non di rado, infatti, le carriere delle *caregiver* occupate sono segnate da interruzioni, ricorso forzato al *part-time*, rinunce a opportunità formative e professionali e da una generale riduzione dell'investimento nelle proprie ambizioni; le conseguenze sono multiple: stagnazione salariale,

⁶ Secondo i dati ISTAT aggiornati al 2022–2023, in Italia il 24,9% delle donne e il 21,8% degli uomini tra i 18 e i 64 anni dichiara di prestare regolarmente attività di cura a familiari o amici. La quota di *caregiver* è più elevata tra i 45 e i 64 anni, con picchi nella fascia 55–64 (26,6%). Circa il 49% dei *caregiver* dedica meno di 10 ore settimanali alla cura, ma quasi il 30% supera le 20 ore. Nel lavoro domestico formale (colf e badanti), oltre l'86% dei lavoratori è donna e circa il 69% è straniero, con una prevalenza di provenienza dall'Est Europa (ISTAT, Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari, 2023; INPS, Osservatorio sul lavoro domestico, 2023).

⁷ I lavoratori che prestano assistenza a familiari o affini, entro il terzo grado, con *handicap* grave hanno diritto al versamento della contribuzione figurativa durante i periodi di fruizione dei permessi e del congedo straordinario previsti dalla L. 104/1992. L'efficacia di tale misura è fortemente compromessa: è subordinata a vincoli rigidi che ne limitano l'accessibilità e manca di universalità, essendo attivabile solo su base volontaria. Inoltre, il periodo figurativo, pur essendo considerato nei conteggi per l'accesso al pensionamento, non incide in modo sostanziale sull'importo della prestazione pensionistica. Diversamente dai lavoratori c.d. ibridi che, pur con i suddetti limiti, possono beneficiare della contribuzione figurativa, i *caregiver* puri restano del tutto privi di una tutela previdenziale significativa.

fragilità previdenziale, isolamento sociale e compromissione del benessere psico-fisico (Casillo, 2023). Viceversa, le *caregiver pure* (D'Avino, 2023), che non svolgono attività lavorativa, sperimentano una forma di marginalizzazione ancora più marcata, non solo economica, ma anche sociale e identitaria, con maggior rischio di esclusione permanente dal mercato del lavoro. In questo caso la formazione assume una funzione abilitante, necessaria per rendere le competenze maturate nell'ambito domestico riconoscibili e spendibili nel mondo del lavoro.

Un ulteriore nodo critico riguarda il lavoro svolto comunemente da *colf*, badanti o assistenti socio-sanitari che operano in condizioni precarie e senza una formazione adeguata. Per queste figure, l'assenza di percorsi strutturati rappresenta un ostacolo sia alla crescita professionale che alla qualità del servizio offerto. A ciò si aggiunga il diffuso fenomeno del lavoro sommerso che contribuisce a consolidare dinamiche di sfruttamento e vulnerabilità, oltre a un problema di qualificazione dei prestatori di assistenza. Le conseguenze sono evidenti, non solo rispetto ai diritti e alla dignità dei lavoratori, ma anche sulla qualità dell'assistenza, sulla sicurezza delle persone fragili e, più in generale, sulla salute pubblica. In questa ottica, la formazione può rappresentare, innanzitutto, uno strumento di emersione e riconoscimento sociale del lavoro di cura, oltre che una leva per garantire competenze aggiornate e maggiori tutele contrattuali.

Rendere accessibili e riconosciuti i percorsi formativi significa, quindi, non solo offrire opportunità individuali di crescita e regolarizzazione, ma anche perseguire un obiettivo collettivo di interesse generale.

Tale obiettivo va letto anche alla luce del fatto che il sistema di *welfare*, in quanto funzione pubblica di interesse generale, è affidato primariamente alla responsabilità dello Stato e delle Regioni. In questo quadro, l'attività quotidiana dei *caregiver* familiari contribuisce in modo sostanziale ad alleggerire il carico assistenziale e i

relativi costi economici che altrimenti graverebbero sull'intervento pubblico. L'attuale assetto normativo e organizzativo tende a scaricare sulle scelte individuali (soprattutto femminili) l'onere di colmare le lacune di un sistema di conciliazione vita-lavoro ancora fragile, generando una "resilienza obbligata" che supplisce, di fatto, all'insufficienza dell'offerta pubblica di servizi socio-assistenziali (D'Avino, in questo volume). In questo senso, valorizzare il ruolo dei *caregiver* anche attraverso percorsi formativi riconosciuti significa riconoscere il loro apporto come parte integrante del sistema di protezione sociale e come leva per una corresponsabilità più equa tra istituzioni e cittadinanza.

2. La cura come rischio di disabilità sociale

In questa cornice, risulta doverosa una riflessione sull'esperienza del *caregiver* quale soggetto che si colloca al crocevia tra responsabilità di cura, esclusione dal mercato del lavoro e una condizione di vulnerabilità strutturale⁸. L'assistenza continuativa prestata a persone non autosufficienti o con disabilità – spesso in assenza di adeguato supporto pubblico – comporta un carico fisico, psicologico e organizzativo che, secondo la Corte costituzionale, può determinare una condizione di svantaggio assimilabile a una disabilità sociale. Nella sentenza n. 158 del 18 aprile 2007⁹, la Corte ha infatti

⁸ La marginalizzazione di questi soggetti è spesso aggravata da forme di discriminazione intersezionale, ovvero dall'intersezione simultanea di più elementi identitari (genere, razza, disabilità, provenienza, status socio-economico). In tal senso, la Direttiva (UE) 2023/970 sul *gender pay gap* rappresenta un primo tentativo normativo europeo di recepire questa prospettiva, aprendo la strada a un diritto antidiscriminatorio più capace di cogliere la complessità delle identità e delle disuguaglianze contemporanee (Zucaro, 2025).

⁹ Si v. anche la sentenza n. 232/2018 con la quale la Corte ha precisato che il diritto delle persone con disabilità a ricevere cura e assistenza è funzionale al godimento del diritto alla salute e all'integrazione effettiva, rappresentando

affermato che: «*La condizione del familiare che assiste un congiunto disabile in maniera continuativa e rilevante può comportare per il caregiver un particolare carico psico-fisico e sociale, tale da configurare una condizione di svantaggio assimilabile a una disabilità sociale*».

Anche la Corte di Giustizia dell'Unione Europea ha progressivamente esteso il concetto di disabilità a condizioni connesse alla cura familiare, soprattutto quando queste comportino limitazioni stabili e durature dell'autonomia lavorativa¹⁰.

Il riconoscimento del *caregiver* come soggetto in condizione di disabilità sociale apre a nuove possibilità interpretative e applicative in generale ma, in particolare, se trasposto nel contesto del lavoro ibrido, consente di fare ricorso al diritto antidiscriminatorio e agli strumenti di accomodamento ragionevole (Diamanti, 2022; D'Ascola, 2022) previsti dall'art. 2 della CRPD e recepiti nell'ordinamento nazionale, tra l'altro, dalla Legge 12 marzo 1999, n. 68 sul collocamento mirato e dal d.lgs. 9 luglio 2003, n. 216, attuativo della Direttiva 2000/78/CE. Tali norme, interpretate alla luce dell'art. 3 della Costituzione, implicano l'obbligo per datori di lavoro e istituzioni di adottare misure efficaci a garantire l'uguaglianza sostanziale e l'effettiva partecipazione di chi si trovi in una posizione di svantaggio sistemico, inclusi i prestatori di assistenza continuativa.

Si pone in contrasto con l'obbligo di accomodamento ragionevole, ad esempio, l'assenza di obbligatorietà in capo al datore di lavoro di applicazione dello *smart working* ai prestatori di assisten-

uno dei principali compiti dello Stato per rimuovere gli ostacoli al pieno sviluppo della persona

¹⁰ *Ex plurimis*, si v. Corte di Giustizia dell'Unione europea, sentenze 11 aprile 2013, cause riunite C-335/11 e C-337/11 (HK Danmark); 1° dicembre 2016, causa C-395/15 (Daouidi); 10 febbraio 2022, causa C-485/20 (HR Rail); 18 gennaio 2024, causa C-631/22.

za, rimettendone l'attuazione alla discrezionalità aziendale, il che rende di fatto aleatorio il diritto alla flessibilità¹¹.

Viceversa, la formazione può atteggiarsi a strumento di accomodamento ragionevole non solo nella prospettiva di opportunità di crescita individuale, ma di un obbligo in capo alle istituzioni e ai datori di lavoro, là dove necessario a neutralizzare gli effetti discriminatori indiretti legati all'esperienza di cura. L'obiettivo è favorire una cultura organizzativa fondata sull'inclusione e sulla corresponsabilità¹². In assenza di un'adeguata alfabetizzazione culturale e organizzativa, la formazione svolge esattamente una funzione culturale nei luoghi di lavoro: promuove la comprensione delle situazioni di cura e previene dinamiche di isolamento e tensione che, nel tempo, possono sfociare in pratiche di *mobbing*. Solo attraverso un ambiente lavorativo consapevole e cooperativo è possibile superare stereotipi, discriminazioni e forme di isolamento che spesso colpiscono chi si fa carico di responsabilità familiari.

¹¹ Sebbene la Direttiva (UE) 2019/1158 riconosca ai lavoratori con responsabilità di cura il diritto di richiedere modalità di lavoro flessibili, quali l'orario modulato, la riduzione dell'orario o il lavoro a distanza (art. 9), essa non impone un obbligo vincolante ai datori di lavoro di accogliere tali richieste. I datori di lavoro sono tenuti a valutare la richiesta tenendo conto delle proprie esigenze organizzative e di quelle del lavoratore, nel rispetto dei principi di equità e proporzionalità. Il recepimento in Italia (D.lgs. 30 giugno 2022, n. 105) ha confermato tale impostazione, prevedendo la possibilità per i *caregiver* di fare richiesta, ma senza introdurre un diritto automatico alla concessione del lavoro agile.

¹² In questo senso, misure come le ferie solidali, introdotte in Italia con il Decreto Legislativo n. 151/2015, che consentono ai lavoratori di cedere, su base volontaria e gratuita, giorni di ferie a colleghi impegnati nell'assistenza a familiari in gravi condizioni di salute, possono rappresentare un modello virtuoso di *welfare* aziendale. In questo modo si riconosce la cura come valore collettivo e l'organizzazione del lavoro come spazio di cooperazione tra pari.

3. La formazione come leva di riconoscimento, occupabilità e qualità del *welfare*

Alla luce del quadro finora descritto, la formazione assume una funzione strategica per contrastare l'esclusione sociale e professionale dei *caregiver*, che rappresentano categorie trascurate nei processi di *policy making*, la cui condizione di marginalità dipende da un'assenza strutturale di riconoscimento istituzionale e di valorizzazione dell'esperienza maturata nell'ambito di cura, nonostante il loro ruolo sia cruciale per la tenuta del sistema di *welfare*.

Affinché ciò avvenga, è necessario che i percorsi formativi rivolti ai *caregiver* incidano trasversalmente su tre dimensioni: il riconoscimento delle competenze, che implica la possibilità di validare le esperienze informali acquisite nella pratica quotidiana della cura; l'accesso al mercato del lavoro, attraverso la costruzione di percorsi professionalizzanti che offrano concrete opportunità di inserimento e reinserimento occupazionale; il miglioramento della qualità dei servizi di assistenza, che non può prescindere dalla presenza di figure adeguatamente formate e consapevoli del proprio ruolo.

A livello europeo, l'importanza della formazione è stata riaffermata dalla Strategia per la parità di genere 2020–2025¹³, che

¹³ La Strategia per la parità di genere 2020–2025 è stata proposta dalla Commissione europea il 5 marzo 2020 con il documento COM (2020) 152 final, intitolato “*Un’Unione dell’uguaglianza: Strategia per la parità di genere 2020–2025*”. Si tratta di un quadro politico volto a promuovere l’uguaglianza di genere in tutta l’Unione Europea, attraverso azioni coordinate in sei ambiti chiave: la lotta contro la violenza di genere, il superamento degli stereotipi, la parità nel lavoro e nella retribuzione, la presenza equilibrata nei ruoli decisionali, l’equità economica e pensionistica e l’integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche. La strategia non è un atto legislativo vincolante, ma ha orientato proposte normative importanti, come la Direttiva sulla trasparenza retributiva (adottata nel 2023), la Direttiva sull’equilibrio di genere nei Consigli di amministrazione (2022) e la Direttiva per il contrasto alla violenza di

individua nell'accesso all'apprendimento permanente e nella riqualificazione professionale due strumenti fondamentali per ridurre il divario di genere e favorire il rientro nel mercato del lavoro, in particolare dopo periodi di assenza dovuti a responsabilità familiari. La strategia, coerentemente agli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (in particolare il *Goal 5*¹⁴) e al Pilastro Europeo dei Diritti Sociali, adotta un approccio intersezionale, promuovendo politiche formative capaci di riconoscere e valorizzare le competenze maturate nell'ambito del *caregiving*, contribuendo così alla costruzione di un mercato di lavoro più equo, inclusivo ed integrato.

La normativa italiana, a partire dal Decreto Legislativo n. 13 del 16 gennaio 2013, ha istituito il Sistema nazionale di certificazione delle competenze, finalizzato a riconoscere le conoscenze acquisite anche al di fuori dei percorsi formali di istruzione e formazione. Tale impianto giuridico è stato rafforzato, nel quadro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dalla Riforma 1.1 della Missione 5 "Inclusione e coesione", la quale ha stanziato risorse specifiche per promuovere il riconoscimento e la validazione delle competenze informali, in particolare nei confronti dei soggetti a rischio di esclusione.

Il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 254 del 23 novembre 2021 ha fornito Linee guida per l'attuazione del Sistema nazionale di certificazione delle competenze, dando impulso a una serie di progetti pilota a livello regionale. Tra le Regioni coinvolte figurano l'Emilia-Romagna, la Lombardia, la Toscana e il Friuli-Venezia Giulia che hanno sperimentato modelli innovativi di validazione delle competenze acquisite in ambito di cura familiare. Tali sperimentazioni si inseriscono in una visione

genere (UE 2024/1385, del 14 maggio 2024). L'Italia ha recepito gli indirizzi della Strategia europea attraverso la propria Strategia nazionale per la parità di genere 2021–2026, approvata in Consiglio dei ministri il 5 agosto 2021.

¹⁴ *Achieve gender equality and empower all women and girls.*

più ampia, che riconosce il lavoro di cura come esperienza formativa dotata di valore professionale, trasferibile e spendibile in differenti contesti lavorativi¹⁵.

Tra le esperienze regionali più avanzate quella dell'Emilia-Romagna, che ha integrato il proprio sistema di certificazione delle competenze con modelli innovativi di validazione dell'esperienza maturata dai *caregiver* familiari. La Regione ha operato attraverso un impianto normativo robusto, fondato sulla Legge Regionale 28 marzo 2014, n. 2, aggiornata con la Legge Regionale 20 maggio 2024, n. 5, che ha esteso il riconoscimento del *caregiver* anche in assenza di convivenza e ha introdotto una tutela specifica per i giovani *caregiver* sotto i 24 anni. In questo contesto, il lavoro di cura viene riconosciuto come esperienza formativa dotata di valore professionale, suscettibile di essere certificata secondo gli *standard* del Sistema Regionale delle Qualifiche. Tali esperienze consentono, ad esempio, di trasformare la cura prestata in famiglia in crediti formativi utili per accedere a qualifiche dell'area socio-sanitaria, come quella di operatore socio-sanitario (OSS) o animatore sociale.

¹⁵ L'Emilia-Romagna ha avviato percorsi di bilancio di competenze rivolti a *caregiver* familiari, convalidando esperienze maturate nell'assistenza a persone non autosufficienti e rilasciando attestazioni collegate al profilo di assistente familiare, in collaborazione con enti socio-sanitari; la Lombardia, attraverso AFOL Metropolitana e protocolli con le ATS, ha riconosciuto competenze maturate in ambito domestico, integrandole in percorsi di formazione qualificante per l'accesso a profili socio-assistenziali, con supporto attivo dei Centri per l'Impiego; la Toscana, per mezzo di ARTI Toscana, ha sviluppato un modello in tre fasi (mappatura, validazione mediante *dossier* documentale, certificazione), con particolare attenzione a donne migranti e inoccupate con esperienze pregresse di cura, riconducibili al repertorio regionale delle qualifiche; il Friuli-Venezia Giulia ha adottato un approccio partecipativo, co-progettando con associazioni e enti del terzo settore un sistema di micro-certificazione per singole competenze operative (es. igiene, mobilitazione, preparazione pasti, tecniche relazionali), utili per l'inserimento graduale in percorsi professionali nell'ambito dell'assistenza alla persona.

Una misura di recente introduzione che si inserisce nel quadro delle politiche attive per l'occupabilità è il Supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL), operativo dal 1° settembre 2023. Introdotto dal d.l. 4 maggio 2023, n. 48 (convertito nella legge 3 luglio 2023, n. 85), esso prevede per le persone tra i 18 e i 59 anni in condizione di fragilità economica un'indennità mensile di 500 euro, subordinata alla partecipazione a percorsi di formazione, orientamento e inserimento lavorativo. Sebbene non specificamente rivolto ai *caregiver* familiari, il SFL può costituire un'opportunità significativa per coloro che intendano riqualificarsi e reinserirsi nel mercato del lavoro, valorizzando anche le competenze maturate nell'ambito della cura informale.

Nonostante l'orientamento strategico delineato dal PNRR e la disponibilità di strumenti normativi, permangono significative disomogeneità territoriali.

Alcuni recenti tentativi legislativi testimoniano un rinnovato interesse istituzionale per la regolamentazione e la valorizzazione delle competenze maturate dai *caregiver* familiari.

Attualmente, nella XIX Legislatura, il tema è ripreso nel Disegno di Legge S. 24¹⁶, in discussione presso il Senato, il cui articolo 8 prevede che le competenze maturate nell'ambito dell'assistenza possano costituire credito formativo per l'accesso a qualifiche dell'area socio-sanitaria. Anche alla Camera dei deputati sono in discussione proposte coerenti con questa impostazione, tra cui l'Atto Camera n. 114, l'Atto n. 998 e l'Atto n. 1426, attualmente all'esame della XII Commissione Affari Sociali.

Tali proposte si inseriscono in un dibattito più ampio, che investe anche la dimensione della formazione permanente e continua quale diritto soggettivo della persona lungo tutto l'arco della vita attiva. In tal senso, è fondamentale garantire non solo l'accesso iniziale alla formazione, ma anche la possibilità di aggiornare e riqua-

¹⁶ Disposizioni per il riconoscimento ed il sostegno del caregiver familiare.

lificare le proprie competenze *in itinere*, soprattutto in risposta ai cambiamenti organizzativi e tecnologici che attraversano il mondo del lavoro. Ancora più strategica risulta la formazione destinata al rientro lavorativo dopo lunghi periodi di inattività, condizione che interessa una quota significativa di donne *caregiver*, spesso penalizzate da un sistema rigido e poco inclusivo.

Malgrado i progressi registrati, la situazione attuale è ancora frammentaria e priva di un riconoscimento tendenzialmente uniforme su scala nazionale. L'efficacia dei disegni di legge e delle politiche in atto dipenderà dalla capacità di evitare logiche di confinamento settoriale: il rischio è che il riconoscimento delle competenze *caregiver* si esaurisca ai soli ambiti socio-sanitari, senza aprire reali possibilità di mobilità professionale in settori diversificati, come l'amministrazione, la gestione delle risorse umane e i servizi educativi. In questo senso, il lavoro di cura continua a essere percepito attraverso una lente *paternalistica*, che ne misconosce il valore relazionale, gestionale e organizzativo, compromettendo il pieno esercizio dei diritti sociali e lavorativi delle persone coinvolte (Zilli, 2022).

Affinché il riconoscimento delle competenze maturate attraverso il lavoro di cura si traduca in un'effettiva opportunità di sviluppo personale e professionale è necessario progettare percorsi formativi flessibili, personalizzati e modulabili, calibrati sulla varietà delle esperienze individuali e sostenuti da un sistema di certificazione nazionale unitario e inclusivo (Lorea, 2024; Cuppari 2023).

4. Formazione, contrattazione collettiva e autonomia negoziale: verso un ecosistema integrato

Affinché la formazione possa davvero costituire uno strumento efficace di inclusione, è necessario superare la visione frammentaria e settoriale attualmente dominante, attraverso la costruzione di un ecosistema integrato che metta in relazione politiche pubbliche, strumenti contrattuali e iniziative del terzo settore. La

Regione Emilia-Romagna ha offerto un modello emblematico di *governance* multilivello, in cui le iniziative formative rivolte ai *care-giver* sono il frutto di un dialogo costante tra enti pubblici, servizi sociali, enti di formazione accreditati e soggetti privati. In questo sistema, l'interrelazione tra interventi normativi, dispositivi regionali, fondi strutturali e autonomia negoziale ha consentito di articolare un'offerta formativa flessibile, accessibile e ancorata al contesto lavorativo locale.

Un ruolo decisivo è ricoperto dalla contrattazione collettiva, la quale è tradizionalmente idonea a configurarsi quale impulso per l'attuazione di un diritto soggettivo alla formazione. In particolare, il CCNL per il lavoro domestico, rinnovato nel 2020, ha riconosciuto esplicitamente un diritto alla formazione professionale retribuita per i lavoratori domestici a tempo pieno e indeterminato, con almeno sei mesi di anzianità (art. 20, comma 1). Questo diritto assume una portata ancora più ampia se si considera che tali permessi possono essere utilizzati anche per la frequenza di corsi funzionali al rinnovo del permesso di soggiorno, con un evidente impatto positivo in termini di integrazione sociale e lavorativa dei lavoratori stranieri, che rappresentano una parte significativa dell'occupazione nel settore (art. 20, comma 3). Il CCNL, inoltre, collega direttamente la formazione all'inquadramento professionale: i lavoratori che assistono persone non autosufficienti sono inquadrati al livello CS se non possiedono formazione specifica, mentre accedono al livello DS se sono in possesso di un attestato di formazione professionale documentabile, rilasciato da enti riconosciuti. Questo meccanismo rafforza il valore della formazione non solo come diritto, ma anche come criterio di avanzamento professionale e retributivo. Si tratta di un riconoscimento importante che avvicina l'esperienza informale del *caregiving* a una qualificazione professionale riconosciuta, in linea con le politiche europee di validazione delle competenze.

Anche altri CCNL, in ambito socio-sanitario¹⁷ o terziario¹⁸, sebbene in maniera meno esplicita, prevedono misure di formazione continua. Tuttavia, manca ancora una sistematica integrazione del lavoro di cura nei sistemi di formazione previsti dai contratti collettivi (Casano, 2022; Tiraboschi, 2022), specialmente nei settori in cui la valorizzazione dell'esperienza assistenziale potrebbe costituire una risorsa significativa, come ad esempio nell'amministrazione pubblica¹⁹.

In questo scenario, l'autonomia negoziale può fungere da cerniera tra politiche pubbliche e bisogni individuali. Attraverso con-

¹⁷ Nel CCNL Socio-Sanitario (Uneba, Agespi, Cooperative sociali), si ritrovano previsioni relative a congedi per studio, aggiornamento professionale e percorsi di riqualificazione, strumenti che – pur non pensati specificamente per chi ha svolto attività di cura familiare – potrebbero rappresentare un'opportunità concreta per il reinserimento lavorativo.

¹⁸ Il CCNL Confcommercio prevede all'art. 90 la formazione professionale continua, con il supporto di enti bilaterali territoriali (es. Fondo For.Te, Quadri-For) e una quota di ore annue dedicate alla riqualificazione. Tuttavia, la formazione è quasi esclusivamente orientata a finalità aziendali (aggiornamenti normativi, digitalizzazione, *soft skills*), senza una cornice esplicita per il reinserimento lavorativo da periodi di assenza per motivi di cura. In prospettiva, tuttavia, la contrattazione integrativa aziendale o territoriale potrebbe prevedere specifici percorsi di rientro accompagnato per *caregiver* familiari, attivando strumenti di formazione agevolata (*voucher*, corsi personalizzati, *coaching*). Il contratto integrativo aziendale del Benetton Group 2021-2023 (attualmente l'azienda e le rappresentanze sindacali hanno avviato negoziazioni per un nuovo patto triennale) ha incluso formazione e misure di lavoro agile orientati al miglioramento del *work-life balance* e alla crescita professionale, ma non c'è mai un esplicito riferimento alle *caregiver*.

¹⁹ Nel pubblico impiego, il CCNL Funzioni Centrali 2022–2024 prevede l'obbligo per tutte le amministrazioni di garantire almeno 40 ore annue di formazione retribuita a ciascun dipendente. La formazione viene riconosciuta come diritto soggettivo e individuale, accessibile lungo tutto l'arco della vita lavorativa, anche in modalità flessibile e personalizzata. Per le *caregiver* familiari, questo nuovo assetto contrattuale può rappresentare un'opportunità concreta di reinserimento e aggiornamento professionale.

tratti integrativi regionali o aziendali è possibile introdurre misure concrete che favoriscano ai prestatori di assistenza permessi formativi specifici, piani individualizzati di aggiornamento e strumenti di tutoraggio.

Perché l'ecosistema della formazione possa davvero configurarsi come leva trasformativa è necessario consolidare un'infrastruttura istituzionale capace di armonizzare interventi normativi, politiche attive del lavoro, strumenti di certificazione delle competenze e dispositivi contrattuali. In questo modo, la contrattazione collettiva e l'autonomia negoziale assumono un ruolo strategico non solo nella tutela dei lavoratori, ma anche nella definizione di un diritto soggettivo alla formazione che tenga conto delle specificità legate all'esperienza di cura.

5. Formare i volontari: una sfida strategica per il *welfare*

Un'ulteriore dimensione strategica e ancora sottovalutata nella promozione dell'inclusione e della valorizzazione del *caregiving* è rappresentata dalla formazione dei volontari attivi nell'assistenza a persone anziane e con disabilità. In un contesto demografico segnato dall'invecchiamento progressivo della popolazione e dalla cronicizzazione delle condizioni di salute, il ruolo del volontariato non solo contribuisce alla tenuta del *welfare* territoriale, ma contribuisce in maniera determinante ad alleggerire la pressione sulle famiglie, promuovendo un'idea di cura diffusa, collettiva e condivisa.

Tuttavia, se da un lato l'impegno volontaristico rappresenta un'espressione di solidarietà, prossimità e coesione sociale, dall'altro può alimentare tolleranza verso il lavoro irregolare, nella proliferazione di operatori non qualificati, spesso riconducibili a cooperative di dubbia legittimità o a piattaforme digitali che intermediano lavoro di cura senza garanzie per i lavoratori (Cassano, 2022). Il volontariato rischia così di essere utilizzato come

soluzione-tampone, che deresponsabilizza lo Stato e le istituzioni da un'azione sistemica di presa in carico dei bisogni di cura della popolazione.

La formazione dei volontari, in questo senso, non si configura come un'attività parallela o residuale rispetto ai percorsi dedicati ai *caregiver*, ma come intervento sinergico, capace di attivare reti di prossimità²⁰ e di valorizzare la dimensione relazionale e comunitaria del lavoro di cura. Essa rappresenta uno snodo strategico per costruire un *ecosistema della cura integrato*, in cui terzo settore, servizi pubblici e cittadini attivi collaborino alla promozione del benessere, nel rispetto delle specificità e dei bisogni di ciascun soggetto coinvolto.

In questa prospettiva, si rivela imprescindibile inquadrare il ruolo formativo del volontariato all'interno del più ampio processo di riforma istituzionale del *non profit* delineato dal Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore). La riforma ha profondamente innovato la *governance* del terzo settore, attribuendo agli enti che ne fanno parte – tra cui organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale – una funzione sussidiaria e complementare rispetto all'intervento pubblico, specie in ambiti ad alta intensità relazionale, quali l'assistenza e la cura. In particolare, il Codice riconosce tra le attività di interesse generale (art. 5) anche la formazione *extra-scolastica* finalizzata allo sviluppo delle competenze e alla coesione sociale, favorendo

²⁰ Per reti di prossimità si intendono l'insieme delle relazioni sociali, formali e informali, attive in un determinato contesto territoriale – tra famiglie, volontari, enti del terzo settore, vicinato, istituzioni locali – che forniscono supporto materiale, relazionale ed emotivo alle persone in situazioni di bisogno. Queste reti operano in una logica di cooperazione comunitaria e sussidiarietà, favorendo l'inclusione sociale, il benessere collettivo e l'accesso ai servizi. Nell'ambito del *welfare* di comunità, esse rappresentano un'infrastruttura relazionale fondamentale per contrastare l'isolamento e la solitudine, soprattutto nei contesti di fragilità come quelli legati alla disabilità e alla cura familiare.

la diffusione di percorsi formativi rivolti sia ai *caregiver* informali sia ai volontari attivi nel *welfare* di prossimità. Tale riconoscimento conferma il carattere abilitante della formazione e ne consolida il valore strategico, rendendo strutturale il ruolo degli enti del terzo settore nella costruzione di ecosistemi di cura integrati, inclusivi e comunitari.

Tuttavia, affinché tale contributo possa tradursi in un'effettiva leva di coesione e qualità dei servizi, è imprescindibile garantire ai volontari delle competenze tecniche, relazionali e organizzative adeguate alle sfide poste dalla fragilità sociale contemporanea.

In questa direzione si inserisce l'iniziativa promossa dalla Regione Lazio che, nel 2025 ha attivato una misura di sostegno alla formazione destinata ai *caregiver* familiari e ai volontari, attraverso l'Avviso pubblico approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 285 del 29 aprile 2025, nell'ambito della Legge Regionale n. 5 dell'11 aprile 2024 ("Disposizioni per il riconoscimento e il sostegno del *caregiver* familiare"). La normativa regionale riconosce formalmente la figura del *caregiver* familiare, includendo anche la categoria dei giovani *caregiver* (di età compresa tra i 16 e i 28 anni), istituisce la *Card del Caregiver* quale strumento di identificazione e accesso ai servizi regionali e prevede un piano triennale di sostegno integrato, articolato in misure economiche, formative e di psico-sociali.

L'iniziativa, finanziata dal Fondo Sociale Europeo *Plus* (FSE+)²¹, contempla l'attivazione di progetti personalizzati, l'erogazione di *voucher* formativi individuali per il rafforzamento delle competenze, l'assegnazione di buoni servizio per l'assistenza do-

²¹ Il Fondo Sociale Europeo *Plus* (FSE+) è il principale strumento finanziario dell'Unione Europea per il periodo 2021–2027, istituito con il Regolamento (UE) 2021/1060 del Parlamento Europeo e del Consiglio. Esso promuove l'inclusione sociale, la formazione continua, la transizione ecologica e digitale e l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, come *caregiver* familiari, giovani, migranti e disoccupati.

miciliare e la predisposizione di interventi di accompagnamento psicologico e sociale. Il bando mira a valorizzare l'esperienza maturata nei contesti familiari e informali, trasformandola in un capitale formativo e professionale riconosciuto, potenzialmente spendibile anche nel mercato del lavoro socio-sanitario e socio-educativo.

In questa prospettiva, la formazione assume una valenza abilitante, trasformativa e preventiva: non solo incrementa il bagaglio di conoscenze dei soggetti coinvolti, ma consolida il senso di appartenenza comunitaria e promuove un modello di cura come responsabilità sociale condivisa, capace di generare valore collettivo e coesione, piuttosto che onere privato esclusivamente familiare o femminile.

Per evitare derive assistenzialistiche o frammentarie, è essenziale che tali interventi siano inseriti in una cornice nazionale coerente, capace di definire *standard* minimi di formazione e dispositivi di certificazione delle competenze. Solo attraverso la progettazione partecipata dei percorsi formativi, con il coinvolgimento di enti locali, reti associative e *caregiver*, sarà possibile generare un modello di *welfare* territoriale realmente corresponsabile, che riconosca e valorizzi la pluralità delle esperienze di cura.

Sebbene le esperienze regionali di validazione e certificazione delle competenze maturate attraverso il lavoro di cura rappresentino pratiche innovative e potenzialmente replicabili, esse rischiano di produrre effetti disomogenei in assenza di un adeguato coordinamento con il quadro normativo e programmatico nazionale. In questa direzione, il coordinamento multilivello tra Stato, Regioni ed enti del terzo settore diviene essenziale per assicurare l'effettiva uniformità dei percorsi di riconoscimento e valorizzazione delle competenze maturate nella cura, evitando derive localistiche e assicurando una mobilità professionale intersettoriale e inclusiva. L'implementazione di *standard* minimi nazionali, coerenti con i Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP) e con i principi di equità sostanziale, si configura quindi come condizione necessaria per

trasformare le pratiche regionali in politiche strutturali, capaci di incidere sistemicamente sul diritto alla formazione e all'inclusione professionale dei *caregiver*.

Riferimenti bibliografici

- Ales, E., Casale, D., Filì, V., Leccese, V.S., Marinelli, F., Tiraboschi, M. (a cura di) (2024). Tempi di lavoro, misure di conciliazione e welfare negoziale tra legge e contratto collettivo, Bergamo, Adapt University Press
- Calcaterra, L. (2024). L'obbligo di formazione ex art. 2103, terzo comma, c.c. come accomodamento ragionevole. Lavoro, Diritti, Europa, 1
- Casano, L. (2022). Verso un mercato del lavoro di cura: questioni giuridiche e nodi istituzionali. Adapt University Press
- Casillo, R. (2023). Permessi e agevolazioni per i lavoratori caregivers familiari (art. 3, comma 1, lett. b, d.lgs. n. 105/2022), in Garofalo, D., Tiraboschi, M., Filì, V., Trojsi, A. (a cura di), Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022, Bergamo, Adapt labour studies, e-book series, 568-576
- Corazza, L. (2025). Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva, Franco Angeli
- Cuppari, A. (2023). Bisogni di formazione e trasformazione nel lavoro sociale: un approccio sistemico e cooperativo nell'ambito dei servizi per la disabilità. Lifelong Lifewide Learning, 20(43), 340-354
- D'Ascola, S. (2022). Il ragionevole adattamento nell'ordinamento comunitario e in quello nazionale. Il dovere di predisporre adeguate misure organizzative quale limite al potere di recesso datoriale. Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro, 2, 179-208

- D'Avino, E. (2023). La (in)sicurezza sociale dei caregivers «puri»: alcune riflessioni a partire dalla normativa sull'infortunio domestico (Corte costituzionale, 28.7.2022, n. 202). *Rivista Giuridica del Lavoro*, 3, 113-124
- Diamanti, R. (2022). Il licenziamento per inidoneità sopravvenuta tra ripescaggio, accomodamenti ragionevoli e scelte organizzative aziendali. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 41(4), 615-623
- Esposito, M. (2025, in corso di pubblicazione). Il diritto alla formazione, in Amoroso, A., Di Cerbo, V., Maresca, A., *Trattato di Diritto del Lavoro*
- Gabriele, A. (2024). Contratto di lavoro e diritto al tempo per la cura, in Edizioni Scientifiche Italiane
- Lorea, L. (2024). "Esperienze di formazione e lavoro" ed inserimento lavorativo tra tirocini extracurricolari ed apprendistato professionalizzante nella P.A.: prospettive dopo il PNRR per l'inclusione professionale delle persone con disabilità. *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 3, 688-711
- Murena, C. (2023). Il congedo straordinario per i cc.dd. caregiver di portatori di handicap gravi (art. 42, comma 5, del d.lgs. n. 151 del 2001, in Garofalo, D., Tiraboschi, M., Filì, V., Trojsi, A. (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e 105 del 2022*, Bergamo, *Adapt labour studies*, e-book series, 503-516
- Riccobono, A. (2023). I permessi ex l. n. 104/1992: tempi di assistenza e tempi di vita dei lavoratori caregiver. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 290-296
- Schiavetti, F. (2023). La parità di genere nei luoghi di lavoro, tra work-life balance e nuove tecnologie, in *Federalismi*, 4, 260-275
- Tiraboschi, M. (a cura di) (2022). Il lavoro di cura e assistenza domiciliare alla persona nella contrattazione collettiva, IX

Rapporto Adapt, La contrattazione collettiva in Italia 2022, 235-250

Zilli, A. (2022). Donne che curano: il lavoro delle caregivers in Italia, in Filì, V. (a cura di), Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare, Bergamo, Adapt labour studies, e-book series, 95, 121-134

Zucaro, R. (2025) La discriminazione intersezionale. Questioni definitorie, probatorie e nuove prospettive aperte dalla Dir. 2023/970, in Il lavoro nella giurisprudenza, 5, 445-454.

La tutela della (sola) genitorialità nelle vicende risolutive del rapporto: parità di genere “condizionata”, inderogabilità e negozi abdicativi

Emilia D’Avino

ABSTRACT: Il contributo approfondisce la disciplina del divieto di licenziamento e delle dimissioni e risoluzioni consensuali nel periodo c.d. protetto della genitorialità. L’A. si sofferma sui punti di criticità scaturenti tanto dall’ambito di applicazione soggettivo quanto da quello oggettivo del quadro normativo, evidenziando le numerose questioni ancora irrisolte.

1. Introduzione

Non c’è risposta più certa all’(in)efficacia delle misure di conciliazione vita-lavoro se non quella fornita dai dati che dimostrano una non resilienza nel mercato del lavoro nel momento in cui ci si debba occupare di persone care¹. Tutte le indagini statistiche, in effetti, convergono verso una sola conclusione: vi è una elevata predilezione dell’esercizio del “diritto” al recesso dal rapporto di lavoro, con conseguente perdita di reddito - per quanto attenuata dalla possibilità di percepire l’indennità di disoccupazione - a causa delle modalità di organizzazione e delle condizioni

¹ V. Relazione sugli Indicatori di Benessere Equo e Sostenibile, 2025; Report “Le equilibriste 2025”, 6 maggio 2025, Save the Children, e già il medesimo report del 2024, sul quale Garofalo, 2024. Sul tema Visentini, 2012; Pirastu, 2023. V. Anche Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell’art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 Anni 2023 – 2024.

di lavoro particolarmente gravose e/o difficilmente conciliabili con le esigenze di cura della prole² o dei propri cari³. E va detto che, sebbene non possa disconoscersi che la problematica colpisca principalmente le donne, essa non rappresenta più solamente una questione femminile⁴. Del resto, il fenomeno della *great resignation*⁵ segnala che anche da parte degli uomini i canoni classici della relazione lavorativa sono ormai percepiti come incompatibili con la vita contemporanea e, a quanto pare, le ragioni alla base di questa ondata di insoddisfazione hanno a che fare soprattutto con gli equilibri vita-lavoro (Corazza, 2024)⁶.

In questo scenario, l'assetto normativo agisce su diversi fronti. In effetti, se sul versante datoriale il legislatore si è premurato di introdurre un divieto di licenziamento, seppur per un tempo relativamente breve, nel caso del recesso del lavoratore si è sincerato invece di introdurre istituti volti a garantire che esso sia dettato da una scelta consapevole, piuttosto che da condotte fraudolen-

² V. Inapp-INL, Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 per l'anno 2022, 2024.

³ Si pensi che è stata presentata una Proposta di Legge di contrasto alle dimissioni volontarie dal mercato del lavoro nei primi anni di vita dei figli/e. V. Lembi, 2023.

⁴ La Relazione annuale Inapp-INL evidenzia che per le donne la motivazione prevalente è proprio la difficoltà di conciliazione tra lavoro e cura del bambino/a: in particolare la maggioranza delle lavoratrici madri ha collegato tale difficoltà all'assenza di servizi (il 45,2% nel 2023, il 47,5% nel 2024). La seconda tipologia di problematiche è quella legata all'organizzazione del lavoro (29,5% nel 2023 e 30,0% nel 2024). Nel complesso la difficoltà di cura rappresenta nel 2023 il 74,7% delle convalide, valore che è passato al 77,5% nel 2024. Per gli uomini la cura dei figli è la motivazione solo nel 16,7% dei casi nel 2023 e del 21,1% nel 2024.

⁵ Sulle quali Brunetta, Tiraboschi, 2022; Pennel, 2022; Seghezzi, 2023 e da ultimo Fontana, 2025.

⁶ V. anche Corazza, 2025, p. 55.

te datoriali volte ad eludere proprio il suddetto divieto. Ancora, il quadro normativo introduce tutele economiche *ad hoc* al fine di evitare il duplice impatto negativo della perdita sia del reddito da lavoro – comunque dettata da scelte sofferte – sia delle prestazioni sociali, ovviamente in ragione della non applicabilità della normativa sulla Naspi in caso di dimissioni volontarie. È chiaro che alla base del dettato normativo vi è una presunzione di non spontaneità (Corso, 2013)⁷ o, potremmo dire, di una volontà determinata dallo stato di bisogno, che rende necessarie delle cautele aggiuntive.

Occorre capire, tuttavia, se tali normative si rivelano effettivamente adeguate. In realtà, come vedremo, se per il licenziamento le tutele sono abbastanza assestate, per quanto non scevre di profili di criticità, nel caso delle dimissioni e delle risoluzioni consensuali gli snodi applicativi lasciano aperte numerose questioni, tanto per quanto attiene all'ambito soggettivo della norma quanto a quello oggettivo.

2. I profili di criticità del divieto di licenziamento dei “genitori”: limitazioni soggettive e temporali

Come anticipato, sul versante datoriale il legislatore interviene assicurando la tutela effettiva della stabilità del posto di lavoro. La normativa fonda la sua *ratio* nell'art. 4 Cost., che contiene una direttiva in forza della quale il legislatore è abilitato a circondare “di doverose garanzie e di opportuni temperamenti le ipotesi di licenziamento”⁸, in special modo quando l'incombente minaccia di licenziamento possa comportare il sacrificio di altri interessi parimenti tutelati dalla Costituzione, quali quelli dell'art. 2, che garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, fra i quali non può non essere

⁷ Cass. 4 febbraio 1992, n. 1159, in MGL, 1992, 217.

⁸ C. Cost. 26 maggio 1965, n. 45 del 1965 e 5 marzo 1969, n. 27.

compresa la libertà di contrarre matrimonio; dell'art. 3, secondo comma, che impone di rimuovere ogni ostacolo, anche di fatto, che impedisca il pieno sviluppo della persona umana; dell'art. 31, che affida alla Repubblica il compito di agevolare la formazione della famiglia e, quindi, di intervenire là dove questa sia anche indirettamente ostacolata; e dell'art. 37, che stabilendo che le condizioni di lavoro devono consentire alla donna l'adempimento della sua funzione familiare non può non presupporre, in primo luogo, che le sia assicurata la libertà di diventare sposa e madre.

Ne discende un fortissimo impianto, sancito nell'art. 54 d.lgs. 151/2001⁹, volto ad assicurare anzitutto la nullità dell'atto di recesso datoriale nei confronti della madre (a partire dalla gravidanza) e del padre (dal momento di fruizione del congedo di paternità) sino al compimento del primo anno di vita del bambino¹⁰, oltre che specifiche sanzioni amministrative. Chiaramente, il momento per considerare applicabile la relativa disciplina è quello in cui il licenziamento è disposto, e non quello in cui produrrà effetti (qualora vi fosse un preavviso "a cavallo" tra il periodo protetto e la fine dello stesso)¹¹, onde evitare abusi e aggiramento della normativa in parola.

Nonostante l'indubbio spessore della disposizione, la normativa non introduce una totale parificazione delle tutele nei confronti del padre e della madre, "a discapito" del primo. Per la donna, in effetti, tale tutela opera per il solo fatto che, sulla base del certificato medico presentato risulti che la stessa, al momento del licenziamento era in stato di gravidanza, a prescindere dalla conoscenza datoriale di tale condizione¹². Pertanto, la lavoratrice potrebbe comunicare il suo *status* anche dopo il licenziamento, invalidando

⁹ Su tema Vallauri, 2020, pp. 85 ss. e l'ampia bibliografia ivi richiamata.

¹⁰ V. art. 54 d.lgs. 151/2001. Lanin, 1947.

¹¹ Cass. 3 dicembre 2013, n. 27055.

¹² Tra le altre, Cass. 1 dicembre 2010, n. 24349. Vallauri, 2020, p. 87.

l'intera procedura. Non può dirsi altrettanto per il padre, per il quale la normativa appone la condizione della fruizione del congedo di paternità¹³. In altre parole, per la quasi o neomamma opera una presunzione assoluta, che prescinde dall'intenzionalità del datore nell'arrecare una lesione dei diritti della donna. In questa ottica assume senza dubbio un valore particolare il "diritto al ripensamento", ossia la possibilità di revoca in capo al datore di lavoro qualora venisse a conoscenza del vizio occulto soltanto dopo il licenziamento¹⁴.

Il secondo aspetto da enfatizzare, invece, riguarda l'esiguità del termine di un anno per il divieto di licenziamento che, come visto, rischia di vanificare gli effetti di una tutela proprio nel momento in cui ce ne sarebbe più bisogno. Il periodo di un anno non esclude, in effetti, il rischio di poter finire in una lista di licenziabili una volta venuta meno la protezione legata allo *status*¹⁵. Considerate le esigenze di vita nei primi anni dei bambini, sarebbe stato preferibile un allineamento al regime della convalida delle dimissioni che, come vedremo, è stato esteso a tre anni. D'altronde, ciò non limiterebbe l'autonomia privata dell'imprenditore sancita nell'art. 41 Cost. in quanto, come ben noto, il divieto di licenziamento è superabile alla luce delle eccezioni annoverate nell'art. 54 d.lgs. 151/2001. Tali eccezioni, considerando anche le esigenze dell'imprenditore, consentono la risoluzione del rapporto in caso di colpa grave della lavoratrice, di cessazione totale dell'attività o, ancora, qualora vi sia ultimazione della prestazione per la quale la lavoratrice è stata assunta o risoluzione del rapporto di lavoro per la sca-

¹³ Post d.lgs. 105/2022 rientra anche la fruizione del congedo di paternità obbligatorio.

¹⁴ C. App. Venezia 6 giugno 2024, n. 407, in RIDL, con nota di Rosa (2024).

¹⁵ Ancora Corso, 2013.

denza del termine; infine, per mancato superamento del periodo di prova.

Seppur in maniera restrittiva e tassativa¹⁶, dunque, il divieto è superabile tanto per motivi disciplinari, quanto per motivi oggettivi o legati comunque alla natura del contratto.

2.1. (Segue). I criteri interpretativi per la legittimità del licenziamento soggettivo per colpa grave “qualificata” e per motivi oggettivi

È pur vero che ciascuna di queste ipotesi ha creato problemi interpretativi. La giurisprudenza ha sempre considerato che tale tutela rafforzata deve essere garantita alla madre gestante o puerpera in quanto “*si trova a vivere una rivoluzione dei propri ritmi di vita che si ripercuotono inizialmente anche nell’attività lavorativa*”¹⁷. Del resto, la stessa colpa grave “qualificata”, che non si traduce nella semplice giusta causa ex art. 2119 c.c., richiede una riprovevolezza intrinseca o una colpa morale tale da superare la considerazione in cui devono essere tenute le condizioni psico-fisiche della donna madre. Questa condizione persiste sicuramente (e forse soprattutto) anche dopo il primo anno di vita e proprio quando si esauriscono periodi di maternità, congedi e magari ferie maturate. È in questi momenti che la lavoratrice, così come il lavoratore, potrebbero ritrovarsi nella difficoltà concreta di conciliare vita-lavoro, con l’effetto di diventare meno produttivi o addirittura di assentarsi dal luogo di lavoro. Proprio questa ultima ipotesi – in astratto potenzialmente riconducibile ai casi di assenza ingiustificata (con il rischio che divenga oggi addirittura una dimissione per fatti concludenti, giuridicamente tipizzata dall’art. 19 l. 203/2024) – rien-

¹⁶ Sul quale già Bellomo, 2003.

¹⁷ Cass. 26 gennaio 2017, n. 2004; Trib. Roma, sez. lav., sent. 19 marzo 2019. Sul tema già Del Punta, 1991.

tra tra i casi più frequenti alla base dei licenziamenti disciplinari evidenziati nella casistica giurisprudenziale¹⁸. Tuttavia, in considerazione della particolare condizione psicofisica della lavoratrice questo inadempimento ha acquistato la connotazione di gravità soltanto nel caso di assenza protratta nel tempo¹⁹. Caso emblematico è stato quello dell'assenza protratta della madre, sola, causata dalla chiusura della scuola del minore a causa dell'emergenza epidemiologica da Covid-19²⁰. In questo caso la giurisprudenza ha ritenuto illegittimo il licenziamento, in quanto il datore avrebbe dovuto prevedere una sospensione per esigenza di cura per interruzione dei servizi educativi e didattici, con conseguente diritto alla conservazione del posto di lavoro. Si è trattato, secondo la giurisprudenza, di una impossibilità sopravvenuta parziale ex art. 1464 c.c. che ha comportato l'inesigibilità della prestazione. La teoria è stata dunque costruita sul concetto del "limite di sacrificio" che può essere imposto al debitore nell'adempire in buona fede alla propria prestazione, nonché su quello dell'equa ripartizione dei rischi fra le parti del contratto a prestazioni corrispettive. Secondo questa tesi, la prestazione diviene inesigibile quando per poterla svolgere il debitore debba impiegare mezzi anomali rispetto al lavoro atteso. Il "fattore genitorialità", alla stregua di qualsiasi causa esterna sopravvenuta ma transitoria, ha reso salvo il rapporto di lavoro.

Anche l'eccezione alla nullità del licenziamento per cessazione dell'attività dell'azienda cui essa è addetta ha richiesto numerosi interventi giurisprudenziali²¹. Infatti, questa eccezione, chiara-

¹⁸ Meiffret, 2021, commentando Tribunale Brescia 6 settembre 2021, sez. lav.

¹⁹ Per i precedenti giurisprudenziali Bellomo, 2003.

²⁰ Trib. Trento 8 settembre 2020, in RIDL con nota di Vallauri, 2021.

²¹ Tra le altre Cass. 19 dicembre 2024, n. 33298; 19 dicembre 2023, n. 35527; 20 maggio 2021, n. 13861; 28 settembre 2017, n. 22720, in RIDL,

mente riconducibile al giustificato motivo oggettivo, è stata ritenuta fattispecie normativa di stretta interpretazione²², dovendo escludersi dal suo perimetro operativo sia la cessazione dell'attività di un singolo reparto dell'azienda, ancorché dotato di autonomia funzionale, sia ogni altra fattispecie che comporti, in qualche modo, la continuazione o la persistenza dell'impresa, a qualsiasi titolo. Ne discende che la valutazione circa il licenziamento subito dalla lavoratrice in quanto madre risulta prevalente rispetto a quella del licenziamento collettivo in generale, stante la preminenza degli interessi considerati²³.

Pertanto, deve ritenersi non rientri neanche il licenziamento collettivo, nonostante la CGUE in tal senso non sia totalmente preclusiva di interpretazione più ampia²⁴. D'altro canto, anche il co. 4 dell'art. 54 indica che solo in caso di cessazione dell'attività dell'intera azienda è possibile il collocamento in mobilità della lavoratrice madre.

2.2. (Segue). Il bilanciamento tra tutela dell'occupazione e libertà imprenditoriale nel caso dei rapporti e delle clausole flessibili

Infine, le ultime due cause di eccezioni al divieto di licenziamento meritano di essere analizzate congiuntamente in quanto – differentemente dalle precedenti – sono frutto del rispetto del principio della libertà di scelta del tipo contrattuale stipulato. La logica sottesa, chiaramente, è quella di non imporre all'imprenditore condizioni più onerose rispetto a quelle introdotte al mo-

2018, p. 39, con nota di De Luca.

²² Cass. 28 settembre 2017, n. 22720; 19 dicembre 2023, n. 35527.

²³ Trib. Roma, 21 gennaio 2014, in RIDL, 2014, 3, p. 585 con nota di Pistore. V. anche Cass. 16 aprile 2024, n. 10286.

²⁴ CGUE 22 febbraio 2018, n. 103.

mento dell'assunzione. Pur comprendendone la ratio, è evidente che l'eccezione relativa alla risoluzione in caso di ultimazione della prestazione lavorativa o di raggiungimento del termine apposto nel contratto lascia al margine delle tutele proprio i lavoratori più vulnerabili in quanto precari e che, proprio in virtù delle peculiari condizioni, potrebbero avere difficoltà concrete al reinserimento in altra occupazione.

Il discorso si intreccia sia con il tema della non conversione dell'apprendistato²⁵ - che secondo la giurisprudenza potrebbe rientrare nelle ipotesi di nullità qualora la lavoratrice provi con sufficiente certezza che l'atto datoriale sia stato originato da un intento di rappresaglia - sia con quello relativo alla non applicabilità del divieto di licenziamento per mancato superamento del periodo di prova. È chiaro che anche questa ultima eccezione è legata alla particolare flessibilità della clausola relativa alla prova. Come evidenziato dalla Corte Costituzionale²⁶, la dichiarazione di recesso del datore di lavoro per esito negativo della prova "non può essere propriamente qualificata come licenziamento" ed è invece avvicinata alla risoluzione del rapporto per scadenza del termine. Di conseguenza, se non fosse prevista un'eccezione al divieto di licenziamento in caso di prova, la clausola stessa verrebbe vanificata in aperta contraddizione con la facoltà di stipularla attribuita all'autonomia delle parti dall'art. 2096 c.c. Contro ogni criterio di ragionevolezza, il datore di lavoro sarebbe messo nell'alternativa o di continuare ad accettare la prestazione, a lui non conveniente, di una lavoratrice dimostratasi inidonea alle mansioni di assunzione, oppure di rifiutarla ma continuando a pagare la retribuzione pattuita: e ciò almeno fino al compimento di un anno di età del

²⁵ Sul quale Trib. Catanzaro, 9 dicembre 2014, in RIDL, 2015, 2, p. 419, con nota di Donini.

²⁶ C. Cost. 31 maggio 1996, n. 172. Sulla nullità per licenziamento durante il periodo di prova v. Cass. 21 maggio 2021, n. 12438.

bambino, e sempre che l'inidoneità alle mansioni sia tale da giustificare, dopo questo termine, non semplicemente il recesso ai sensi dell'art. 2096 cod.civ. (ormai non più possibile, essendo il rapporto diventato definitivo), ma il licenziamento ordinario per motivo oggettivo ai sensi dell'art. 3 l. 604/1966.

Nonostante tale presa d'atto, ed evidentemente allo specifico fine di evitare condotte discriminatorie, la giurisprudenza impone comunque l'onere in capo al datore di lavoro di spiegare motivatamente le ragioni del mancato superamento della prova, in modo da escludere che esso sia stato determinato dalla maternità in atto, fornendo quindi prova delle ragioni addotte a giustificazione del licenziamento²⁷. Introducendo un tratto di specialità, dunque, rispetto al regime generale della prova, si conserva la priorità della tutela del genitore.

È evidente, di conseguenza, che in tutte queste ipotesi l'eventuale accertamento dell'illegittimità del licenziamento si sposta nell'ambito delle azioni contro la discriminazione²⁸.

3. Le implicazioni normative della risoluzione consensuale nei periodi protetti e delle dimissioni “genitoriali”: la convalida

Nelle ipotesi in cui sia invece il genitore a presentare le proprie dimissioni²⁹ o comunque a voler risolvere consensualmente il rapporto per ragioni di incompatibilità vita-lavoro trova applicazio-

²⁷ Scarponi, 2023.

²⁸ V. Cass. 9 giugno 2017, n. 14456; Trib. Nola, 18 maggio 2017, entrambe in RIDL, 2017, 707, con nota di Marinelli; Cass. 26 febbraio 2021, n. 5476, in DG, 2021, con nota di Leverone.

²⁹ V. già Miglioranzì, 1964; Nicolini, 1997; Larocca, 1997; Fumagalli, 1998.

ne una normativa totalmente diversa: l'art. 55 d.lgs. 151/2001³⁰. Questo articolo dispone anzitutto che in caso di dimissioni dei genitori o di risoluzione consensuale durante i primi tre anni di vita del bambino (o di ingresso in famiglia) è necessaria la convalida da parte del servizio ispettivo del Ministero del lavoro e delle politiche sociali competente per territorio³¹. Sino al momento della conclusione della procedura, l'atto unilaterale recettizio della dimissione è sottoposto a condizione sospensiva³². È chiaro che la ratio e la specialità della norma rendono del tutto irrilevante la disposizione relativa alle c.d. dimissioni per fatti concludenti recentemente introdotta (art. 19 l. 203/2024)³³, pur non potendosi escludere che essa possa accrescere il rischio di "occultamento" della condizione di genitorialità da parte del datore di lavoro, con conseguente dichiarazione di assenza protratta e dunque di "automatica" risoluzione del rapporto. Tuttavia, proprio per evitare vicende elusive è stato affidato all'Ispettorato un ruolo fondamentale, ossia quello volto ad accertare l'autenticità della dichiarazione datoriale e la sussistenza di eventuali responsabilità penali che discenderebbero dalla falsa dichiarazione.

Tornando alla disciplina della convalida "rafforzata" (rispetto a quella generale prevista dall'art. 26 d.lgs. 151/2015), va evidenziato come essa sia volta sì ad evitare le note vicende delle dimissioni in bianco³⁴, ma soprattutto ad accertarsi che quella volontà non

³⁰ Del Conte, 2012; Corso, 2013.

³¹ Cass. 23 febbraio 2023, n. 5598.

³² Le dimissioni possono esser oggetto di revoca in un momento antecedente alla loro efficacia, prima dell'emanazione del provvedimento di convalida, oppure in un momento successivo alla convalida ma antecedente alla decorrenza delle dimissioni stesse e quindi alla risoluzione del rapporto. V. nota INL 8 maggio 2024, n. 862.

³³ Sulle quali Pileggi, 2025. Sul quadro normativo previgente v. Lamberti, 2023 e la dottrina ivi richiamata. V. anche Circ. Min. Lav. 6/2025.

³⁴ Circ. Min. lav. 18 luglio 2012, n. 18.

sia (palesamente) viziata o determinata da condizionamenti esterni. In altre parole, viene offerta l'ultima opportunità di "gridare" l'esistenza di un vizio, pur prendendosi atto che la fisiologia delle dimissioni dei genitori è intrinsecamente connessa allo stato di bisogno di prendersi di cura dei propri figli e che ciò di per sé rende la scelta consapevole ma sofferta. È facile percepire, dunque, in che misura il lavoratore e la lavoratrice siano considerati "doppiamente" deboli e vulnerabili e l'aspetto più rilevante del quadro normativo è la presa di coscienza che il lasso temporale durante il quale tale situazione di debolezza potrebbe sussistere va anche oltre il primo anno di vita del bambino. In questa prospettiva il periodo dei tre anni in cui opera l'obbligo di convalida evidenzia il marcato intento di promuovere i diritti di conciliazione vita-lavoro, offrendo una protezione più forte ai lavoratori genitori (Fenoglio, 2016).

Tuttavia, meritano di essere evidenziate alcune incertezze derivanti dall'ambiguità letterale del quadro normativo.

La prima riguarda l'ambito soggettivo di applicazione della norma, che pur essendo molto ampio, ha reso necessario l'intervento della contrattazione collettiva e della giurisprudenza al fine di includervi le categorie per le quali non vi era alcuna certezza (es. il lavoro domestico)³⁵.

Oltretutto, alcuni dubbi sono sorti in relazione alla sussistenza di una condizione di conoscibilità dello *status* della gravidanza ai fini dell'applicabilità della disciplina. In effetti la questione è sorta in relazione alla regolamentazione da applicare qualora la lavoratrice solo successivamente alle dimissioni venisse a conoscenza del proprio *status*³⁶. È condivisibile l'orientamento giurisprudenziale secondo il quale la tutela ex art. 37 Cost. non può spingersi fino a determinare l'inefficacia delle dimissioni sulla base di un dato

³⁵ Trib. Lodi 30 maggio 2023, R.G. n. 149/2023.

³⁶ Trib. Modena 20 dicembre 2005, in DRI, 2007, p. 471, con nota di Magnatti.

appreso dalla lavoratrice stessa in epoca successiva alla risoluzione del rapporto di lavoro per sua volontà. Per tale ragione, le dimissioni formulate in una situazione di incoscienza del proprio stato di gravidanza da parte di una lavoratrice sono state equiparate ad una possibile dimissione ordinaria; fermo restando il diritto alle indennità delle quali si parlerà nel paragrafo successivo al momento della conoscenza sopravvenuta della gravidanza.

Ultimo nodo riguarda infine l'applicabilità della disciplina nel periodo di prova³⁷. La norma, in effetti, nulla dispone ed alcuni orientamenti ritengono il regime della convalida "ultra-protetta" non necessario³⁸. Tuttavia, va chiarito che sulla scorta dell'inapplicabilità della disciplina generale della convalida sancita nell'art. 26 d.lgs. 151/2015 e in virtù del criterio interpretativo sistematico, tutte le volte in cui il legislatore ha inteso introdurre eccezioni al regime delle dimissioni lo ha fatto espressamente (come previsto in tema di esonero dall'obbligo di preavviso o di diritto alla NASpI). In più, come visto, anche per il divieto del licenziamento è imposto un onere di motivazione in capo al datore di lavoro. Pertanto, derogare alle uniche tutele volte ad assicurare la genuinità delle dimissioni dei genitori vorrebbe dire dare il via libera a quelle fattispecie elusive della normativa sul divieto di licenziamento e, quindi, al fenomeno delle false dimissioni.

4. Le tutele economiche in caso di dimissioni e la parità "condizionata"

A norma dell'articolo 55, oltre alla convalida, la lavoratrice ha diritto alle indennità previste da disposizioni di legge e contrat-

³⁷ A favore della convalida durante il periodo di prova anche Vallauri, 2020, p. 101.

³⁸ V. ad esempio i chiarimenti dell'ITL-Torino-info-dimissioni.pdf in materia.

tuali per il caso di licenziamento nel caso in cui rassegni le proprie dimissioni volontarie nel primo anno di vita del bambino, pur non dovendo necessariamente rispettare il preavviso. D'altronde, è assicurato in ogni caso il diritto alla Naspi, anche disapplicandosi il nuovo requisito relativo alla collocazione temporale delle 13 settimane contributive, recentemente introdotto dalla l. 207/2024, ed il datore di lavoro sarà tenuto a pagare il c.d. ticket licenziamento. Dunque, la lettura di questa norma potrebbe portare a tipizzare la genitorialità alla stregua di una giusta causa di dimissioni. Il riconoscimento è importante da un punto di vista sostanziale in quanto apre le porte anche alle tutele ex art. 38 Cost. al verificarsi del rischio della disoccupazione. Rischio che, come noto, in assenza di tale specifica previsione normativa sarebbe da considerarsi senz'altro volontario, comportando automaticamente il mancato riconoscimento della Naspi. Tuttavia, pur nell'intento di assicurare tutele minime, proprio tale tipizzazione non aiuta a superare quel radicamento culturale e sociale in virtù del quale la genitorialità è causa di inconciliabilità vita-lavoro e, in quanto tale, non può che comportare fisiologicamente l'impossibilità di proseguire anche temporaneamente un rapporto di lavoro.

Ad ogni modo, in ottemperanza al principio generale della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro a garanzia della famiglia e dei figli minori, ex art. 3 del d.lgs. n. 151/2001³⁹, questa previsione si applica anche al lavoratore padre, purché abbia fruito del congedo di paternità⁴⁰.

È interessante notare come il regime delle tutele economiche si allinei a quello del divieto di licenziamento, tanto per l'arco temporale durante il quale tali garanzie sono previste, quanto per il regime condizionato alla fruizione del congedo nei confronti nel

³⁹ Sul quale Pasqualetto, 2024.

⁴⁰ Post d.lgs. 105/2022 la disposizione non si applica più ai soli casi di congedo alternativo. V. anche Circolare Inps 20 marzo 2023, n. 32.

padre. In effetti, diversamente dal regime della convalida che, come visto, non prescrive più la necessità di aver fruito del congedo⁴¹, la tutela economica è “condizionata” invece e limitata al periodo di fruizione del congedo stesso. È evidente che si miri a garantire la certezza dei rapporti giuridici in ragione di un criterio di conoscibilità della situazione del lavoratore e dunque della necessità di avviare procedure adeguate alla risoluzione del rapporto⁴².

4.1. I limiti (non detti) alle tutele economiche: l'abuso del diritto

Ci si è chiesti se le indennità previste debbano essere garantite in ogni caso. La disposizione non fornisce alcuna distinzione circa le ragioni e/o motivazioni sulle quali le dimissioni possano essere fondate⁴³. Il principio nasce da una precisa opzione interpretativa, elaborata sulla scorta della previgente disciplina di legge (art. 12 l. n. 1204/1971), secondo cui il regime delle tutele realizzerebbe una sorta di compensazione delle ridotte facoltà di opzione per il mantenimento del rapporto di lavoro, il cui onere economico è posto a carico del datore di lavoro in quanto esponente di un sistema di organizzazione produttiva che non sempre consente alla donna di conciliare adeguatamente le prestazioni lavorative con l'adempimento dei propri compiti di madre⁴⁴.

⁴¹ Fenoglio, 2016, citando Cass. 11 luglio 2012, n. 11676.

⁴² Si v. anche Trib. Monza 18 febbraio 2020, in FI, 2020, 4, I, 1417.

⁴³ Tra le altre Cass. 3 marzo 2014, n. 4919 ma già Cass. 14 maggio 1985, n. 2999, FI, 1985, I, 1979; per la giurisprudenza di merito cfr. T. Bergamo 14 novembre 2013, LG, 2014, 4, 386 ss., nt. Seghezzi; T. Prato 12 novembre 2008, Fam. e Dir., 2009, 6, 603, nt. Nunin; T. Milano 14 novembre 2005, LG, 2006, 617 ss.

⁴⁴ Cimminiello, 2014. Cass. 14 maggio 1985, n. 2999.

Sembra, dunque, evincersi una funzione sociale della norma, la quale introduce “un insindacabile *favor* per la madre dimissionaria, i cui costi sono destinati a gravare sul datore di lavoro, secondo una logica di evidente stampo solidaristico (art. 2 Cost.), finalizzata alla tutela della maternità e della formazione della famiglia (art. 31 Cost.)”⁴⁵.

In ragione di ciò, parte della giurisprudenza⁴⁶ ha ritenuto che la norma introduca una *praesumptio iuris et de iure*⁴⁷, che non ammetterebbe prova contraria in quanto fondata sulla presunzione di non completa spontaneità delle dimissioni, dovute alla necessità della donna di occuparsi esclusivamente del bambino o, comunque, con una dedizione tale da poter ostacolare la migliore esecuzione della prestazione lavorativa.

Detto indirizzo interpretativo non è stato tuttavia univocamente condiviso. Difatti, in passato, la stessa giurisprudenza di legittimità⁴⁸ aveva assunto una impostazione diametralmente opposta a quella poc'anzi enunciata, affermando il principio per cui una imposizione indiscriminata di obblighi indennitari al datore di lavoro contrasterebbe con il principio costituzionale di ragionevolezza (art. 3, c. 2, Cost.), che si concreta in quello di responsabilità, nonché nella necessità che all'indennizzo corrisponda almeno un pericolo di danno. Pertanto, secondo tale impostazione del tutto condivisibile, si potrebbe riconoscere il carattere relativo della presunzione di non spontaneità delle dimissioni⁴⁹, superabile tutte le volte in cui l'iniziativa della lavoratrice dimissionaria sia autentica, poiché dettata da ragioni di opportunità e/o convenien-

⁴⁵ Cass. 17 giugno 2019, n. 16176.

⁴⁶ Cass., sent. n. 11164/9.

⁴⁷ C. cost. 24 marzo 1988 n. 332, FI, 1989, I, 1, 64; Cass. 22 ottobre 1991, n. 11164.

⁴⁸ Cass. 19 agosto 2000, n. 10994, in RIDL, 2001, II, 515 ss., nt. Marino.

⁴⁹ Cass. 19 agosto 2000, n. 10994.

za⁵⁰ in quanto la nuova occupazione sia al tempo stesso non solo “economicamente più vantaggiosa” ma anche “lavorativamente più onerosa” per l'ex dipendente⁵¹. In questi casi la corresponsione dell'indennità sostitutiva del preavviso potrebbe addirittura sortire effetti paradossali, ben potendo indurre la lavoratrice alle dimissioni e a ripeterle anche con il nuovo datore di lavoro, senza esserne dissuasa da possibili conseguenze negative sul piano dell'abuso del diritto. Tale eventualità ricorrerebbe solamente nell'ipotesi in cui il datore di lavoro (sul quale incombe il relativo onere probatorio) riuscisse fondatamente a dimostrare (prova che appare alquanto complessa, se non addirittura “diabolica”) che la nuova occupazione della lavoratrice fosse espressione di un comportamento non improntato alla correttezza e buona fede contrattuale di cui all'art. 1375 c.c., ma votato dolosamente ed esclusivamente al fine “profitatorio”, come tale quindi espressione di un vero e proprio “abuso del diritto”.

4.2. Il regime di inderogabilità della convalida e delle tutele economiche

È rilevante notare come il quadro descritto sino ad ora sia ulteriormente rafforzato da un particolare regime di inderogabilità, in parte addirittura assoluta. Infatti, ai fini dell'efficacia della convalida non sono assolutamente utilizzabili le sedi di cui all'art. 2113 c.c.⁵², diversamente da quanto previsto per il regime generale delle dimissioni sancito nell'art. 26 d.lgs. 151/2015.

⁵⁰ Cass. 14 maggio 1985, n. 2999.

⁵¹ Di Salvatore, 2022.

⁵² Eccezione fatta per le procedure di riduzione del personale in sede qualificata o istituzionale.

Oltretutto, derogando al principio della libera disponibilità delle indennità di preavviso⁵³, non sono valide rinunzie o transazioni aventi ad oggetto le tutele economiche sancite nell'art. 55. Esse rientrano nel perimetro dei diritti indisponibili ai sensi dell'art. 2113 c.c.⁵⁴ e, pertanto, la validità *ab origine* degli atti dispositivi aventi ad oggetto tali indennità è condizionata all'unica ipotesi in cui la rinuncia o la transazione siano sottoscritte nell'ambito di una conciliazione intervenuta nelle sedi protette o, a seguito del d.lgs. 149/2022, in sede di negoziazione assistita ex art. 2-ter d.l. 132/2014, conv in l. n. 162/2014⁵⁵. È ovvio che ai fini della piena efficacia degli accordi raggiunti va comunque riproposto il tema della distinzione tra indisponibilità e inderogabilità⁵⁶, ove l'indisponibilità attiene alla fase di costruzione del regolamento negoziale, mentre l'inderogabilità afferisce alla fase di esercizio del diritto stesso. Dunque, applicandosi l'art. 2113 c.c.⁵⁷ solo nel momento in cui il diritto "matura" ed entra pienamente nella sfera giuridica del lavoratore⁵⁸, a suddetta negoziazione o conciliazione può addivenirsi successivamente alla convalida delle dimissioni. In tal caso il diritto alle tutele economiche entra a far parte del patrimonio giuridico del dipendente⁵⁹ e soltanto a quel punto deve ritenersi che, nelle suddette sedi, nulla osterebbe alla rinuncia all'indennità.

⁵³ Del Gaiso, 2019.

⁵⁴ Cass. 7 settembre 2021, n. 24078.

⁵⁵ Lamberti, 2024.

⁵⁶ Già D'Antona, 2000.

⁵⁷ Tra gli altri Santoro Passarelli, 1948; Pera, 1990; Atti Aidlass, 2008.

⁵⁸ Bennici, 2022. Cass. 8 luglio 1988, n. 4529; Cass. 20 maggio 2013, n. 1227 e Cass. 11 ottobre 2018, n. 25315; Cass. 27 aprile 2021, n. 11108; Cass. 21 gennaio 2022, n. 1887.

⁵⁹ Maffei, 2024.

5. Nodi ancora da districare: riflessioni di sistema

Si è detto che “il diritto che dal lavoro prende nome e ragione continuerà ad esistere se riuscirà ad assolvere alla sua funzione tipica ed insostituibile, e cioè se riuscirà a tutelare la parte debole del rapporto, che non può non implicare il ricorso sia pure temperato alla tecnica della normativa inderogabile, che rimane il vero presidio della tutela del lavoratore”⁶⁰. E senza dubbio, la disciplina del licenziamento e delle dimissioni descritta rappresenta un tassello fondamentale, che denota la presa di coscienza degli elevati rischi di de-produttività e marginalizzazione dal mercato del lavoro dei genitori, in special modo delle madri. Del resto, in tempi recenti le tutele assicurate sono anche state rafforzate: basti pensare che l'art. 2 del decreto n. 105/2022 dispone il divieto di rilascio delle certificazioni della parità di genere nei confronti dei datori di lavoro che violino o in qualche modo ostacolino il divieto di licenziamento delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri. Tuttavia, meritano di essere messi in luce alcuni ultimi tratti che denotano notevoli criticità in un'ottica sistematica.

Anzitutto, l'ampia platea dei destinatari delle norme, che include oggi quasi tutte le categorie di lavoratori subordinati nonché i parasubordinati⁶¹, lascia ancora al margine il c.d. popolo delle partite iva che, nonostante si ritrovi in una inevitabile paralisi delle attività in caso di maternità, in special modo nei primi mesi, non è assistito da tutele adeguate. E sul punto poco o nulla aggiunge il d.lgs. 81/2017 nella misura in cui riconosce che la gravidanza non costituisce causa di estinzione del rapporto di lavoro “salvo il venir meno dell'interesse del committente” o, ancora, che in caso

⁶⁰ Santoro-Passarelli, 2020.

⁶¹ A seguito delle modifiche ad opera della l. 92/2012, come modificata dal d.l. 76/2013, convertito in l. 99/2013, le disposizioni sulle dimissioni trovano applicazione, in quanto compatibili, anche alle lavoratrici e ai lavoratori impegnati con co.co.co. e con contratti di associazione in partecipazione.

di maternità è possibile la sostituzione con lavoratori di fiducia, ma “previo consenso del committente”. Queste riserve lasciano comunque l’ultima parola al committente e non riconoscono alcun diritto “reale” alle lavoratrici autonome. Differentemente dai lavoratori subordinati, in altre parole, nel bilanciamento tra gli artt. 37 e 41 Cost., il primo soccombe.

Sempre in un’ottica sistematica, la condizione della “manifesta” conoscibilità dello status di padre ai fini dell’applicabilità della tutela rappresenta uno snodo fondamentale che conferma il differente ruolo genitoriale riconosciuto alla madre e al padre. Infatti, la realtà è che questa condizione è ancora il riflesso della caratteristica di sostanziale volontarietà di fruire del congedo da parte del padre, quand’anche obbligatorio (ex art. 27-bis d.lgs. 165/2001), che continua di fatto ad attribuirgli un ruolo secondario in famiglia. Ad ogni modo, non può disconoscersi che sia stato fatto comunque un passo in avanti rispetto alla tutela in caso di matrimonio, applicabile solo nei confronti della donna⁶².

Ultimo ma prioritario il tema relativo all’applicazione della normativa descritta esclusivamente ai genitori, e non a tutti i *caregivers*⁶³.

In effetti, l’art. 54 d.lgs. 151/2001 si limita ai soli genitori, non tenendosi conto dei *caregivers* che assistono figli maggiori dei tre anni di età o altri familiari. A tal proposito, l’art. 42, co. 5, l. 151/2001 garantisce un diritto del *caregiver* di soggetto con handicap in situazione di gravità di fruire di un congedo non superiore a due anni, con conseguente diritto alla conservazione del posto. Tuttavia, per la giurisprudenza la normativa pone un divieto di

⁶² Occhino, 2019. V. C. Cost. 5 marzo 1969, n. 27; 8 febbraio 1991, n. 61, in RGL, 1991, p. 3, con nota di Del Conte; in MGL, 1991, p. 4, con nota di Fontana. Sul tema anche Cass. 26 ottobre 2022, n. 3163; 12 novembre 2018, n. 28926.

⁶³ Come definiti dall’articolo 1, commi 254-256, l. 205/2017.

licenziamento solo se fondato sulla fruizione del congedo medesimo ma non anche per ogni causa, diversa e legittima, di risoluzione del rapporto di lavoro. Il diritto alla conservazione del posto, infatti, non esprime limitazioni al legittimo potere di recesso ma è finalizzato esclusivamente a garantire al lavoratore un trattamento economico ed assistenziale (analogamente a quanto avviene per la malattia) per il periodo di assistenza al congiunto inabile. La fruizione del congedo, in altre parole, non rende insensibile il rapporto di lavoro ai fatti estintivi previsti dalla legge ma, al più, pone questione di sospensione degli effetti di detti fatti fino al termine del congedo medesimo⁶⁴. In tal caso, la valvola di sfogo non può che essere la normativa anti-discriminazione. Ma è ovvio che parliamo di tutt'altro rispetto all'assoluto divieto descritto sino ad ora, richiedendosi comunque una correlazione significativa fra il fattore di rischio legato all'assistenza della disabilità ed il licenziamento intimato e dovendosi esaminare la fattispecie concreta in chiave di discriminazione diretta o indiretta.

Anche nell'ambito della disciplina del recesso del *caregiver* non esiste una norma analoga a quella relativa alle dimissioni dei genitori nei primi anni di vita del bambino, con l'effetto che ne deriva in termini di "autenticazione" della volontà, nonché di tutele economiche. Deve ritenersi quindi applicabile la disciplina della convalida delle dimissioni ex art. 26 d.lgs. 81/2015, il cui accertamento della volontà è senza dubbio meno approfondito ed anche derogabile in sede di cui art. 2113 c.c. Oltretutto, resta la necessità del preavviso, nonché della decurtazione dell'indennità di mancato preavviso in caso di non rispetto dello stesso, oltre che – ancora più devastante – il non riconoscimento della Naspi. Il tutto, poi, a corollario avrà chiaramente anche un impatto sul sistema pensionistico (ed ecco perché forse l'unica via di accesso diventa l'Ape Social). Ciò, nonostante la scelta "volontaria" del *caregiver* di di-

⁶⁴ Cass. 3 dicembre 2019, n. 31524.

mettersi sia comunque dettata dalla inconciliabilità delle proprie esigenze con il lavoro, tra l'altro per l'intera vita. Su questo fronte, il legislatore è ancora troppo indietro.

Riferimenti bibliografici

- Aa. Vv. (2008). Inderogabilità delle norme e disponibilità dei diritti. Atti delle Giornate di studio di diritto del lavoro, Modena, 18-19 aprile 2008
- Albi, P. (2016). La dismissione dei diritti del lavoratore. Art. 2113. Comm Sch., Giuffrè, 83
- Alvino, I. (2016). Conciliazione, (voce), EGT on line, 2016
- Barbera, M. (2013). Il licenziamento alla luce del diritto antidiscriminatorio. *Rivista Giuridica del Lavoro*, 1, 142
- Bellomo, S. (2003). Il licenziamento della 'futura mamma' Presupposti e limiti del recesso durante la gravidanza. *Diritto e Giustizia*, 26, 22
- Bennici, C. (2022). Le rinunce e transazioni sottratte alla disciplina dell'art. 2113 c.c.. *Lavoro e Previdenza Oggi*, 7/8, 537
- Brunetta, R., Tiraboschi, M. (2022). Grande dimissione: fuga dal lavoro o narrazione emotiva? Qualche riflessione su letteratura, dati e tendenze. *WP Adapt*, 6
- Calafà, L. (2014). Genere e licenziamento discriminatorio dopo la riforma dell'art. 18 dello Statuto dei lavoratori, in Scarponi, S. (a cura di), *Diritto e genere. Analisi interdisciplinare e comparata*, Cedam, 233
- Calcaterra, L. (2012). Il preavviso di licenziamento. *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona"*, 162/2012
- Caro, M., Gottardi, D. (1986). Sul rapporto tra legge e regolamento di esecuzione nella disciplina delle dimissioni della lavoratrice madre. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, II, 817

- Caro, M., Gottardi, D., Scotti, G. (1986). Dimissioni della lavoratrice madre e preavviso. *Informatore Pirola*, 2200
- Caro, M. (1992). Dimissioni della lavoratrice madre e indennità di preavviso. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, II, 415
- Cester, C. (2008). La norma inderogabile: fondamento e problema del diritto del lavoro. *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 119, 343
- Cimminiello, D. (2014). Le dimissioni della lavoratrice madre e l'irrelevanza dei «motivi»: inderogabilità delle tutele?. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 770
- Ciucciovino, S. (2016). Rinunce e transazioni, in Santoro Passarelli, G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale: privato e pubblico*, Commentario, Utet, 1541
- Corazza, L. (2024). Diritto antidiscriminatorio e oltre: il lavoro delle donne come questione redistributiva, *Relazione al XXI Congresso nazionale Aidlass, "Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro"*, Messina, 23-25 maggio 2024
- Corazza, L. (2025). *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*, FrancoAngeli
- Corso, S.M. (2013). La nuova disciplina delle dimissioni tra libertà di forma e presunzione di non spontaneità. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 4, 1159
- D'Antona, M. (2000). L'autonomia individuale e le fonti del diritto. *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 1991, 51, p. 455
- D'Avino, E. (2023). La (in)sicurezza sociale dei caregivers «puri»: alcune riflessioni a partire dalla normativa sull'infortunio domestico (Corte costituzionale, 28.7.2022, n. 202). *Rivista di Diritto della Sicurezza Sociale*, 3, 439

- Del Conte, M. (2009). Dimissioni del lavoratore: libertà di forma e primato della volontà. *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2, 341 ss.
- Del Conte, M. (2012). Le dimissioni del lavoratore dalla l. 188/2007 alla riforma del 2012, in Carinci, F., Miscione, M. (a cura di), *Commentario alla Riforma Fornero*, Ipsoa, 2153
- Del Gaiso, V. (2019). Dimissioni del lavoratore: il datore può rinunciare al preavviso senza corrispondere l'indennità sostitutiva. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 3, 386
- De Luca Tamajo, R. (1976). La norma inderogabile del diritto del lavoro, Jovene
- Del Punta, R. (1992). La sospensione del rapporto di lavoro. Malattia, infortunio, maternità, servizio militare. *Artt.* 2010-2111, Giuffrè, 627 ss.
- Di Salvatore, L. (2022). L'abuso del diritto da parte del lavoratore nella recente giurisprudenza: note critiche. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 103
- Donini, A. (2015). Sovrapposizioni tra licenziamento discriminatorio e ritorsivo: il caso del fattore di rischio «maternità». *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 419
- Fenoglio, A. (2016). Le dimissioni dal lavoro: corsi e ricorsi storici sotto la lente dell'analisi empirica. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 253
- Fontana, G. (2025). Cosa nascondono le Grandi Dimissioni? Riflessioni di un giuslavorista sul rifiuto del lavoro. *Lavoro Diritti Europa*, 1
- Fumagalli, M.T. (1998). Riflessioni in materia di giusta causa di dimissioni. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 3, II, 554
- Garofalo, C. (2024). 9° Report di Save the Children "Le equilibriste – la maternità in Italia 2024". Equal, 28 maggio

- Guariso, A. (2014). Il licenziamento discriminatorio. *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2, 355
- Lamberti, F. (2023). La cessazione “concludente” del rapporto di lavoro tra oneri probatori e conseguenze patrimoniali. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 3, 431
- Lamberti, F. (2024). Nuovi perimetri regolativi degli atti dispositivi del lavoratore: una metamorfosi dell'art. 2113 c.c.? *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 97
- Lanin, E. (1947). Termine di decorrenza del divieto di licenziamento delle lavoratrici gestanti e presentazione del certificato medico di gravidanza. *Massimario di Giurisprudenza sul lavoro*, 137
- Larocca, N.M. (1997). Sulla giusta causa di dimissioni. *Studi Parmensi*, XLIII, 107
- Lembi, S. (2023). Tavola Rotonda. Il quadro giuridico-costituzionale e la cultura politica e sindacale della conciliazione, in Carabelli, U. (a cura di), *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro*. *Quaderni Rivista Giuridica del Lavoro*, 8, 131
- Licci, P. (2023). La composizione stragiudiziale delle controversie di lavoro. *Lavoro Diritti Europa*, I 50 anni del processo del lavoro (numero speciale monografico)
- Maffei, F. (2024). Sulla stabilità dei verbali di conciliazione sottoscritti ex art. 2113 c.c. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 643
- Maresca, A. (1988). Ancora sulla disponibilità in sede collettiva di diritti individuali. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4(II), 910
- Maresca, A. (2009). Autonomia e diritti individuali nel contratto di lavoro. Rileggendo “L'autonomia individuale e le fonti del diritto del lavoro”. *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 121, 97

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Meiffret, F. (2021). Tribunale di Brescia: per licenziare una madre in gravidanza non è sufficiente l'esistenza di una giusta causa. *Ius Lavoro*, 6 dicembre
- Miglioranzi, L.A. (1964). Voce Dimissioni. *Enciclopedia del Diritto*, XII, 547
- Nicolini, M. (1997). Le dimissioni per giusta causa. *AC*, 3
- Occhino, A. (2008). La norma inderogabile nel diritto del lavoro. *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2(I), 183
- Occhino, A. (2019). La questione dell'applicabilità del divieto di licenziamento per causa di matrimonio alle sole lavoratrici. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 676
- Pasqualetto, E. (2024). La complicata nozione di discriminazione di genere dopo la legge n. 162/2021. *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2, 349
- Pennel, D. (2022). The Great Mismatch, *Adapt International Bulletin*, 1
- Pera, G. (1980). La cessazione del rapporto di lavoro, *Cedam*
- Pera, G. (1990). Le rinunzie e le transazioni del lavoratore – art. 2113 c.c. *Comm. Schlesinger, Il Codice civile*, 2
- Pileggi, A. (2025). Le finte dimissioni per assenza ingiustificata nel nuovo collegato lavoro. *Lavoro e Previdenza Oggi*, 1-2, 1
- Pirastu, A. (2023). Tavola Rotonda, Il quadro giuridico-costituzionale e la cultura politica e sindacale della conciliazione, in Carabelli, U. (a cura di), *Riforme parallele e disequilibrio vita-lavoro. Quaderni Rivista Giuridica del Lavoro*, 8, 111
- Rosa, M. (2024). Sulla decorrenza del termine per la revoca del licenziamento in caso di vizi occulti. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 4, 593
- Santoro Passarelli, G. (1948). Sull'invalidità delle rinunzie e transazioni del prestatore di lavoro. *Giurisprudenza Completa della Corte Suprema di Cassazione*, 45

- Santoro Passarelli, G. (2020). Il diritto del lavoro a cinquant'anni dallo Statuto dei Lavoratori. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2, 101
- Scarponi, S. (2023). Licenziamento della lavoratrice in gravidanza al termine del periodo di prova (nota a Trib. Bologna 13.09.2023), <https://www.italianequalitynetwork.it/licenziamento-della-lavoratrice-in-gravidanza-al-termine-del-periodo-di-prova-t-bologna-rg-717-23/>
- Seghezzi, G. (2023). Le “grandi dimissioni” sono già finite. Ma la pandemia ha cambiato il lavoro per sempre. *Bollettino Adapt*, 30
- Speziale, P. (2022). Riforma del processo del lavoro: perché la negoziazione assistita è la novità più rilevante, *QL Ipsoa*, 8 novembre
- Tramontano, L., La Tegola, O. (2012). La riforma del lavoro. Commento organico agli istituti della L. 28 giugno 2012, 92, *Celt*, 184
- Tullini, P. (2008). Indisponibilità dei diritti del lavoratore: dalla tecnica al principio e ritorno, in *Atti Aidlass, Inderogabilità delle norme e disponibilità dei diritti*, Giuffrè
- Vallauri, M. L. (2020). Genitorialità e lavoro. Interessi protetti e tecniche di tutela, Giappichelli
- Vallauri, M. L. (2021). Fatica ad affermarsi il divieto di discriminazione per maternità. *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1, 168
- Visentini, A. (2012). Organizzazione del lavoro e politiche di impresa per la conciliazione. *Economia e Lavoro*, 2, 142

Profili pensionistici del *gender gap*

Marianna Russo

ABSTRACT: Il divario di genere accompagna l'esperienza lavorativa non soltanto dalla sua instaurazione all'estinzione, ma continua a condizionare le donne anche durante il godimento del trattamento pensionistico, come attestano i dati a livello europeo e italiano. I fattori che causano tale disparità sono molteplici e variegati e, nonostante i tentativi di riequilibrio realizzati nel corso degli anni, la strada verso la parità, anche sotto il profilo previdenziale, appare ancora lunga e impegnativa.

1. Le ragioni del *gender gap* previdenziale: fattori demografici e socioeconomici

La “spada di Damocle” della disparità di genere non pende sulle donne soltanto nell'accesso al mercato del lavoro e durante lo svolgimento del rapporto lavorativo, fino alla sua estinzione¹, ma continua a incombere anche durante il godimento del trattamento pensionistico. Secondo i dati Eurostat², nel 2023, il divario pensionistico di genere in Italia era pari al 28,1%, leggermente superiore alla – già allarmante – media europea del 25,4%.

¹ V. contributi precedenti in questo volume.

² Eurostat, *Gender pension gap by age group*, in https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_pnp13/default/table?lang=en, aggiornato al 15.04.2025.

L'espressione "divario pensionistico di genere" indica "la differenza relativa del numero di beneficiari e dell'ammontare medio dei redditi pensionistici da vecchiaia o anzianità percepiti da uomini e donne" (Cornali & Saracino, 2011). In pratica, prendendo in considerazione l'importo medio mensile dei trattamenti previdenziali IVS, l'INPS rileva che le donne percepiscono un assegno pensionistico inferiore di oltre € 450,00 rispetto ai pensionati uomini (INPS 2024a).

Per quanto nel corso degli anni si sia registrata una – graduale – riduzione del divario in ambito pensionistico³ e il quadro attuale evidenzia un "peggioramento complessivo delle condizioni per entrambi i generi" (INPS 2024b), con conseguente livellamento verso il basso, le criticità persistono e si traducono in un più elevato rischio di povertà per la popolazione anziana femminile⁴.

Dal Rapporto INPS 2022 si evince che le donne rappresentano il 52% sul totale dei pensionati, ma percepiscono solo il 44% dei redditi pensionistici: vengono, quindi, erogate più pensioni femminili, ma di importo inferiore.

La maggiore presenza di pensionate, confermata dal Rendiconto di genere INPS 2024 (INPS 2024b), discende dalla particolare incidenza femminile nella fruizione delle pensioni di reversibilità⁵ e delle pensioni indirette⁶, nonché dalla più elevata speranza di vita delle donne (INPS 2024b). Il godimento degli assegni pensionistici ai superstiti – che tanta rilevanza assume nel panorama

³ Secondo i dati Eurostat, il divario di genere pensionistico era pari al 30,1% nel 2022, al 31,3% nel 2021 e al 33,4% nel 2020.

⁴ Commissione Europea, 2021, punto 4.2. V. anche Commissione Europea 2022.

⁵ In caso di morte del coniuge pensionato.

⁶ Nell'ipotesi di decesso del coniuge assicurato, ma ancora non pensionato.

pensionistico femminile⁷ – rischia, però, di entrare in crisi nei prossimi anni, alla luce dei cambiamenti sociali in atto e della crescente instabilità coniugale, introducendo così un ulteriore fattore di destabilizzazione.

Di per sé, il sistema pensionistico non è differenziato per genere, in quanto non sussistono diverse modalità di versamento dei contributi o di calcolo delle prestazioni tra uomini e donne. Anzi, la parità tra lavoratrici e lavoratori potrebbe essere considerata uno degli obiettivi della riforma pensionistica Monti-Fornero. Benché non dichiarato⁸, tale principio si rende visibile nell'individuazione degli stessi requisiti anagrafici per l'accesso al trattamento pensionistico⁹, diversamente da quanto previsto in precedenza¹⁰.

L'uguaglianza tra generi nel sistema pensionistico, però, si ritorce contro le donne a causa dei molteplici fattori che finiscono per penalizzarle: la longevità, gli squilibri nel mercato del lavoro (Filì, 2024a; Corazza, 2025), lo strascico delle precedenti riforme pensionistiche, i differenziali salariali, la discontinuità lavorativa e l'incidenza del *part-time*, l'attività di cura familiare non retribuita...

In particolare, la maggiore aspettativa di vita per le donne rispetto agli uomini incrementa le disparità di genere perché si innesta in una situazione già fortemente sbilanciata a causa del divario

⁷ Nel 2016, quasi la metà (3,8 milioni su 8 milioni) delle pensioni percepite da donne sono assegni pensionistici ai superstiti: Roccisano 2019, p. 19. De Luigi, Rizza, Santangelo 2016, p. 451 ss., mettono in evidenza come il pensionamento “per vecchiaia” riguardi solo una parte minoritaria della popolazione femminile.

⁸ Non risulta elencato tra i principi e criteri ispiratori della riforma: v. art. 24, comma 1, lett. a), b) e c), d. l. 6.12.2011, n. 201, conv. con modificazioni dalla l. 22.12.2011, n. 214.

⁹ V. art. 24, comma 6, d. l. n. 201/2014.

¹⁰ V. par. 1.1.

nell'accesso al mercato del lavoro¹¹ e delle precarie condizioni lavorative in cui generalmente si sviluppa la carriera femminile. Pertanto, a parità di età di pensionamento, “gli uomini hanno una storia contributiva maggiore, con trattamenti pensionistici più elevati, ma erogati per un periodo di tempo inferiore, in funzione della loro vita media più bassa”, mentre le donne “si trovano nella situazione opposta: hanno maturato un numero minore di anni di contributi, ma la loro vita media risulta più alta di quella degli uomini” (INAPP 2024). Il risultato è il godimento più prolungato, ma di un assegno pensionistico di importo inferiore.

Gli effetti della longevità si riflettono anche sul calcolo dei trattamenti pensionistici, incidendo sul c.d. coefficiente di trasformazione¹², che è un indicatore utilizzato per convertire il montante individuale contributivo nella prestazione pensionistica. Il coefficiente di trasformazione varia in base all'età dell'assicurato alla data di decorrenza della pensione e viene applicato fino al compimento del settantesimo anno¹³. L'INAPP mette in evidenza come il sistema sia basato “sull'ipotesi fondamentale di uguaglianza di genere dei montanti contributivi maturati al pensionamento, ipotesi che appare irrealistica proprio in virtù delle forti disuguaglianze [...] nelle condizioni effettive del mercato del lavoro” (INAPP 2024). Di conseguenza, coefficienti “apparentemente neutri sono forieri di discriminazioni indirette, poiché sono tarati su valori della speranza di vita indifferenziati, penalizzando i soggetti già più fragili e vulnerabili” (Fili, 2024b).

¹¹ Secondo i dati OIL, nel 2022, la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro a livello globale era pari al 47%, a fronte del 72% degli uomini, nonostante, a livello demografico, le donne non siano affatto una minoranza (v. dati riportati dall'ISTAT a livello europeo).

¹² Introdotto dall'art. 1, comma 6, l. 8.08.1995, n. 335.

¹³ V. art. 24, comma 16, d.l. n. 201/2011, che deroga a quanto previsto dall'art. 12, comma 12 *quinquies*, d.l. 31.05.2010, n. 78, conv. con modificazioni dalla l. 30.07.2010, n. 122.

1.1. Incidenza delle riforme pensionistiche in Italia

Pur adottando criteri neutri, le riforme pensionistiche italiane hanno inciso – negativamente – sul divario di genere. Basti pensare al passaggio dal sistema di calcolo retributivo a quello contributivo, che, benché ispirato al principio di equità attuariale, ha avuto ripercussioni su coloro che hanno un montante contributivo inferiore. Studi in materia hanno evidenziato un incremento della disparità pensionistica in termini assoluti proprio a partire dalla riforma del 1995 (Abatemarco, Russolillo, 2015).

Fino all'entrata in vigore della legge Monti-Fornero (Cinelli, 2012; Sandulli, 2012), la maggior parte degli interventi pensionistici dedicati alle donne si è essenzialmente focalizzata sulla riduzione dei requisiti anagrafici rispetto ai colleghi uomini¹⁴, con una finalità “compensatoria” (INAPP, 2024), in considerazione della “peculiarità della condizione femminile nel mondo del lavoro e in seno alla famiglia”¹⁵.

La differenza di età nell'accesso al trattamento pensionistico ha, però, ridotto la durata del percorso lavorativo delle donne, causando un effetto *boomerang*: limitando il periodo del versamento contributivo e le prospettive di carriera, ha finito per acuire la disparità di trattamento che intendeva colmare (Bonardi, 2012; Fornero, 2019). Anche la Corte di Giustizia europea¹⁶, al termine di una procedura di infrazione avviata contro l'Italia nel 2005, ha stigmatizzato la fissazione di un'età pensionabile diversa a seconda del genere, sottolineando come una simile soluzione non sia in grado di “compensare gli svantaggi ai quali sono esposte le carriere dei

¹⁴ V. art. 9 r.d.l. 14.04.1939, n. 636, che prevedeva un'età pensionabile di 60 anni per gli uomini e di 55 anni per le donne; art. 1 d. lgs. 30.12.1992, n. 503, e art. 1 l. n. 335/1995, che stabiliscono l'età pensionabile a 65 anni per gli uomini e 60 per le donne. In dottrina, v. P. Olivelli 2008, p. 369.

¹⁵ Corte Cost. 11.07.1969, n. 123, in www.giurcost.org.

¹⁶ Corte Giust. UE 13.11.2008, C-46/07.

dipendenti di sesso femminile aiutando queste donne nella loro vita professionale e ponendo rimedio ai problemi che esse possono incontrare durante la loro carriera professionale”¹⁷.

Nel tentativo di sanare la disuguaglianza in materia di età massima lavorativa tra uomini e donne era stato introdotto l’art. 4 l. 9.12.1977, n. 903, secondo il quale le lavoratrici, “anche se in possesso dei requisiti per aver diritto alla pensione di vecchiaia”, potevano “optare di continuare a prestare la loro opera fino agli stessi limiti di età previsti per gli uomini da disposizioni legislative, regolamentari e contrattuali”¹⁸.

Le finalità della norma erano chiare. Da una parte, in deroga all’art. 11 l. 15.07.1966, n. 604, sottraeva all’area della libera re cedibilità i rapporti delle lavoratrici in possesso dei requisiti anagrafici per la pensione, consentendo loro di usufruire del regime di stabilità fino allo stesso limite di età previsto per gli uomini¹⁹; dall’altra, permetteva anche alle donne di continuare a percepire la retribuzione e versare i relativi contributi, con il conseguente incremento del trattamento pensionistico.

Tale disposizione normativa è stata, però, colpita da una pronuncia di parziale illegittimità costituzionale²⁰, per violazione degli artt. 3 e 37 Cost., nella parte in cui subordina l’esercizio dell’opzione alla comunicazione al datore di lavoro non oltre la data di maturazione dei predetti requisiti.

Tralasciando la censura sulle modalità procedurali dell’opzione, il cuore della pronuncia consiste nel riconoscimento che

¹⁷ La vicenda aveva ad oggetto l’età di accesso alla pensione di vecchiaia per le pubbliche dipendenti italiane.

¹⁸ Sulle opzioni per la prosecuzione del rapporto di lavoro oltre l’età pensionabile si rinvia a Russo 2017, p. 43 ss.

¹⁹ Cass. 23.11.1990, n. 11311, in *Mass. giur. lav.*, 1990, p. 586, con nota di Scognamiglio.

²⁰ Corte Cost. 21.04.1988, n. 498, in *www.giurcost.org*.

“l’età lavorativa deve essere eguale per la donna e per l’uomo, mentre rimane fermo il diritto della donna a conseguire la pensione di vecchiaia al cinquantacinquesimo anno di età, onde poter soddisfare esigenze peculiari della donna medesima, il che non contrasta con il fondamentale principio di parità, il quale non esclude speciali profili, dettati dalla stessa posizione della lavoratrice, che meritano una particolare regolamentazione”²¹.

L’art. 4 l. n. 903/1977 è stato abrogato dall’art. 57, comma 1, lett. c), d. lgs. 11.04.2006, n. 198, il c.d. Codice delle pari opportunità tra uomo e donna. In ogni caso, alla luce dell’equiparazione dei requisiti anagrafici per l’accesso alla pensione, tale opzione non avrebbe più alcuna utilità.

1.2. Differenziali salariali e discontinuità lavorativa

In uno scenario nel quale l’occupazione femminile italiana risulta tuttora tra le più basse d’Europa e la nascita di un figlio diventa la causa principale di fuoriuscita delle donne dal mercato del lavoro²², un altro elemento da prendere in considerazione, per i significativi effetti sul divario pensionistico di genere, è il c.d. *gender pay gap*²³, ossia la differenza di retribuzione media tra donne e uomini per il lavoro svolto, a parità di inquadramento e di mansioni. A retribuzioni più basse corrisponde, infatti, un versamento di contributi previdenziali di importo minore, che si traduce in assegni pensionistici più poveri.

²¹ Il virgolettato è tratto da Corte Cost. n. 498/1988.

²² V. INAPP 2024, p. 24. Dalla Relazione annuale INL, p. 2, emerge che, nel 2022, sono state convalidate ben 43.284 dimissioni volontarie di lavoratrici madri.

²³ Per una trattazione più approfondita, v., in questo volume, il contributo di Sena.

Secondo il *Global Gender Gap Report 2024*, redatto dal *World Economic Forum*, l'Italia è all'87° posto sui 146 Paesi analizzati (WEF, 2024) nella classifica sulla parità retributiva tra lavoratrici e lavoratori. Sebbene non si tratti di una novità – già nel 2006 l'ISFOL definiva l'esistenza di differenziali retributivi di genere “un dato di fatto” (ISFOL, 2006) – questa notizia non è affatto incoraggiante per le lavoratrici italiane e si scontra con le tutele, anche di rango costituzionale, presenti nel nostro ordinamento giuridico.

L'art. 37 Cost. è chiaro sul punto: “La donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore”²⁴. E tale principio è stato ribadito, *in primis*, nella regolamentazione del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni²⁵ e poi, in maniera più mirata, nel Codice per le pari opportunità²⁶. Eppure, il problema persiste (Delfino et al, 2025) e risulta ancora più evidente e preoccupante nel lavoro autonomo (D'Amico, 2019; Roccisano, 2019), tradizionalmente meno tutelato.

Prendendo in esame i ruoli apicali e, quindi, più remunerativi, il divario è ancora maggiore: una recente ricerca²⁷ rileva che soltanto il 28% delle posizioni manageriali in Italia è ricoperto da donne²⁸. È un dato che trova conferma nella tendenza europea e globale, ma

²⁴ Sulla “parità di lavoro” si è soffermata la Suprema Corte, affermando che sia “da riferirsi all’obiettivo parità della prestazione lavorativa, risultante dalla identità di mansioni e di qualifica, alla quale non possono opporsi considerazioni ipotetiche sul diverso rendimento e costo del lavoro femminile”: v. Cass. 15.07.1968, n. 2538.

²⁵ Art. 45, comma 2, d. lgs. 30.03.2001, n. 165.

²⁶ Art. 28 d. lgs. n. 198/2006.

²⁷ Condotta dalla Rome Business School e pubblicata il 13.02.2025: [https://romebusinessschool.com/it/blog/donne-e-lavoro-in-italia/#:~:text=La%20percentuale%20di%20donne%20in,dell'Eurozona%20\(35%25\)](https://romebusinessschool.com/it/blog/donne-e-lavoro-in-italia/#:~:text=La%20percentuale%20di%20donne%20in,dell'Eurozona%20(35%25).).

²⁸ Percentuale che si riduce al 18% nelle posizioni regolamentate da un contratto dirigenziale.

che è in completa dissonanza con gli attuali tassi di scolarizzazione e di conseguimento dei titoli di studio, nei quali le donne superano di gran lunga gli uomini (OCSE, 2017; Ciucciiovino, 2024). Le lavoratrici sono, invece, sovrarappresentate nei settori meno remunerativi, quali la scuola e la sanità²⁹.

Per quanto ciò non risulti affatto consolatorio, il *gender pay gap* non riguarda soltanto l'Italia (Filì, 2021; Zilli, 2021; Russo, 2024), dal momento che l'Unione Europea ha recentemente sentito l'esigenza di emanare la direttiva 2023/970, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione (Valente, 2024), che dovrà essere recepita dagli Stati membri entro il 7 giugno 2026.

Un altro fattore di cui tenere conto è la tipologia contrattuale di assunzione: nel 2024 soltanto il 13,4% delle donne ha sottoscritto un contratto di lavoro a tempo indeterminato e il 49,2% delle nuove assunzioni femminili ha riguardato il *part-time* (quasi il doppio del 27,3% maschile³⁰), frequentemente involontario.

La maggiore discontinuità nel percorso professionale³¹ e il frequente ricorso all'orario di lavoro a tempo parziale si riflettono inevitabilmente sia sull'ammontare della rendita pensionistica, soprattutto in un sistema contributivo come quello italiano, sia sulla possibilità di conseguire i requisiti previdenziali per accedere alla pensione anticipata, incrementando il *gender gap* pensionistico.

²⁹ V. ricerca della Rome Business School, cit.

³⁰ Dati riportati da Rome Business School, cit.

³¹ Salva l'ipotesi di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, che risulta più tutelata.

1.3. L'attività di cura non retribuita

La scarsa presenza femminile nei ruoli apicali, la discontinuità lavorativa e l'ingente ricorso al *part-time* non sono soltanto il frutto di stereotipi di genere, ma rispecchiano, ancora oggi, il modello familista storicamente radicato in Italia, secondo il quale la gestione dei bisogni di cura – che si tratti di figli minori o di familiari anziani non autosufficienti – è relegata all'interno delle mura domestiche e considerata l'adempimento di un dovere morale, prevalentemente assegnato alle donne (Gottardi, 2001; Magnani, 2012; Senatori, Favaretto, 2017; Borelli, 2020; Filì, 2023; Gabriele, 2024). La ricognizione recentemente effettuata dalla Camera³² conferma tale dato, mostrando che il 65% dei *caregiver* familiari³³ è composto da donne di età compresa tra i 45 e i 55 anni, le quali, nel 60% dei casi, sono state costrette ad abbandonare il lavoro per potersi dedicare a tempo pieno alla cura dei familiari in condizioni di fragilità.

I più recenti interventi normativi a favore dei soggetti vulnerabili³⁴ riconoscono “il valore sociale ed economico [...] dell'attività

³² Focus *Normativa vigente e proposte di legge sulla figura del caregiver familiare*, pubblicato nel sito-web della Camera dei deputati il 16.01.2025.

³³ Secondo la definizione fornita dall'art. 1, comma 255, l. 27.12.2017, n. 205, il *caregiver* è “la persona che assiste e si prende cura del coniuge, dell'altra parte dell'unione civile tra persone dello stesso sesso o del convivente di fatto ai sensi della legge 20 maggio 2016, n. 76, di un familiare o di un affine entro il secondo grado, ovvero, nei soli casi indicati dall'articolo 33, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, di un familiare entro il terzo grado che, a causa di malattia, infermità o disabilità, anche croniche o degenerative, non sia autosufficiente e in grado di prendersi cura di sé, sia riconosciuto invalido in quanto bisognoso di assistenza globale e continua di lunga durata ai sensi dell'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, o sia titolare di indennità di accompagnamento ai sensi della legge 11 febbraio 1980, n. 18”.

³⁴ V. art. 2, comma 2, n. 11, l. 22.11.2021, n. 227 in materia di disabilità; artt. 24, comma 3 e 4, lett. c), e 29, comma 1, lett. d), d. lgs. 3.05.2024, n. 62;

di assistenza e cura non professionale e non retribuita prestata nel contesto familiare a favore di persone anziane e di persone anziane non autosufficienti che necessitano di assistenza continuativa anche a lungo termine per malattia, infermità o disabilità”. Il punto dolente, però, è il mancato riconoscimento di tutele adeguate sotto il profilo economico, previdenziale, di valorizzazione dell’esperienza e delle competenze maturate nell’attività informale di cura al fine di favorire l’accesso o il reinserimento lavorativo del *caregiver*. Le disposizioni normative in materia si limitano alla previsione di meri auspici e di rinvii alla competenza regionale per l’individuazione delle iniziative più opportune e l’allocazione delle risorse necessarie.

Di conseguenza, il divario pensionistico di genere paga lo scotto sia della irrisorietà delle tutele previste nei confronti del *caregiver* familiare da una normativa frammentaria ed eterogenea³⁵, sia della carenza di servizi offerti dal sistema educativo e sociosanitario italiano, che addossa alla rete familiare – e alle donne in particolare – la responsabilità e la gestione della cura.

2. I tentativi di riequilibrio: la c.d. Opzione Donna

Anche se il sistema pensionistico italiano, come visto, è basato su criteri neutri, da oltre venti anni è presente una misura *ad hoc*

artt. 1, comma 1, lett. f), 4, 5 e 8 l. 23.03.2023, n. 33, sulle politiche in favore delle persone anziane; artt. 14, comma 1, lett. b), 27, commi 15 e 18, e 39 d. lgs. 15.03.2024, n. 29.

³⁵ Oltre alle disposizioni normative citate, vi è una copiosa legislazione regionale sui *caregiver* familiari (v., ad es., L. Regionale Campania 20.11.2017, n. 33; L. R. Emilia-Romagna 28.03.2014, n. 2 e 30.05.2024, n. 5; L. R. Lazio 11.04.2024, n. 5; L. R. Lombardia 30.11.2022, n. 23...). Sono attualmente al vaglio della Commissione Affari Sociali della Camera le proposte di legge n. 114/2022 e 443/2022.

per le lavoratrici, introdotta nel 2004 in via sperimentale³⁶ e, dal 2015, prorogata di anno in anno³⁷, seppure con qualche *ritocco* nei requisiti di accesso.

La denominazione della misura – c.d. opzione donna – lascerebbe intuire un tentativo di riequilibrare la disparità pensionistica di genere, rivolgendosi espressamente a coloro che risultano maggiormente svantaggiate nell'accesso e nella misura del trattamento pensionistico.

In realtà, come è accaduto per la diversa età di pensionamento prevista dalla precedente normativa previdenziale³⁸, anche l'opzione donna rischia di rivelarsi controproducente, ampliando il divario, anziché colmarlo, in quanto si limita ad offrire alle lavoratrici la facoltà di accedere anticipatamente al trattamento pensionistico a fronte di una penalizzazione di natura economica³⁹. L'accesso anticipato alla pensione comporta che l'intero trattamento venga calcolato secondo il sistema contributivo, anche laddove le lavoratrici abbiano iniziato a prestare l'attività prima del 31 dicembre 1995 e, quindi, debbano rientrare nel c.d. sistema di calcolo misto⁴⁰.

Il principio ispiratore della “sperimentazione” (ormai ventennale!) è che la penalizzazione sia bilanciata dall'esigenza della lavoratrice di ritirarsi anticipatamente dall'attività lavorativa per ragioni personali o familiari. Ancora una volta appare piuttosto evidente

³⁶ V. art. 1, comma 9, l. 23.08.2004, n. 243.

³⁷ L'ultima proroga è contenuta nell'art. 1, comma 173, l. 30.12.2024, n. 207, c.d. Legge di Bilancio 2025, che ha modificato l'art. 16 d.l. 28.01.2019, n. 4, conv. dalla l. 28.03.2019, n. 26.

³⁸ V. par. 1.1.1. del presente contributo.

³⁹ Sul punto molto critica è l'OCSE, secondo cui l'opzione donna “non andrebbe rinnovata, poiché amplifica i rischi di povertà in età avanzata”: v. OCSE 2021, p. 33. Già in precedenza, OCSE 2019, p. 23. V. anche Tridico 2021, p. 476.

⁴⁰ Sulla disciplina dell'opzione donna, v., di recente, circ. INPS 6.03.2023, n. 25; 3.05.2024, n. 59; 5.03.2025, n. 53.

come l'attività di cura – principalmente svolta dalle donne – si traduca in un fattore di svantaggio in ambito lavorativo. In mancanza di valide alternative pubbliche che possano rispondere ai bisogni di assistenza dei familiari non autosufficienti, il prepensionamento non è una scelta liberamente e consapevolmente assunta, bensì l'ennesimo condizionamento subito dalle lavoratrici.

Per quanto riguarda i requisiti per beneficiare dell'opzione donna, i più recenti interventi normativi hanno apportato alcune significative modifiche. All'anzianità contributiva di almeno trentacinque anni e all'età pari o superiore a 58 anni per le dipendenti e a 59 anni per le autonome⁴¹ – requisiti validi per coloro che li abbiano maturati entro il 31 dicembre 2021 – sono stati effettuati dei correttivi in senso restrittivo.

Innanzitutto, è aumentato il requisito anagrafico, che, entro il 31 dicembre 2024, è di almeno sessantuno anni. È stata, però, introdotta la possibilità di riduzione di un anno per ciascun figlio, nel limite massimo di due anni. L'individuazione di un tetto massimo può, però, apparire contraddittoria, in quanto, da un lato, la norma intenderebbe valorizzare la funzione "materna" della donna, di fatto assimilando la genitorialità ad un'attività particolarmente usurante⁴²; dall'altro, stabilendo il limite di due anni (corrispondente a due figli), finisce per pregiudicare proprio le famiglie più

⁴¹ A differenza di quanto previsto dal comma 6 dell'art. 24 d.l. n. 201/2011, conv. dalla l. n. 214/2011, il requisito anagrafico per le lavoratrici che si avvalgono dell'opzione donna non è adeguato agli incrementi alla speranza di vita di cui all'art. 12 d.l. 31.05.2010, n. 78, conv. dalla l. 30.07.2010, n. 122.

⁴² Cfr. d. lgs. 11.08.1993, n. 374, che, all'art. 1, definisce "lavori particolarmente usuranti" quelli per i quali è richiesto un impegno psicofisico particolarmente intenso e continuativo, condizionato da fattori che non possono essere prevenuti con opportuni provvedimenti. Per i lavoratori che svolgono questo tipo di attività il limite di età pensionabile stabilito dai rispettivi sistemi previdenziali è anticipato di due mesi per ogni anno di servizio, fino a un massimo di sessanta mesi complessivamente considerati.

numerose e, quindi, maggiormente impegnative⁴³. In ogni caso, la previsione sembra svilire il ruolo paterno e la condivisione delle responsabilità in ambito familiare, visto che si tratta di un'opzione destinata esclusivamente alle donne.

La presenza dei citati requisiti contributivi e anagrafici è condizione necessaria, ma non più⁴⁴ sufficiente per accedere al beneficio, perché deve sussistere almeno una tra le circostanze elencate dalla disposizione normativa, ossia l'assistenza, al momento della richiesta e da almeno sei mesi, del coniuge o di un parente di primo grado, convivente, con disabilità in situazione di gravità⁴⁵; la riduzione della capacità lavorativa, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile di almeno il 74%; l'avvenuto licenziamento o, comunque, l'occupazione presso imprese per le quali è attivo un tavolo di confronto per la gestione della crisi aziendale⁴⁶.

L'introduzione di queste nuove condizioni soggettive solleva, però, qualche interrogativo.

Come segnalato, la previsione di un'anticipazione pensionistica nei confronti delle donne – le quali già corrono il rischio di intraprendere più tardi, interrompere o contingentare l'attività lavorativa per accudire l'eventuale prole o i familiari non autosufficienti – riduce notevolmente la durata dei versamenti contributivi e, di conseguenza, l'importo del trattamento pensionistico, oltre a frustrare le opportunità di carriera. In tale scenario, l'inserimento di un requisito aggiuntivo – tra l'altro, collegato a una situazione

⁴³ Mentre l'anticipazione pensionistica per i lavori particolarmente usuranti, come visto nella nota precedente, può estendersi fino a cinque anni.

⁴⁴ V. art. 16, comma 1 *bis*, d.l. n. 4/2019, conv. dalla l. n. 26/2019.

⁴⁵ A norma dell'art. 3, comma 3, l. 5.02.1992, n. 104.

⁴⁶ V. art. 1, comma 852, l. 27.12.2006, n. 296. In questa ipotesi il tetto massimo di due anni di decurtazione del requisito anagrafico si applica a prescindere dal numero dei figli: v. art. 16, comma 1 *bis*, lett. c), ultimo periodo.

di particolare vulnerabilità personale, familiare o lavorativa – rischia di comportare un’ulteriore disparità di trattamento.

In primis, la previsione della condizione familiare (assistenza del coniuge o di un parente con disabilità grave) nell’ambito di un’opzione esclusivamente destinata alle lavoratrici confermerebbe la retrograda convinzione che l’attività di cura debba essere svolta necessariamente da una donna, in contrasto con decenni di legislazione, giurisprudenza e dottrina sulle pari opportunità e sulla ripartizione dei compiti in ambito familiare (Ballestrero, 1979; Ballestrero, 1998; Calafà, Gottardi, 2001; Ballestrero, 2004; Barbera, 2008; Malzani, 2015; Marinelli, 2021).

In secondo luogo, il collegamento tra anticipo pensionistico per le donne e vulnerabilità lavorativa (licenziamento oppure occupazione presso un’impresa in crisi) potrebbe essere erroneamente interpretato come un incentivo ad espellere prima le lavoratrici, dal momento che questa sorta di *ammortizzatore sociale* non è previsto per gli uomini. Di fatto, rischierebbe di tradursi in un criterio di scelta non scritto, ma dai profili discriminatori.

Infine, la tutela nei confronti di una grave fragilità personale (riduzione della capacità lavorativa almeno al 74%) dovrebbe prescindere da qualsiasi distinzione di genere.

In ogni caso, secondo il monitoraggio effettuato dall’INPS, l’opzione donna risulta sempre meno appetibile e utilizzata, con un drastico calo delle domande presentate dal 2019 al 2024⁴⁷. Alla luce di ciò, non resta che chiedersi seriamente se questo strumento sia adeguato per cercare di riequilibrare il sistema o, piuttosto, rischi di acuire la questione di genere⁴⁸.

⁴⁷ V. monitoraggio dei flussi di pensionamento effettuato dall’INPS, aggiornato al 2.04.2025: <https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/66>.

⁴⁸ Anche se in prospettiva rovesciata, v. Corte dei Conti, 2021, p. 41, la quale ritiene la misura “un privilegio che viene accordato alle donne”, non giustificato in un “sistema pensionistico generale [che] ha optato per un modello che non discrimina in base al genere dell’assicurato”.

Risulterebbe più proficuo introdurre – in via strutturale – un’anticipazione unica per le lavoratrici e i lavoratori che abbiano prestabiliti requisiti contributivi e anagrafici, ove ricorrano le situazioni di vulnerabilità che l’ordinamento intende proteggere. In pratica, l’opzione donna e la c.d. A.PE. sociale⁴⁹, che presentano condizioni soggettive simili per l’accesso al beneficio, potrebbero essere fusi per dare vita ad una sola misura di pensionamento flessibile, alla quale destinare le risorse di anno in anno disponibili.

D’altronde, la semplificazione e l’armonizzazione delle numerose ed eterogenee misure di incentivazione all’esodo dei lavoratori anziani⁵⁰ rappresentano un’esigenza da lungo tempo avvertita nel nostro ordinamento e tuttora disattesa (Russo, 2017).

2.1. Il ruolo della previdenza complementare a sostegno delle donne

In attesa del graduale superamento del *gap* previdenziale tra i generi attraverso il generale miglioramento delle condizioni delle lavoratrici e la loro maggiore partecipazione al mercato del lavoro, con pari retribuzione rispetto ai colleghi uomini e, di conseguenza, con pari versamento contributivo, una modalità per tentare di mitigare le disegualianze pensionistiche potrebbe consistere nel ricorso alla previdenza complementare (Candian, Squeglia, Tursi, 2022).

⁴⁹ Anticipazione pensionistica agevolata, introdotta dall’art. 1, comma 179, l. 11.12.2016, n. 232, per alcune categorie di lavoratori in condizione di maggiore bisogno.

⁵⁰ Oltre quelle già citate, si pensi alla pensione anticipata ordinaria, alla pensione anticipata flessibile (c.d. quota 103), alla pensione anticipata per lavoratori precoci... Come rileva Cinelli 2019, p. 19, “sullo sfondo incombe la moltiplicazione delle differenze”.

Proprio per la loro funzione integrativa, le forme previdenziali complementari, fondate sul principio di volontarietà e volte all'incremento del trattamento riconosciuto dalla previdenza obbligatoria, potrebbero offrire un supporto significativo per affrontare il c.d. "rischio longevità", ossia il rischio finanziario di vivere più a lungo e, quindi, di trovarsi sprovvisti di risorse. Come visto, il rischio longevità si presenta in maniera più elevata per le donne, esponendole a maggiore incertezza e povertà. Quindi, la previdenza complementare potrebbe svolgere un prezioso ruolo di riequilibrio, rispondendo al crescente bisogno di protezione delle lavoratrici, che il sistema pensionistico pubblico non riesce a soddisfare pienamente.

Eppure, al momento, sussiste una "fisiologica condizione di ritardo" (Bocchialini, Ronchini, 2022) nella partecipazione al secondo e al terzo pilastro della previdenza da parte delle lavoratrici, evidenziata dall'ultima relazione del COVIP⁵¹. Si tratta di una sorta di circolo vizioso, in quanto l'esigua presenza femminile tra gli iscritti alle forme pensionistiche complementari è il risultato dei fattori già analizzati, quali la minore partecipazione di donne nel mercato del lavoro, i salari e i montanti contributivi di importo inferiore, i percorsi lavorativi irregolari, che scoraggiano l'adesione a fondi pensione negoziali o a forme di risparmio individuale.

Inoltre, alcuni studi in materia rilevano una minore propensione delle donne al rischio e all'investimento (Bocchialini, Ronchini, 2022)⁵². Su quest'ultimo punto si è soffermato anche il

⁵¹ La Relazione COVIP 2023 evidenzia come la componente maschile sia prevalente tra gli iscritti alle forme pensionistiche complementari: 63,6% di lavoratori dipendenti a fronte del 36,4% delle lavoratrici dipendenti; 66,3% degli autonomi a fronte del 33,7% delle autonome (p. 26). Il dato risulta pressoché invariato dal 2018.

⁵² L'avversione femminile al rischio si rivelerebbe anche nella scelta dell'investimento da effettuare: rispetto ai colleghi uomini, le iscritte alla previdenza complementare scelgono linee di investimento bilanciate o garantite ri-

Rapporto Edufin Index 2024⁵³, rilevando una marcata disparità di genere nell'alfabetizzazione finanziaria in Italia.

Per superare tali ostacoli e agevolare il ricorso delle lavoratrici alle forme di previdenza complementare sarebbe necessario dedicare maggiore impegno e attenzione alla cura della loro formazione finanziaria, sensibilizzandole sul tema attraverso iniziative mirate all'acquisizione di una maggiore consapevolezza sui vantaggi e le opportunità di risparmio. La formazione nel campo dell'*empowerment* finanziario femminile rientra tra le misure promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), con l'obiettivo di ridurre il divario di genere sotto questo profilo. Sulla spinta del PNRR si stanno avviando le prime iniziative in materia⁵⁴ e l'inserimento della "educazione finanziaria e assicurativa e alla pianificazione previdenziale" nell'ambito dell'insegnamento scolastico dell'educazione civica⁵⁵ può essere considerato un passo significativo.

Inoltre, sarebbe auspicabile destinare alcune linee di intervento alle particolari esigenze femminili, ad esempio investendo risorse – pubbliche, degli enti bilaterali... – finalizzate alla copertura contributiva dei periodi di non lavoro o di prestazioni svolte a tempo parziale (a causa dell'attività di cura esercitata).

In tal modo, si potrebbe realizzare il duplice obiettivo di avvicinare le donne alla previdenza integrativa e di dare nuovo slancio e impulso al settore, rivitalizzando sia i fondi pensione negoziali sia i piani individuali pensionistici.

spetto a quelle azionarie (v. p. 184) ed effettuano meno modifiche e/o passaggi (c.d. *switch*) da un fondo all'altro (v. p. 185).

⁵³ Edufin Index 2024, p. 54 ss.

⁵⁴ V., ad esempio, il ciclo di incontri su educazione finanziaria e parità di genere promosso dalla Cassa Depositi e Prestiti: <https://www.cdp.it>.

⁵⁵ V. art. 25, comma 1, n. 3), l. 5.03.2024, n. 21, che ha modificato l'art. 1, comma 2, l. 20.08.2019, n. 92.

3. Luci e ombre sulla strada verso la parità pensionistica di genere

Questa panoramica sul divario pensionistico di genere e sugli strumenti utilizzati o utilizzabili per cercare di riequilibrare le diseguaglianze lascia intravedere una possibile strada verso la parità, per quanto lunga e accidentata.

Il primo passo da compiere è prendere consapevolezza del fatto che il *gender gap* nel mercato del lavoro sussiste e si riverbera anche al termine del percorso lavorativo, con il rischio per le pensionate di vivere più a lungo, ma senza i mezzi adeguati a garantire un'esistenza libera e dignitosa.

La scarsa quantità e qualità dell'occupazione femminile rilevata oggi in Italia è destinata a produrre ancora maggiori squilibri e disparità nell'accesso al trattamento pensionistico di domani, a maggior ragione in un quadro demografico di maggiore longevità per le donne e in un contesto sociale in cui il vincolo matrimoniale si presenta sempre più labile, con inevitabili riflessi sul godimento delle pensioni di reversibilità e indirette.

Considerato che il principale ostacolo per la piena e continuativa partecipazione delle donne nel mercato del lavoro è l'esercizio dell'attività di cura – nei confronti dei figli minori, del coniuge o dei genitori o parenti non autosufficienti – la strada verso la parità non può che concretizzarsi attraverso interventi che tengano conto della multidimensionalità della questione.

In primo luogo, è necessaria una maggiore attenzione non solo alla diffusione dei servizi educativi dedicati alla prima infanzia – la cui carenza cronica incide negativamente sulla partecipazione delle madri al mercato del lavoro – ma anche all'offerta di adeguati servizi residenziali e domiciliari per il sostegno all'attività di cura dei soggetti anziani non autosufficienti, che potrebbe alleggerire il carico gravante prevalentemente sulle donne.

Inoltre, è imprescindibile garantire l'effettività degli strumenti di agevolazione della conciliazione vita-lavoro via via introdotti a

livello normativo⁵⁶. Anche se la loro presenza nell'ordinamento giuridico rappresenta già un importante dato di civiltà e un prezioso contributo per la parità di genere, l'elevato contenzioso in materia⁵⁷ solleva dubbi e interrogativi sulla loro concreta efficacia per riequilibrare le disparità nell'accesso e nelle condizioni di lavoro, che dispiegano i loro effetti, come visto, anche sotto il profilo pensionistico.

Infine, un importante passo in avanti potrebbe essere il riconoscimento di contributi figurativi per il *caregiving* informale svolto da coloro che non ricoprono alcuna posizione lavorativa, alla stregua di quanto avviene per il *working carer* durante la fruizione dei permessi e dei congedi per l'assistenza dei familiari in condizioni di grave disabilità. Tale misura compensativa potrebbe sopperire alle lacune contributive presenti nei percorsi lavorativi interrotti o frammentati a causa dell'esercizio dell'attività di assistenza familiare.

Per raggiungere questo obiettivo sarebbe imprescindibile uniformare la disciplina relativa al *caregiver* familiare, prevedendo requisiti e procedure comuni per l'iscrizione nell'apposito Registro, anche se gli adempimenti vengono poi effettuati a livello regionale.

La presenza di alcuni disegni di legge in materia di *caregiving* familiare, attualmente al vaglio della Commissione Affari Sociali della Camera, è sintomo del crescente interesse sul tema e della ne-

⁵⁶ Ad esempio, il riconoscimento dei permessi mensili (art. 33, comma 3, l. 5.02.1992, n. 104), il diritto di scegliere la sede di lavoro più vicina alla persona da assistere (art. 33, comma 5, l. n. 104/1992), la possibilità di fruire del congedo straordinario fino a due anni per assistenza (art. 4, comma 2, l. 8.03.2000, n. 53, in combinato disposto con l'art. 42, comma 5, d. lgs. 26.03.2001, n. 151), la priorità nell'accesso alla modalità di lavoro agile (art. 18, comma 3-bis, l. 22.05.2017, n. 81, così come modificato dal d. lgs. 30.06.2022, n. 105).

⁵⁷ Cfr. la copiosa giurisprudenza sul *caregiving* familiare riportata dall'Osservatorio Disabilità Human Hall, curato dall'Università degli Studi di Milano: <https://osservatorioidisabilitahumanhall.unimi.it/tag/caregiver/>.

cessità e urgenza di introdurre regole e tutele adeguate per coloro che svolgono l'indispensabile attività di cura non retribuita. Una regolamentazione del fenomeno darebbe grande impulso al cammino verso la parità di genere, data la massiccia prevalenza femminile nell'attività di cura informale.

La previsione – sistematica e strutturale – di una copertura previdenziale per il *caregiver* familiare consentirebbe di unificare e superare la pletora di interventi estemporanei ed eterogenei, finanziati con risorse statali o regionali e finora risultati poco incisivi.

Si tratta di un percorso non “facile, impossibile, difficile”, ma sicuramente “ne vale la pena”⁵⁸.

Riferimenti bibliografici

- Abatemarco, A., Russolillo, M. (2015). The Dynamics of the Gender Gap at Retirement in Italy: Evidence from SHARE. Pensions Institute Discussion Paper, 163, Springer Nature
- Ballestrero, M.V. (1979). Dalla tutela alla parità. La legislazione italiana sul lavoro delle donne, Il Mulino
- Ballestrero, M.V. (1998). Il diritto del lavoro e la differenza di genere. Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale, 1, 287
- Ballestrero, M.V. (2004). Eguaglianza e differenze nel diritto del lavoro. Note introduttive. Lavoro e Diritto, 3-4, 511 ss.
- Barbera, M. (2008). voce Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro. Enciclopedia Giuridica Treccani, 1 ss.
- Bocchialini, E., Ronchini B. (2022). Il gender gap pensionistico: evidenze e prospettive dalla previdenza complementare. Economia Italiana, 3, 163

⁵⁸ Il virgolettato è tratto dalla poesia “Ritratto di donna” di W. Szymborska 2006.

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Bonardi, O. (2012). Non è un paese per vecchie. La riforma delle pensioni e i suoi effetti di genere. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 3, 517
- Borelli, S. (2020). *Who Cares? Il lavoro nell'ambito dei servizi di cura alla persona*, Jovene Editore
- Calafà, L., Gottardi D. (2001). Famiglia, lavoro, diritto: combinazioni possibili. *Lavoro e Diritto*, 1, 5 ss.
- Candian, A., Squeglia M., Tursi A. (2022). *Manuale della previdenza complementare*, Giappichelli
- Cinelli, M. (2012). La Riforma delle pensioni del “Governo tecnico”. Appunti sull'art. 24 della legge n. 214 del 2011. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2, 385
- Cinelli, M. (2019). Le “nuove” pensioni degli italiani: prime note sul d.l. n. 4 del 2019. *La Previdenza Forense*, 1, 13
- Ciucciovino, S. (2024). Il gender pay gap nella pubblica amministrazione, dalle regole all'innovazione organizzativa. *Equal*, 5, 405
- Commissione Europea (2021). *Libro verde sull'invecchiamento demografico. Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni*, Pubblicazioni della Commissione Europea
- Commissione Europea (2022). *Report on Gender Equality in the EU*, Pubblicazioni della Commissione Europea
- Corazza, L. (2025). *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*, Franco Angeli
- Cornali, F., Saracino, B. (2011). Norme, ruoli e credenze nel divario pensionistico di genere. *Quaderni di Sociologia*, 63
- Corte dei conti (2021). *Audizione sul Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e Bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024 (A.S. 2448)*, Pubblicazioni della Corte dei conti, 41
- COVIP (2024). *Relazione per l'anno 2023*, Pubblicazioni COVIP

- D'Amico, M. (2019). Gender gap e principi costituzionali. *Lavoro Diritti Europa*, 2, 1
- Delfino, M., Lamannis, M., Spinelli, C., Palmirotta, F., Zilli, A., De Falco, M. (2025). The Great Inequality Gaps: A National Overview on Italy. *Equal*, 1, 79
- De Luigi, N., Rizza, R., Santangelo, F. (2016). Il traguardo è lontano e l'arrivo in salita: donne e pensioni in Italia. *Stato e mercato*, 3, 451
- Edufin Index (2024), Rapporto III edizione. Consapevolezza e comportamenti finanziari e assicurativi degli italiani, Pubblicazioni Edufin Index
- Filì, V. (2021). Le difficili libertà delle donne tra gender wage gap, soffitti di cristallo e bassa fecondità. *Lavoro Diritti Europa*, 2, 1 ss.
- Filì, V. (2023). L'impatto del decreto n. 105/2022 sul contesto. Ottimismo della volontà, pessimismo dell'intelligenza e pragmatismo visionario, in Garofalo D., Tiraboschi M., Filì V., Trojsi A. (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, Adapt University Press, 435 ss.
- Filì, V. (2024a). "Mind the gap!". La professionalità per l'occupabilità in una prospettiva di genere, in Brollo M., Zoli C., Lambertucci P., Biasi M. (a cura di), *Dal lavoro povero al lavoro dignitoso. Politiche, strumenti, proposte*, Adapt University Press, 425
- Filì, V. (2024b). Brevi riflessioni su differenziale di genere e discriminazioni indirette nel sistema italiano di sicurezza sociale. *Equal*, 1, 45
- Fornero, E. (2019). La disegualianza di genere in una prospettiva di "ciclo di vita". *Lavoro Diritti Europa*, 2, 1

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

- Gabriele, A. (2024). Contratto di lavoro e diritto al tempo per la cura, E.S.I., 163 ss.
- Gottardi, D. (2001). Lavoro di cura. Spunti di riflessione. Lavoro e Diritto, 1, 121 ss.
- INAPP (2024). L'ombra lunga sul presente e sul futuro delle donne in Italia. Disparità di genere nel mercato del lavoro e nel sistema pensionistico, Pubblicazioni INAPP
- INL (2024). Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, Pubblicazioni INL
- INPS (2024a). XXIII Rapporto Annuale, Pubblicazioni INPS
- INPS (2024b). Rendiconto di genere 2024, Pubblicazioni INPS
- ISFOL (2006). Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento, Pubblicazioni ISFOL
- Magnani, M. (2012). La famiglia nel diritto del lavoro. Argomenti di Diritto del Lavoro, 4-5, 844 ss.
- Malzani, F. (2015). Politiche di conciliazione e partecipazione delle donne al mercato del lavoro, in W.P. Csdle «Massimo D'Antona».IT, 238
- Marinelli, F. (2021). Gender Gap e mercato del lavoro alla luce della pandemia: il punctum dolens è la ripartizione tra i generi dei compiti di cura genitoriale. Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 1, 65
- OCSE (2017). The Pursuit of Gender Equality. An Uphill Battle, OCSE Publishing
- OCSE (2019). Pension Policy Notes: Italy, OCSE Publishing
- OCSE (2021). Studi economici dell'OCSE Italia, OCSE Publishing

- Olivelli P. (2008). Donne e previdenza. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2, 369
- Roccisano, F. (2019). Osservatorio sul mercato del lavoro. Lavoro femminile, gender gap e strumenti di work-life balance, *Itinerari Previdenziali*
- Russo, M. (2017). Età pensionabile e prosecuzione del rapporto di lavoro. Tutele individuali e misure di ricambio generazionale, *Editoriale Scientifica*
- Russo, M. (2024). Remote Work and Gender Equality: Perspectives from the EU. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 3, 151
- Sandulli, P. (2012). Il settore pensionistico tra una manovra e l'altra. Prime riflessioni sulla legge n. 214/2011. *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1, 1
- Scognamiglio, R. (1990). Prosecuzione del rapporto di lavoro oltre l'età pensionistica e stabilità del rapporto di lavoro. *Massimario di giurisprudenza del lavoro*, 586
- Senatori, I., Favaretto, C. (2017). La tutela del caregiver nel diritto del lavoro: profili legislativi e contrattuali. *Sociologia e Politiche Sociali*, 3, 47
- Tridico, P. (2021). Mercato del lavoro e sostenibilità del sistema pensionistico: indicazioni di policy. *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 476
- Valente, L. (2024). Il lavoro delle donne, ieri ed oggi. Dall'accesso al mercato del lavoro alla direttiva Ue sulla trasparenza salariale. *Equal*, 1, 61
- WEF (2024). Global Gender Gap 2024. Insight Report, WEF Publications
- Zilli A. (2021). La trasparenza salariale tra diritti e tecnologia. *Il Lavoro nella giurisprudenza*, 6, 579.

Cultura organizzativa e resistenze al cambiamento: ostacoli invisibili alla parità di genere

Filomena Buonocore, Davide de Gennaro,
Ludovica Del Barone, Floriana Pollio

ABSTRACT: Il capitolo analizza il ruolo della cultura organizzativa, spesso implicita, nel perpetuare le disuguaglianze di genere e ostacolare il cambiamento verso ambienti di lavoro più inclusivi. Le organizzazioni sono attraversate da dinamiche di genere che influenzano processi decisionali e percorsi di carriera attraverso norme simboliche, assunti taciti e *bias* inconsci. Si esaminano i principali meccanismi di resistenza culturale – *tokenism*, *backlash* e *glass cliff* – e si propongono strumenti per favorire un cambiamento autentico, tra cui formazione trasformativa, narrazione, comunicazione interna e *role modeling*. L'obiettivo è offrire una riflessione teorica e pratica sulle barriere invisibili alla parità di genere, promuovendo contesti organizzativi più equi e consapevoli.

1. Introduzione

Nonostante le numerose iniziative normative e le dichiarazioni di intenti in favore dell'uguaglianza di genere, le organizzazioni contemporanee continuano a mostrare una significativa disparità nella rappresentanza, nelle opportunità di carriera e nel riconoscimento del valore professionale tra uomini e donne (DePatie *et al.*, 2022). Tali disuguaglianze non sono riconducibili esclusivamente a fattori espliciti o deliberati, bensì a meccanismi culturali profondamente radicati e spesso invisibili (Valentino e Vaisey, 2022). La cultura organizzativa, nelle sue dimensioni più implicite e simboli-

che, costituisce un dispositivo potente di riproduzione delle gerarchie e dei ruoli di genere (Starr, 2022).

Questo capitolo si propone di analizzare come tali elementi culturali agiscano da ostacoli al cambiamento inclusivo, contribuendo alla persistenza di stereotipi e alla marginalizzazione delle soggettività non conformi ai modelli dominanti. In particolare, si approfondirà il ruolo dei *bias* inconsci nei processi decisionali, i meccanismi di resistenza culturale come il *tokenism*, il *backlash* e la *glass cliff*, e si proporranno strumenti per promuovere un cambiamento organizzativo autenticamente inclusivo. L'obiettivo è offrire un contributo teorico e pratico per la comprensione e il superamento delle resistenze invisibili alla parità di genere.

2. Il ruolo della cultura organizzativa implicita nella riproduzione delle disuguaglianze di genere

La cultura organizzativa può essere definita come l'insieme di valori, norme, simboli e pratiche condivise che guidano il comportamento degli individui all'interno di un contesto lavorativo (Schein, 1985). Essa si compone di elementi espliciti, come le *policy* e le strutture formali, e di dimensioni implicite, quali assunti di base, narrazioni, rituali e codici simbolici. Sono proprio questi ultimi ad avere un impatto profondo e spesso inconsapevole sulla riproduzione delle disuguaglianze di genere (Acker, 2006).

Secondo la prospettiva delle “*gendered organizations*” (Acker, 1990), le organizzazioni non sono entità neutre, bensì spazi in cui il genere è costantemente prodotto, mantenuto e negoziato. Le norme culturali che definiscono il successo professionale, la *leadership* o la competenza tendono ad essere costruite sulla base di modelli maschili, razionalisti e individualisti, che escludono o mar-

ginalizzano modalità alternative di agire e relazionarsi (Cheryan e Markus, 2020; Parker, 2004).

La divisione di genere del lavoro, la mancanza di riconoscimento delle attività legate alla cura delle persone (come l'assistenza a figli, anziani o familiari), e le aspettative di una disponibilità di tempo illimitata sono solo alcuni esempi di come la cultura organizzativa possa rafforzare le gerarchie di genere (Altan-Olcay e Bergeron, 2024). Anche quando non esplicitamente discriminatorie, tali norme contribuiscono a creare ambienti ostili o poco accoglienti per chi non si conforma agli standard dominanti, con effetti negativi sulla partecipazione e sulla crescita professionale delle donne (Buonocore *et al.*, 2017).

3. Analisi dei “*bias* inconsci” nei processi organizzativi e decisionali

I *bias* inconsci sono pregiudizi automatici e involontari che influenzano la percezione, la memoria e il giudizio, spesso in modo contrario ai valori dichiarati dall'individuo (Roberson *et al.*, 2017; Greenwald & Krieger, 2006). Essi sono il prodotto di processi cognitivi rapidi, orientati alla semplificazione della complessità sociale, ma rischiano di rafforzare stereotipi e discriminazioni sistemiche (Storm *et al.*, 2023).

In ambito organizzativo, i *bias* impliciti si manifestano in molteplici fasi: dall'assunzione alla valutazione della *performance*, dalle promozioni alla distribuzione delle responsabilità (Castilla e Benard, 2010). Ad esempio, è stato dimostrato che i *curriculum* con nomi femminili ricevono valutazioni inferiori rispetto a quelli maschili a parità di qualifiche (Moss-Racusin *et al.*, 2012). Analogamente, le donne sono spesso percepite come meno assertive o meno adatte a ruoli di *leadership*, specialmente in contesti ad alta competitività (Rudman e Glick, 2001).

Questi *bias* operano in modo sottile ma cumulativo (Rowe, 1990), generando micro-ingiustizie quotidiane che, sommate nel tempo, producono disparità significative. Inoltre, la loro invisibilità li rende particolarmente difficili da contrastare (Banaji e Greenwald, 2016): spesso, chi ne è vittima fatica a nominarli, mentre chi li agisce non ne è consapevole.

Affrontare i *bias* implica quindi un lavoro di riconoscimento e decostruzione delle proprie rappresentazioni sociali, nonché l'adozione di strumenti organizzativi che favoriscano scelte più consapevoli e giuste.

4. Meccanismi di resistenza al cambiamento inclusivo: *tokenism, backlash, glass cliff*

La resistenza al cambiamento inclusivo assume forme sottili e spesso non intenzionali, ma non per questo meno efficaci nel riprodurre lo *status quo*. Tra i meccanismi più rilevanti vi sono il *tokenism*, il *backlash* e il fenomeno della *glass cliff*.

Il *tokenism*, come descritto da Kanter (1977), si riferisce alla presenza simbolica di membri di gruppi minoritari in contesti dominati da una maggioranza omogenea. Le donne inserite in ruoli di prestigio in contesti maschili diventano "*token*", ossia rappresentanti di un'intera categoria, soggette a pressioni elevate, iper-visibilità e stereotipizzazione. Questo fenomeno non solo riduce l'efficacia dell'inclusione, ma può avere effetti negativi sul benessere psicologico e sulla *performance*.

Il *backlash* (Rudman & Phelan, 2008) è la reazione negativa che colpisce chi viola gli stereotipi di genere. Le donne che mostrano comportamenti assertivi, tipicamente associati alla *leadership*, rischiano di essere percepite come meno piacevoli o meno competenti, con conseguenze penalizzanti in termini di carriera. Questo crea un doppio vincolo che limita la libertà d'azione e rinforza la conformità ai ruoli tradizionali.

Infine, la *glass cliff* (Ryan & Haslam, 2005) descrive la tendenza a nominare donne in ruoli di *leadership* in momenti di crisi o instabilità, quando le probabilità di insuccesso sono elevate. In tal modo, si perpetua l'associazione tra *leadership* femminile e fallimento, e si compromette la possibilità di costruire modelli di successo alternativi.

Tutti questi meccanismi agiscono come forme di resistenza invisibile: non opponendosi apertamente all'inclusione, ma neutralizzandone gli effetti trasformativi attraverso dinamiche culturali profondamente radicate.

5. Strumenti per il cambiamento culturale: formazione trasformativa, narrazione, comunicazione interna, *role modeling*

Per promuovere un cambiamento reale e duraturo nelle organizzazioni è necessario agire sulla cultura implicita, mettendo in discussione gli assunti profondi che la sostengono (Ely e Meyer-son, 2000; Schein, 2010). Questo richiede l'impiego di strumenti in grado di generare consapevolezza, favorire nuovi significati condivisi e incoraggiare pratiche inclusive. Tra questi, si segnalano la formazione trasformativa, la narrazione, la comunicazione interna e il *role modeling*.

La formazione trasformativa, secondo Mezirow (1997), mira a facilitare una ristrutturazione critica delle proprie cornici cognitive. Non si tratta di trasmettere contenuti, ma di attivare processi riflessivi che mettano in discussione stereotipi, *bias* e modelli dominanti. Laboratori esperienziali, tecniche di decentramento prospettico e confronto dialogico rappresentano strategie efficaci in tal senso.

La narrazione (Gabriel, 2000) rappresenta uno strumento potente per veicolare significati, costruire identità organizzative inclusive e normalizzare modelli di *leadership* femminile. Attraverso

lo *storytelling* è possibile valorizzare esperienze alternative, dare voce a soggettività marginalizzate e rendere visibili percorsi professionali non convenzionali.

La comunicazione interna assume un ruolo cruciale nel rendere espliciti gli orientamenti valoriali dell'organizzazione (Bendl *et al.*, 2008; Cornelissen, 2023). L'utilizzo di un linguaggio inclusivo, la rappresentazione paritaria nei materiali informativi, le campagne interne di sensibilizzazione (Sczesny *et al.*, 2016) possono contribuire a creare un clima culturale favorevole al cambiamento. Le pratiche simboliche, come la revisione dei titoli professionali o l'intitolazione di spazi, hanno anch'esse un valore trasformativo (Bourdieu, 1991).

Infine, il *role modeling* consiste nel rendere visibili figure di riferimento che incarnino valori di inclusività e parità (Ibarra *et al.*, 2013; Lockwood, 2006). *Leader* che adottano stili di gestione collaborativi, uomini che si fanno carico del lavoro di cura, donne in posizioni apicali che agiscono in modo autentico e non conforme agli stereotipi, fungono da agenti di cambiamento culturale.

Questi strumenti, se adottati in modo coerente e sistemico, possono contribuire alla costruzione di contesti organizzativi più equi, inclusivi e riflessivi.

6. Conclusioni

La parità di genere nelle organizzazioni non può essere perseguita esclusivamente attraverso interventi normativi o misure formali. È necessario riconoscere e affrontare i meccanismi invisibili e profondamente radicati che ostacolano il cambiamento, a partire dalla cultura organizzativa implicita (Schein, 2010; Acker, 1990) e dai *bias* inconsci che guidano le pratiche quotidiane (Greenwald e Krieger, 2006; Banaji e Greenwald, 2013). Come discusso in questo capitolo, le forme di resistenza al cambiamento, pur spesso in-

consapevoli, sono in grado di neutralizzare gli sforzi di inclusione, relegando le donne in posizioni marginali o esponendole a dinamiche penalizzanti.

Per costruire ambienti di lavoro realmente inclusivi e giusti, è fondamentale attivare processi di trasformazione culturale che coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione (Schein, 2010; Ely e Meyerson, 2000). La formazione trasformativa (Mezirow, 1997), la valorizzazione della narrazione (Gabriel, 2000), una comunicazione interna coerente (Cornelissen, 2023) e il *role modeling* (Ibarra et al., 2013; Lockwood, 2006) rappresentano strumenti efficaci per promuovere consapevolezza, rivedere gli assunti impliciti e creare nuove possibilità di riconoscimento e partecipazione.

La sfida è complessa e richiede un impegno sistemico e continuativo. Tuttavia, solo attraverso una messa in discussione radicale delle logiche organizzative tradizionali sarà possibile promuovere un cambiamento autentico, capace di superare gli ostacoli invisibili alla parità di genere e di contribuire a una cultura del lavoro più equa, plurale e orientata alla crescita inclusiva e sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Altan-Olcay, Ö., Bergeron, S. (2024). Care in times of the pandemic: Rethinking meanings of work in the university. *Gen-*

- der, *Work & Organization*, 31(4), 1544–1559. <https://doi.org/10.1111/gwao.12871>
- Banaji, M. R., Greenwald, A. G. (2016). *Blindspot: Hidden biases of good people*. Bantam
- Bendl, R., Fleischmann, A., Walenta, C. (2008). Diversity management discourse meets queer theory. *Gender in Management*, 23(6), 382–394. <https://doi.org/10.1108/17542410810897517>
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.
- Buonocore, F., Varriale, L., Briganti, P., Ferrara, M. (2017). Diversity management and the illusion of fairness. *Corporate Social Irresponsibility: Individual Behaviors and Organizational Practices*, 185–200.
- Castilla, E. J., Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- Cheryan, S., & Markus, H. R. (2020). Masculine defaults: Identifying and mitigating hidden cultural biases. *Psychological Review*, 127(6), 1022–1052. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/rev0000209>
- Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*.
- DePatie, T. P., Sachdeva, A., Shahani-Denning, C., Grossman, R., Nolan, K. P. (2022), in *Enhancing the representation of women: How gender diversity signals and acknowledgement affect attraction to men-dominated professions*. *Personnel Assessment and Decisions*, 8(2), 4. <https://doi.org/10.25035/pad.2022.02.004>
- Ely, R. J., Meyerson, D. E. (2000). *Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change*.

- Research in Organizational Behavior, 22, 103–151. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2)
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations*. London, England: Oxford University Press
- Greenwald, A. G., Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, 94(4), 945–967. <https://doi.org/10.2307/20439056>
- Ibarra, H., Ely, R., Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66.
- Kanter, R. M. (2008). *Men and women of the corporation*: New edition. Basic books.
- Lockwood, P. (2006). “Someone like me can be successful”: Do college students need same-gender role models?. *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 36–46. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2006.00260.x>
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, 5–12.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., Handelsman, J. (2012). Science faculty’s subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474–16479. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109>
- Parker, P. S. (2004). *Race, gender, and leadership: Re-envisioning organizational leadership from the perspectives of African American women executives*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410611253>
- Roberson, L., Buonocore, F., Yearwood, S. M. (2017). Hiring for diversity: The challenges faced by American and European companies in employee selection, in *Corporate social responsibility and diversity management: Theo-*

- retical approaches and best practices, 151–171. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43564-0_9
- Rowe, M. P. (1990). Barriers to equality: The power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3, 153–163. <https://doi.org/10.1007/BF01388340>
- Rudman, L. A., Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57(4), 743–762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Rudman, L. A., Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Sczesny, S., Formanowicz, M., Moser, F. (2016). Can gender-fair language reduce gender stereotyping and discrimination?. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00025>
- Starr, E. H. (2022). “Women of ill repute”: Pariah femininities, retaliatory violence, and the negotiation of rebel identities among women bartenders. *Gender, Work & Organization*, 29(3), 800–816. <https://doi.org/10.1111/gwao.12812>
- Storm, K. I. L., Reiss, L. K., Guenther, E. A., Clar-Novak, M., Muhr, S. L. (2023). Unconscious bias in the HRM literature: Towards a critical-reflexive approach, *Human Resource Management Review*, 33(3), 1–32. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100969>

F. Buonocore, D. de Gennaro, L. Del Barone, F. Pollio

Valentino, L., Vaisey, S. (2022). Culture and durable inequality. *Annual Review of Sociology*, 48(1), 109–129. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-030320-102739>

Le nuove generazioni e la parità di genere nelle organizzazioni: prospettive e sfide intergenerazionali

**Davide de Gennaro, Filomena Buonocore,
Filomena Riemma, Viviana Colombi Evangelista**

ABSTRACT: Il capitolo analizza il rapporto tra le nuove generazioni e la parità di genere nelle organizzazioni, con particolare attenzione alle aspettative valoriali di Millennials e Gen Z. Queste coorti attribuiscono centralità ai temi dell'equità, dell'inclusione e del bilanciamento vita-lavoro, considerandoli criteri fondamentali nella valutazione dell'ambiente lavorativo. Il confronto intergenerazionale può dar luogo a tensioni, legate a percezioni differenti della parità di genere, ma rappresenta al contempo un'opportunità per una trasformazione culturale più inclusiva. Il testo approfondisce le rappresentazioni della leadership, gli impatti sull'employer branding, sulla retention e sull'engagement, nonché gli strumenti utili a valorizzare le differenze generazionali in un'ottica equa e sistemica. Attraverso l'integrazione di prospettive teoriche, riflessioni critiche e proposte operative, il capitolo offre indicazioni concrete per affrontare il cambiamento organizzativo in modo consapevole, sostenibile e generativo.

1. Introduzione

La parità di genere rappresenta una leva strategica per la trasformazione delle organizzazioni contemporanee, in un contesto in cui la sostenibilità sociale e l'equità assumono un ruolo sempre più centrale nel definire la legittimità organizzativa (Acker, 2006; Shore et al., 2011). Con l'ingresso nel mercato del lavoro delle generazioni Millennials (1981-1996) e Gen Z (1997-2012), emergono nuove sensibilità rispetto ai temi della diversity, equity e inclusion

(DEI), della giustizia organizzativa e del bilanciamento vita-lavoro (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010). Queste generazioni attribuiscono un valore strategico alla coerenza tra i valori dichiarati dalle organizzazioni e le pratiche effettivamente adottate, rendendo la parità di genere un criterio distintivo nella scelta del datore di lavoro e nella valutazione del clima organizzativo (Costanza & Finkelstein, 2015). Al tempo stesso, la compresenza di visioni differenti tra generazioni può generare tensioni e fraintendimenti, ma anche offrire occasioni di apprendimento intergenerazionale. Il presente capitolo analizza come le nuove generazioni interpretano la parità di genere all'interno delle organizzazioni, quali aspettative esprimano nei confronti della cultura organizzativa e in che modo le imprese possano rispondere a tali sfide in un'ottica inclusiva e sostenibile.

2. Valori e aspettative di Millennials e Gen Z rispetto alla parità di genere e al *work-life balance*

Le generazioni Millennials e Gen Z si distinguono per una spiccata attenzione ai valori di equità, inclusione e benessere lavorativo, considerati elementi imprescindibili nella valutazione dell'attrattività e dell'integrità etica delle organizzazioni (Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010). A differenza delle generazioni precedenti, mostrano una minore tolleranza verso pratiche percepite come discriminatorie o incoerenti con i principi dichiarati, attribuendo particolare rilevanza alla trasparenza, all'autenticità e alla rappresentanza nei ruoli di leadership (Costanza & Finkelstein, 2015).

Il bilanciamento tra vita professionale e personale rappresenta un aspetto centrale nelle aspettative lavorative di queste coorti generazionali. Esse richiedono maggiore flessibilità, un concreto supporto al benessere e strumenti efficaci di conciliazione, percepiti non come benefit accessori, bensì come diritti strutturali (Schroth,

2019). Questa visione si traduce in una crescente pressione sulle organizzazioni affinché adottino politiche di diversity e pratiche di conciliazione che vadano oltre la mera compliance normativa, integrandole pienamente nella cultura organizzativa.

Inoltre, Millennials e Gen Z tendono a valutare la parità di genere non soltanto in termini di policy, ma come pratica quotidiana tangibile: nella composizione dei team, nei processi decisionali, nel linguaggio organizzativo e nella leadership visibile (Shore et al., 2011). La coerenza tra le dichiarazioni valoriali e le azioni concrete diventa un criterio decisivo per la fidelizzazione e l'engagement delle nuove generazioni.

3. Conflitti e opportunità nel dialogo intergenerazionale sul tema

Le differenze generazionali nella percezione della parità di genere possono generare tensioni all'interno delle organizzazioni, ma rappresentano anche un'opportunità per l'innovazione culturale (si veda, ad esempio, Annosi et al., 2025). Studi comparativi indicano che le generazioni più anziane (Baby Boomers e Gen X) tendono a mantenere visioni più tradizionali dei ruoli di genere, spesso considerate superate dalle coorti più giovani (Costanza et al., 2012; Lyons & Kuron, 2014). Tali divergenze possono dar luogo a incomprensioni o resistenze nei confronti di iniziative percepite come troppo radicali o connotate in senso "identitario".

Tuttavia, il dialogo intergenerazionale può costituire una leva per una più ampia trasformazione organizzativa, favorendo l'apprendimento reciproco e la co-costruzione di pratiche inclusive (Joshi et al., 2011). La capacità delle organizzazioni di facilitare tali scambi dipende dalla presenza di una leadership empatica e di meccanismi comunicativi aperti, in grado di riconoscere e valorizzare prospettive differenti.

Un punto critico riguarda il diverso approccio alle politiche di genere: mentre alcuni membri delle generazioni precedenti tendono a percepire la parità come una condizione ormai acquisita, Millennials e Gen Z sollecitano interventi strutturali, in particolare nei processi di valutazione, sviluppo di carriera e accesso alla leadership (Phelan & Rudman, 2008). La loro propensione a mettere in discussione norme implicite e stereotipi di genere può contribuire a un cambiamento culturale positivo, a condizione che le organizzazioni siano disposte ad accogliere e integrare tali istanze.

4. Rappresentazioni della leadership femminile e maschile nelle nuove generazioni

Millennials e Gen Z tendono a decostruire le rappresentazioni tradizionali della leadership, storicamente associate a tratti maschili come assertività, controllo e competitività (Carli & Eagly, 2007). Al contrario, prediligono modelli relazionali e trasformativi, caratterizzati da empatia, ascolto attivo, trasparenza e visione condivisa, indipendentemente dal genere del leader (Foley & Offermann, 2020).

Tale orientamento riflette una più ampia ridefinizione dei criteri di legittimazione della leadership: le capacità di guida non sono più percepite come innate o legate al genere, bensì come competenze socio-emotive e comunicative trasversali, sviluppabili in modo inclusivo (Ely et al., 2011; Ibarra et al., 2013).

Le nuove generazioni richiedono inoltre una rappresentanza visibile nei ruoli apicali: la presenza di leader donne, persone LGBTQ+ o appartenenti a minoranze etniche assume un valore simbolico cruciale, contribuendo a ridefinire il concetto stesso di successo professionale e a normalizzare modelli di leadership plurali (Shore et al., 2011). Questa richiesta non si limita all'enunciazione valoriale, ma implica un'esigenza di coerenza tra la narrativa organizzativa e la composizione reale della leadership.

5. Impatti organizzativi: *employer branding*, *retention*, *engagement*

L'adozione concreta di politiche di parità di genere e inclusione genera effetti positivi su diverse variabili organizzative strategiche, quali l'*employer branding*, la *retention* e l'*engagement*. Le organizzazioni percepite come eque e coerenti nei propri valori risultano infatti più attrattive per Millennials e Gen Z, che attribuiscono grande rilevanza all'integrità, all'inclusività e all'impatto sociale (Backhaus & Tikoo, 2004; Schroth, 2019).

Il concetto di *employer branding* si è evoluto: da semplice promessa di benefit e avanzamento di carriera, si è trasformato in una narrazione valoriale, in cui la coerenza tra cultura interna, comunicazione esterna e azioni concrete rappresenta un criterio chiave di valutazione. In questo contesto, l'inclusività non costituisce soltanto un imperativo etico, ma si configura anche come un driver competitivo, capace di rafforzare il senso di appartenenza e la motivazione individuale (Shore et al., 2011).

L'*engagement* delle nuove generazioni non dipende esclusivamente da incentivi economici, ma si fonda sulla possibilità di contribuire a un progetto coerente con i propri valori identitari. Le aziende che investono in programmi di DEI, sostenibilità sociale e supporto alla genitorialità tendono a generare maggiore attivazione, fiducia e proattività nei collaboratori, con ricadute positive sulla *retention* e sulla performance organizzativa complessiva (Kulik et al., 2007; Nishii, 2013).

6. Strumenti per valorizzare le differenze generazionali in chiave di equità

Per promuovere l'equità intergenerazionale, le organizzazioni devono adottare pratiche intenzionali e sistemiche. Tra le strategie più efficaci emergono il mentoring intergenerazionale, i program-

mi di formazione sui temi della DEI e l'implementazione di politiche flessibili, in grado di rispondere alle diverse esigenze delle coorti generazionali (Shore et al., 2011; Zemke et al., 2013.).

Strumenti come l'audit generazionale e di genere permettono di rilevare percezioni e bisogni specifici, orientando azioni mirate. Il reverse mentoring — in cui giovani affiancano colleghi senior su tematiche legate alla cultura digitale e alla sensibilità inclusiva — favorisce un apprendimento reciproco e una redistribuzione non gerarchica del sapere (Murphy, 2012). Parallelamente, l'adozione di sistemi di valutazione trasparenti e basati su competenze contribuisce a ridurre il rischio di bias impliciti e disuguaglianze strutturali (Nishii, 2013).

Anche lo storytelling interno rappresenta una leva significativa: valorizzare role model di età e genere differenti contribuisce a normalizzare la pluralità. La tecnologia, se integrata in modo strategico, può supportare questi processi attraverso strumenti di feedback continuo, survey sul clima generazionale e piattaforme collaborative.

Affinché tali pratiche producano un impatto duraturo, è cruciale il commitment del top management, che deve incorporare i principi di equità generazionale nella vision strategica e nella governance quotidiana (Roberson, 2006).

7. Conclusioni

Le nuove generazioni rappresentano non solo un segmento chiave della forza lavoro, ma anche un potente agente di cambiamento nei processi di promozione della parità di genere. Il loro orientamento verso l'inclusione, la trasparenza e il bilanciamento vita-lavoro spinge le organizzazioni a ripensare modelli culturali, pratiche di leadership e sistemi di gestione in un'ottica più equa e sostenibile.

Un approccio intergenerazionale e sistemico – fondato sul dialogo, sull’ascolto e sulla co-progettazione – costituisce una leva strategica per affrontare in modo efficace le sfide legate alla diversity. L’integrazione di strumenti operativi con una leadership inclusiva e visionaria può generare effetti duraturi sulla cultura organizzativa, migliorando engagement, performance e attrattività.

In questo scenario, la parità di genere non può più essere concepita come una dimensione isolata, ma va riconosciuta come parte integrante della trasformazione organizzativa in corso. Valorizzare il contributo delle nuove generazioni significa investire in un futuro del lavoro più giusto, partecipativo e generativo per tutte e tutti.

Riferimenti bibliografici

- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Annosi, M. C., Hughes, M., de Gennaro, D., Oppedisano, R., & Buonocore, F. (2025). Bridging generations: Managing cognitive conflicts during technology adoption in multigenerational family firms. *Journal of Family Business Strategy*, ahead-of-print.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related atti-

- tudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aae.001>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <http://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205 <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic evaluation processes: Effects of thought suppression on evaluations of older job applicants. *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(6), 689–711. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6%3C689::AID-JOB52%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6%3C689::AID-JOB52%3E3.0.CO;2-W)
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Marcinkus Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>

- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Offermann, L. R., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage?. In *Oxford research encyclopedia of business and management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.61>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Rudman, L. A., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 61–79. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

Inclusione e diversità per il benessere organizzativo: pratiche di successo nella gestione delle risorse umane per la promozione della parità di genere

Filomena Buonocore, Davide de Gennaro,
Rosario Marrapodi, Filomena Riemma

ABSTRACT: Il capitolo esplora l'importanza dell'inclusione e della diversità nella gestione delle risorse umane come strumenti per promuovere il benessere organizzativo e la parità di genere. Attraverso l'analisi di pratiche come il reclutamento inclusivo, i programmi di sviluppo e formazione, le politiche di conciliazione lavoro-vita privata e la promozione di una cultura inclusiva, viene evidenziato come le organizzazioni possano affrontare le barriere strutturali e culturali che limitano le opportunità per le donne. Viene inoltre sottolineata la necessità di monitorare l'impatto di queste iniziative attraverso indicatori chiave e approcci metodologici integrati. Infine, il capitolo riflette sulle sfide future e sulle opportunità legate alla valorizzazione delle diversità, evidenziando il ruolo strategico che inclusione e parità di genere svolgono per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni.

1. Introduzione

L'inclusione e la diversità sono diventate elementi fondamentali per il successo delle organizzazioni moderne, non solo per rispondere a principi etici e normativi, ma anche per migliorare il benessere organizzativo e le performance aziendali. In un contesto lavorativo sempre più globale e interconnesso, la capacità di valorizzare le differenze tra le persone rappresenta un vantaggio competitivo essenziale (Miller et al., 2002; Nishii, 2013). Tra le dimensioni della diversità, la parità di genere emerge come una delle

sfide più rilevanti, considerando il suo impatto diretto sulla qualità della vita lavorativa, sulla motivazione dei dipendenti e sull'innovazione organizzativa (Kossek et al., 2017).

Questo capitolo si propone di esplorare il ruolo dell'inclusione e della diversità per il benessere organizzativo (Huong et al., 2016), con un focus specifico sulle pratiche di successo nella promozione della parità di genere (Jaiswal & Dyaram, 2020). Dopo una panoramica teorica sul significato e sull'importanza di questi temi, verranno analizzate le principali strategie adottate dalle organizzazioni per creare ambienti di lavoro più equi e inclusivi. Attraverso esempi concreti e casi studio, verranno illustrate le migliori pratiche nella gestione delle risorse umane, evidenziandone gli impatti positivi sia sul benessere dei dipendenti sia sulle performance aziendali. Infine, si rifletterà sulle sfide future e sulle opportunità per rafforzare l'impegno verso una maggiore equità di genere, offrendo spunti per manager, ricercatori e policy maker.

2. Inclusione e diversità: una prospettiva teorica

L'inclusione e la diversità sono concetti che si intrecciano profondamente con i principi fondamentali della gestione organizzativa e delle risorse umane, assumendo un ruolo sempre più centrale nelle strategie aziendali (Sparkman, 2019).

La diversità si riferisce alle differenze tra le persone in termini di genere, etnia, età, abilità, orientamento sessuale, background culturale e altro ancora (Shore et al., 2009). La diversità, intesa come pluralità di caratteristiche e prospettive, è stata tradizionalmente considerata un elemento da gestire per evitare conflitti o discriminazioni. Negli ultimi anni, tuttavia, è emerso un approccio più proattivo: il Diversity Management (Gilbert et al., 1996). Questo modello teorico sottolinea come la diversità possa essere

una risorsa strategica capace di favorire l'innovazione, la creatività e la resilienza organizzativa (Duchek et al., 2020).

Parallelamente, l'inclusione si distingue come il fattore che permette di trasformare le differenze in un valore aggiunto, garantendo che ogni individuo abbia le stesse opportunità di contribuire e prosperare all'interno dell'organizzazione (Miller et al., 2002). L'inclusione rappresenta il processo attraverso cui le differenze vengono valorizzate e integrate in un ambiente lavorativo che promuove il rispetto, l'equità e la partecipazione attiva di tutti.

Tra i principali modelli teorici che hanno contribuito alla comprensione dell'inclusione e della diversità, si possono citare:

- Teoria della giustizia organizzativa (Greenberg, 1990): questa teoria evidenzia l'importanza della percezione di equità nei processi decisionali e nelle politiche aziendali, sottolineando come una gestione inclusiva delle risorse umane possa migliorare la soddisfazione lavorativa e il benessere dei dipendenti.
- Teoria delle identità sociali (Stets & Burke, 2000): secondo questa prospettiva, le persone tendono a classificarsi in gruppi sociali, il che può portare a fenomeni di esclusione o discriminazione. Promuovere l'inclusione significa creare un ambiente in cui le differenze individuali siano accettate e celebrate, riducendo i conflitti intergruppo.

Numerosi studi evidenziano il legame tra inclusione, diversità e benessere organizzativo (es. Huong et al., 2016; Jaiswal & Dyaram, 2020). Un ambiente inclusivo non solo aumenta il senso di appartenenza e la motivazione dei dipendenti, ma riduce anche lo stress legato alla discriminazione e al sentimento di esclusione (Shore et al., 2018). Inoltre, la diversità nei team favorisce il *problem-solving* e la capacità di rispondere alle sfide in modo innovativo, creando un circolo virtuoso che si riflette in una maggiore produttività e sostenibilità aziendale (Hoever et al., 2012).

3. Pratiche di successo nella gestione delle risorse umane

Per promuovere l'inclusione e la parità di genere, le organizzazioni devono adottare pratiche di gestione delle risorse umane orientate all'equità e alla valorizzazione della diversità (Konrad *et al.*, 2016). Queste iniziative contribuiscono a creare ambienti di lavoro rispettosi e collaborativi, migliorando il benessere dei dipendenti e le performance aziendali.

Un elemento cruciale è rappresentato dal reclutamento e dalla selezione inclusivi, che garantiscono l'accesso equo ai processi di assunzione, valorizzando competenze ed esperienze senza pregiudizi (Khan *et al.*, 2023). L'uso di linguaggi neutrali negli annunci, la diffusione su canali mirati alla diversità e l'adozione di strumenti come il *blind hiring* riducono il rischio di discriminazioni (Chhabra, 2021). Parallelamente, l'utilizzo di tecnologie avanzate e la formazione dei selezionatori sui temi della diversità assicurano una maggiore obiettività nel processo decisionale (Köchling & Wehner, 2020).

Anche i programmi di sviluppo e formazione svolgono un ruolo chiave. Percorsi formativi personalizzati, il mentoring e il coaching favoriscono la crescita professionale delle donne e rafforzano la leadership femminile (Ely *et al.*, 2011). La sensibilizzazione sull'importanza della diversità, tramite workshop e attività interattive, aiuta a promuovere atteggiamenti inclusivi e a combattere stereotipi e pregiudizi inconsci (Noon, 2018).

Le politiche di conciliazione lavoro-vita privata sono essenziali per sostenere i dipendenti, in particolare le donne, che spesso affrontano un carico sproporzionato di responsabilità familiari (de Gennaro e Piscopo, 2023). Iniziative come lo smart working, i congedi parentali estesi e i servizi di supporto alla famiglia contribuiscono a bilanciare impegni personali e professionali, migliorando la qualità della vita e la produttività (Jang, 2009).

Infine, la promozione di una cultura inclusiva rappresenta il fondamento di tutte queste pratiche (Chikwe *et al.*, 2024). Que-

sto richiede l'impegno della leadership nel creare un ambiente in cui ogni individuo si senta valorizzato e rispettato, attraverso comunicazione chiara, ascolto attivo e coinvolgimento (Osborne & Hammoud, 2017). Le organizzazioni che monitorano costantemente i progressi, analizzando dati sulla diversità e raccogliendo feedback dai dipendenti, possono identificare aree di miglioramento e rafforzare la propria identità inclusiva (Jackson et al., 2003).

4. Misurare l'impatto delle pratiche di inclusione e diversità

Misurare l'impatto delle pratiche di inclusione e diversità è essenziale per valutare l'efficacia delle politiche adottate e garantire che queste contribuiscano concretamente al miglioramento del benessere organizzativo e delle performance aziendali (Park et al., 2023). Questo processo permette non solo di monitorare i progressi compiuti, ma anche di identificare aree critiche che richiedono ulteriori interventi. Inoltre, la misurazione offre una base solida per comunicare in modo trasparente i risultati agli stakeholder, dimostrando un impegno tangibile verso l'equità e la sostenibilità (Confetto et al., 2023).

Gli indicatori chiave di performance (*Key Performance Indicator* - KPI) rappresentano uno strumento fondamentale per analizzare i risultati delle iniziative (Karakhan et al., 2021). Tra questi, la composizione della forza lavoro in termini di genere, etnia e altre dimensioni della diversità fornisce una fotografia chiara del grado di equità all'interno dell'organizzazione. La valutazione dei tassi di assunzione, promozione e *retention* per diverse categorie demografiche consente di individuare eventuali squilibri o barriere sistemiche. Anche l'analisi della distribuzione salariale tra uomini e donne è cruciale per rilevare e affrontare il gap retributivo di genere. Parallelamente, i sondaggi sul clima organizzativo e sulla percezione di inclusione permettono di comprendere le esperien-

ze e i bisogni dei dipendenti, offrendo una prospettiva qualitativa complementare ai dati quantitativi.

L'adozione di metodi avanzati di analisi, come l'uso dell'intelligenza artificiale e delle tecnologie di *people analytics*, può migliorare la capacità di identificare modelli nascosti e monitorare l'efficacia delle iniziative nel tempo (Chang & Ke, 2024). Tuttavia, è importante bilanciare l'uso di dati quantitativi con approcci qualitativi, come focus group e interviste, che forniscono un quadro più completo delle esperienze individuali. Questi strumenti aiutano a rilevare eventuali percezioni di esclusione o discriminazione che potrebbero non emergere dai dati numerici.

Misurare l'impatto delle pratiche di inclusione e diversità apporta benefici significativi sia alle organizzazioni che ai dipendenti. Per le aziende, questo processo consente di evidenziare i risultati ottenuti, rafforzare la propria reputazione e migliorare la capacità di attrarre e trattenere talenti (Confetto et al., 2023). Per i dipendenti, rappresenta un segnale tangibile dell'impegno dell'organizzazione verso un ambiente di lavoro equo e rispettoso (Park et al., 2023). Inoltre, il monitoraggio continuo consente di identificare e promuovere le pratiche più efficaci, creando un circolo virtuoso che favorisce l'innovazione, il benessere lavorativo e la sostenibilità a lungo termine.

Le organizzazioni che integrano la misurazione dell'impatto come parte integrante delle loro strategie dimostrano una maggiore capacità di adattamento e miglioramento (Raghvendra & Vijayendra, 2024). Attraverso la raccolta e l'analisi regolare dei dati, possono non solo migliorare le proprie pratiche interne, ma anche contribuire a diffondere una cultura aziendale incentrata sull'inclusione e sulla valorizzazione delle diversità, consolidando il proprio ruolo di leader responsabili e innovativi.

5. Casi studio di pratiche di successo

L'adozione di strategie mirate alla valorizzazione della diversità e all'inclusione rappresenta un elemento chiave per il miglioramento delle performance aziendali e del benessere organizzativo. Numerosi studi evidenziano come le aziende con una leadership diversificata presentino una probabilità superiore del 39% di ottenere rendimenti finanziari superiori alla media del settore rispetto a quelle con bassa diversità (McKinsey & Company, 2023). Tra le reportistiche più significative volte a promuovere l'inclusione figura il DEI Lighthouse Programme, promosso dal World Economic Forum, il quale identifica, analizza e diffonde le migliori pratiche aziendali in materia di diversità, equità e inclusione (WEF, 2024).

Il Diversity, Equity and Inclusion (DEI) costituisce un'iniziativa di rilievo internazionale volta a individuare e diffondere le strategie più efficaci adottate dalle aziende per promuovere l'inclusione e l'equità. I risultati delle analisi condotte sulle imprese selezionate evidenziano che l'integrazione della diversità nei processi organizzativi non solo favorisce il benessere dei dipendenti, ma determina anche un incremento della produttività e un miglioramento delle performance aziendali (WEF, 2024). Uno degli aspetti fondamentali del programma è la promozione di un cambiamento strutturale, finalizzato a superare l'approccio superficiale della diversità performativa per radicare la cultura dell'inclusione nei processi decisionali e strategici delle imprese. Le aziende partecipanti hanno implementato iniziative innovative che spaziano dalla revisione delle politiche di assunzione, allo sviluppo di programmi di formazione e mentorship, fino all'adozione di strumenti analitici avanzati per ridurre i bias nei processi decisionali.

Diverse organizzazioni che operano in tutto il mondo hanno consolidato il proprio impegno verso la parità di genere e l'inclusione attraverso diverse iniziative strategiche.

Il programma “*Women in Sales*” di Heineken, ad esempio, propone di aumentare la rappresentanza femminile nelle posizioni manageriali delle vendite, un settore tradizionalmente dominato da figure maschili. Nel 2020, solo il 9% dei ruoli di senior management nelle vendite era ricoperto da donne; attraverso iniziative mirate, questa percentuale è salita al 19% nel 2022, con l’obiettivo di raggiungere il 25% entro il 2025 (WEF, 2024).

Per raggiungere questi risultati, Heineken ha adottato diverse strategie. Ha rivisto i processi di selezione introducendo un linguaggio più inclusivo negli annunci di lavoro e adottando pratiche di *blind hiring* per evitare pregiudizi. Inoltre, ha implementato programmi di mentorship e coaching per sviluppare le competenze delle donne e creare percorsi di carriera chiari. A queste iniziative si aggiungono azioni di sensibilizzazione interna per promuovere una cultura aziendale più inclusiva.

L’impatto del programma è stato significativo: le analisi condotte nel 2023 indicano che i team di vendita con una maggiore diversità di genere hanno registrato un incremento del 12% delle vendite rispetto ai team meno diversificati. Inoltre, la soddisfazione dei dipendenti ha evidenziato un miglioramento del 25% nei punteggi di engagement tra le donne impiegate nella divisione vendite. Heineken ha anche riscontrato un aumento della retention delle dipendenti femminili, riducendo il tasso di turnover e garantendo una maggiore continuità nei ruoli di leadership (WEF, 2024).

Inoltre, McKinsey & Company nel 2022 ha lanciato un programma di reboarding volto a ridurre il divario di genere nei tassi di retention delle madri post-maternità. Analisi precedenti all’introduzione del programma mostravano che il 25% delle madri consulenti lasciava l’azienda entro un anno dal rientro dal congedo maternità (WEF, 2024). Per affrontare questa criticità, McKinsey ha implementato una serie di misure: ha introdotto percorsi di reintegrazione personalizzati, supportati da piani di mentoring e

assistenza manageriale. Inoltre, ha adottato modelli di lavoro flessibili, su misura per le esigenze delle madri, e ha creato un network di supporto interno che coinvolge oltre 300 donne manager. Si è anche provveduto alla formazione specifica per i manager, per migliorare la gestione dei rientri dal congedo maternità (WEF, 2024).

Queste iniziative hanno contribuito significativamente a migliorare i tassi di retention: il tasso di abbandono tra le madri consulenti è diminuito del 20%, mentre la percentuale di donne in posizioni di leadership senior è aumentata del 15%. L'iniziativa ha anche portato a un miglioramento della percezione di inclusione all'interno dell'azienda e a un incremento del 10% nella retention complessiva (McKinsey & Company, 2024).

Un altro esempio di successo rappresentato da Microsoft. Secondo il Global Diversity & Inclusion Report 2024 pubblicato da Microsoft, il colosso statunitense ha incrementato la rappresentanza femminile nella propria forza lavoro, portandola al 31,6%, con un aumento del 3,2% nelle posizioni dirigenziali rispetto al 2020 (Microsoft, 2024). Questo risultato è stato raggiunto grazie a politiche di reclutamento inclusivo, alla promozione di percorsi di carriera per le donne nei settori STEM e all'implementazione di strumenti tecnologici avanzati per mitigare i bias nei processi di selezione e promozione.

Microsoft ha infatti consolidato il proprio impegno verso l'inclusione attraverso diverse iniziative strategiche. Tra queste è possibile riconoscere l'implementazione di un sistema basato sull'intelligenza artificiale responsabile, che analizza i dati delle candidature per identificare eventuali disparità nei processi di assunzione e promozione. Inoltre, il sistema di valutazione della leadership include metriche specifiche legate alla diversità e all'inclusione, incentivando i manager a favorire ambienti di lavoro più equi.

Parallelamente, Microsoft ha investito in programmi di formazione e mentorship, tra cui l'iniziativa LEAP Apprenticeship Pro-

gram, volta a supportare donne e persone appartenenti a gruppi sottorappresentati nell'accesso a ruoli tecnologici. Le analisi interne mostrano che i dipartimenti con una maggiore rappresentanza femminile hanno registrato un incremento del 15% della produttività e una riduzione del turnover del 12%, dimostrando il legame diretto tra diversità e performance aziendale (Microsoft, 2024).

Questi casi studio confermano che le strategie di diversità e inclusione non solo favoriscono una maggiore equità nel mondo del lavoro, ma rappresentano un fattore fondamentale di successo per la competitività e la sostenibilità organizzativa.

6. Sfide future e raccomandazioni

L'integrazione di politiche di inclusione e diversità nelle organizzazioni non rappresenta solo un imperativo etico e sociale, ma costituisce anche un elemento strategico per la sostenibilità aziendale e il miglioramento del benessere organizzativo. Tuttavia, nonostante i progressi compiuti, le aziende continuano a incontrare ostacoli significativi nell'implementazione di strategie efficaci in questo ambito.

Uno dei principali fattori che ostacolano il cambiamento è la resistenza culturale, che si manifesta attraverso pregiudizi inconsci, scarsa consapevolezza e, talvolta, una vera e propria opposizione alle iniziative di equità di genere (Dutta et al., 2024). Tali resistenze si traducono spesso in una scarsa applicazione concreta delle politiche di inclusione, con conseguenze negative non solo per il benessere dei lavoratori, ma anche per le performance organizzative complessive (Galdiero et al., 2024). Per superare tali ostacoli, le aziende dovrebbero promuovere un cambiamento culturale profondo, che coinvolga tutti i livelli organizzativi, dal management ai livelli organizzativi inferiori ai collaboratori, attraverso iniziative di sensibilizzazione, formazione continua e pratiche di gestione delle risorse umane inclusive (Chikwe et al., 2024).

Un'altra sfida chiave riguarda il rapporto tra sostenibilità organizzativa e benessere lavorativo. La sostenibilità, spesso associata esclusivamente alla dimensione ambientale, deve invece essere considerata anche nella sua componente sociale e organizzativa. Il benessere dei lavoratori è un indicatore essenziale della qualità del clima organizzativo e rappresenta un fattore determinante per la produttività e la competitività aziendale (Hameed et al., 2022). Numerose ricerche hanno evidenziato l'impatto positivo della responsabilità sociale d'impresa (CSR) sul benessere lavorativo, dimostrando come pratiche di gestione delle risorse umane orientate alla sostenibilità possano ridurre i livelli di stress e incrementare la soddisfazione professionale (Wang et al., 2025). L'integrazione delle politiche di inclusione nei programmi di CSR, pertanto, non solo favorisce un ambiente di lavoro più equo, ma aumenta anche la motivazione e la fedeltà dei lavoratori (Low & Spong, 2022).

Un aspetto spesso trascurato nelle strategie di sostenibilità aziendale riguarda l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità. Le barriere all'inclusione di questi lavoratori non si limitano ai processi di selezione, ma si estendono anche alla progressione di carriera e all'accesso a opportunità di formazione professionale (Chhabra, 2021). Le aziende che adottano pratiche inclusive per i lavoratori con disabilità non solo promuovono l'equità sociale, ma rafforzano la propria sostenibilità organizzativa, creando ambienti di lavoro più equi e resilienti (Kreimer, 2004). L'introduzione di strumenti tecnologici assistivi e di modalità di lavoro flessibili, oltre a garantire il rispetto delle normative in materia, può migliorare significativamente il clima aziendale, ridurre i livelli di turnover e aumentare la produttività (Dutta et al., 2024). Inoltre, il coinvolgimento attivo dei collaboratori nella definizione delle strategie di inclusione favorisce un senso di appartenenza più forte, rafforzando la coesione interna e il commitment organizzativo (Galdiero et al., 2024).

La persistenza di stereotipi di genere e la sottorappresentazione delle donne nei ruoli di leadership rappresentano un'altra barriera da superare attraverso interventi strutturati e strategie mirate (Jaiswal & Dyaram, 2020). Il fenomeno del "soffitto di cristallo" continua a limitare le opportunità di crescita professionale per molte donne, nonostante il possesso delle competenze necessarie (Dutta et al., 2024). Queste disuguaglianze non si riflettono solo nella limitata presenza femminile nei ruoli dirigenziali, ma anche nel gap salariale e nelle opportunità di accesso a posizioni decisionali strategiche (Hameed et al., 2022). La segmentazione del mercato del lavoro, che associa determinate professioni a un genere specifico, contribuisce ad accentuare tali disparità (Kreimer, 2004). Per affrontare questi problemi, le aziende devono investire in programmi di formazione sulla leadership femminile e sviluppare percorsi di carriera equi, garantendo la presenza di *role model* femminili nelle posizioni di vertice (Wang et al., 2025).

Oltre alle disparità di genere, la discriminazione nei confronti dei gruppi svantaggiati, incluse le persone con disabilità, rappresenta un ostacolo significativo. Le persone con disabilità visiva, ad esempio, affrontano barriere non solo fisiche, ma anche attitudinali, che limitano le loro opportunità di impiego (Chhabra, 2021). Queste difficoltà si manifestano nei processi di selezione, nella mancanza di adeguamenti nei luoghi di lavoro e nella sottovalutazione delle loro capacità professionali. Affinché l'inclusione diventi una realtà concreta, è necessario che le aziende adottino strategie di gestione delle risorse umane che prevedano misure di adattamento nei processi di selezione e formazione, favorendo ambienti di lavoro accessibili e inclusivi (Dutta et al., 2024).

Per affrontare tali sfide, è fondamentale un impegno costante nella formazione e sensibilizzazione del personale, supportato dalla promozione di modelli di leadership inclusivi. L'implementazione di programmi di mentorship e sponsorship può favorire la crescita professionale delle donne e degli altri gruppi sottorappresentati,

mentre politiche di trasparenza nella progressione di carriera e nella retribuzione possono contribuire a mitigare le disuguaglianze (Malach Pines et al., 2010). Inoltre, la raccolta e l'analisi di dati sulla diversità, attraverso strumenti avanzati di misurazione, permettono di individuare e correggere eventuali disparità (Confetto et al., 2023). Le organizzazioni che riescono a integrare in modo efficace l'inclusione nelle loro strategie a lungo termine non solo migliorano il benessere dei dipendenti, ma ottengono anche un vantaggio competitivo in termini di attrazione e fidelizzazione dei talenti (Jaiswal & Dyaram, 2020).

Infine, per garantire il successo delle iniziative di inclusione e diversità, è necessario un coordinamento tra imprese, istituzioni e società civile. Le aziende devono collaborare con enti governativi e associazioni di categoria per sviluppare standard comuni, condividere *best practice* e promuovere politiche pubbliche a favore dell'equità di genere nel mercato del lavoro (Malach Pines et al., 2010). Un ruolo cruciale è svolto anche dalla comunicazione aziendale: la crescente attenzione delle imprese europee all'utilizzo dei canali digitali per diffondere il proprio impegno in materia di diversità e inclusione rappresenta un'opportunità per rafforzare la propria reputazione e sensibilizzare il pubblico su questi temi (Confetto et al., 2023). Solo attraverso un impegno collettivo e un approccio sistemico sarà possibile superare le sfide attuali e costruire ambienti lavorativi più equi, sostenibili e innovativi.

7. Conclusioni

Inclusione e diversità rappresentano valori essenziali e strumenti strategici per migliorare il benessere lavorativo e le performance organizzative. La promozione della parità di genere, tramite pratiche di reclutamento inclusivo, formazione mirata e politiche di conciliazione lavoro-vita privata, contribuisce a costruire ambienti più equi e collaborativi. Una cultura inclusiva, sostenuta da un mo-

nitoraggio continuo, consente di trasformare le differenze in una risorsa per affrontare le sfide organizzative con maggiore efficacia.

Le organizzazioni che integrano l'inclusione nelle loro strategie dimostrano una maggiore capacità di innovare e adattarsi a un contesto in costante evoluzione. Investire in diversità significa creare valore per le persone e per l'intera organizzazione, contribuendo a un futuro più equo e sostenibile.

Riferimenti bibliografici

- Chang, Y. L., & Ke, J. (2024). Socially responsible artificial intelligenceempoweredpeopleanalytics:Anovelframeworktowards sustainability. *Human Resource Development Review*, 23(1), 88–120. <https://doi.org/10.1177/15344843231200930>
- Chhabra, G. (2021). Turning a blind eye to employers' discrimination? Attitudinal barrier perceptions of vision impaired youth from Oslo and Delhi. *Disability & Society*, 36(10), 1688–1711. <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1816905>
- Chikwe, C. F., Dagunduro, A. O., Ajuwon, O. A., & Kuteesa, K. N. (2024). Organizational development and gender inclusivity: A framework for sustainable change. *International Journal of Engineering Inventions*, 13(9), 284–291.
- Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: An explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations: The International Journal*, 45(7), 121–139. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2022-0522>
- de Gennaro, D., & Piscopo, G. (2023). Pinkwashing and mansplaining: Individual and organizational experiences of gender inequality at work during the COVID-19 pandemic.

- Culture and Organization*, 29(4), 298–314. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2176501>
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Dutta, D., Srivastava, P., Zabin Memon, N., & Vedak, C. (2024). Inclusive and sustainable economic growth for MSME firms: Examining the impact of sustainable HRM practices on women's well-being. *International Journal of Manpower*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2023-0750>
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Galdiero, C., Maltempo, C., Marrapodi, R., & Martinez, M. (2024). Gender diversity: An opportunity for socially inclusive human resource management policies for organizational sustainability. *Social Sciences*, 13(3), 173–184. <https://doi.org/10.3390/socsci13030173>
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61–76. <https://doi.org/10.1023/a:1005907602028>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hameed, I., Ijaz, M. U., & Sabharwal, M. (2022). The impact of human resources environment and organizational identification on employees' psychological well-being. *Pu-*

- blic Personnel Management*, 51(1), 71–96. <https://doi.org/10.1177/00910260211001397>
- Hoeber, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barke-
ma, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective
taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Ap-
plied Psychology*, 97(5), 982–996. <https://doi.org/10.1037/a0029159>
- Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). Inclusion, organi-
sational justice and employee well-being. *International Jour-
nal of Manpower*, 37(6), 945–964. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0212>
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research
on team and organizational diversity: SWOT analysis and
implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1)
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2020). Perceived diversity and em-
ployee well-being: Mediating role of inclusion. *Person-
nel Review*, 49(5), 1121–1139. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0511>
- Jang, S. J. (2009). The relationships of flexible work sche-
dules, workplace support, supervisory support, wor-
k-life balance, and the well-being of working parents.
Journal of Social Service Research, 35(2), 93–104. <https://doi.org/10.1080/01488370802678561>
- Karakhan, A. A., Gambatese, J. A., Simmons, D. R., & Al-Baya-
ti, A. J. (2021). Identifying pertinent indicators for asses-
sing and fostering diversity, equity, and inclusion of the
construction workforce. *Journal of Management in Engi-
neering*, 37(2), 1–10. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000885](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000885)
- Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2023).
Insights into creating and managing an inclusive neurodiver-

- se workplace for positive outcomes: A multistaged theoretical framework. *Group & Organization Management*, 48(5), 1339–1386. <https://doi.org/10.1177/10596011221133583>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business Research*, 13(3), 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Konrad, A. M., Yang, Y., & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83–107. <https://doi.org/10.1002/hrm.21713>
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Kreimer, M. (2004). Labour market segregation and the gender-based division of labour. *European Journal of Women’s Studies*, 11(2), 223–246. <https://doi.org/10.1177/1350506804042097>
- Low, M. P., & Spong, H. (2022). Predicting employee engagement with micro-level corporate social responsibility (CSR) practices in the public accounting firms. *Social Responsibility Journal*, 18(2), 266–292. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2020-0300>
- Malach Pines, A., Lerner, M., & Schwartz, D. (2010). Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(2), 186–198. <https://doi.org/10.1108/02610151011024493>

- Microsoft Corporation. (2024). 2024 Global Diversity & Inclusion Report. Microsoft Corporation. Retrieved from <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/annual-report>
- McKinsey & Company. (2023). Diversity Matters Even More. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>
- Miller, F., Miller, F. A., & Katz, J. (2002). *Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Noon, M. (2018). Pointless diversity training: Unconscious bias, new racism and agency. *Work, Employment and Society*, 32(1), 198–209. <https://doi.org/10.1177/0950017017719841>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 4–22. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Park, S., Park, S., & Shryack, J. (2023). Measures of climate for inclusion and diversity: Review and summary. *Human Resource Development Quarterly*, 34(4), 463–480. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21493>
- Raghvendra, K., & Vijayendra, K. (2024). Long-term impacts of inclusive leadership on organizational adaptability. *Journal of Organizational Behavior*, 1(1), 8–23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13943273>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?.

- Human Resource Management Review*, 19(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Sparkman, T. E. (2019). Exploring the boundaries of diversity and inclusion in human resource development. *Human Resource Development Review*, 18(2), 173–195. <https://doi.org/10.1177/1534484319837030>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Wang, Y., Ummar, R., Qureshi, T. M., Ul Haq, J., & Bonn, M. A. (2025). Employee sustainability: How green practices drive employee well-being and citizenship behavior. *Sustainability*, 17(3), 936–954. <https://doi.org/10.3390/su17030936>
- World Economic Forum. (2024). Diversity, Equity, and Inclusion Lighthouses 2024. Centre for the New Economy and Society. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2024/>

Leadership inclusiva: strategie per promuovere la parità di genere e il benessere organizzativo

Davide de Gennaro, Filomena Buonocore,
Viviana Colombi Evangelista, Ludovica Del Barone

ABSTRACT: La leadership inclusiva rappresenta un elemento chiave per promuovere la parità di genere e il benessere organizzativo, due pilastri fondamentali per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni moderne. Questo capitolo analizza come i leader possano guidare il cambiamento attraverso strategie mirate che valorizzano le diversità e creano ambienti di lavoro equi e rispettosi. Dopo una panoramica sui concetti di leadership inclusiva e parità di genere, vengono esaminate le principali sfide, come stereotipi culturali, bias inconsci e resistenze al cambiamento, e le opportunità offerte da tecnologie innovative e dall'evoluzione delle aspettative lavorative. Attraverso l'analisi di casi studio, il capitolo dimostra l'impatto positivo della leadership inclusiva non solo sulla performance organizzativa, ma anche sulla creazione di un clima di fiducia e appartenenza. Le conclusioni evidenziano che la parità di genere e il benessere organizzativo non sono solo obiettivi etici, ma leve strategiche per una crescita sostenibile e innovativa. Il capitolo invita i leader a superare le sfide e a cogliere le opportunità per costruire organizzazioni più inclusive, capaci di rispondere alle esigenze di un mercato globale in evoluzione.

In un mondo sempre più interconnesso e diversificato, il ruolo della leadership inclusiva emerge come una risposta cruciale alle sfide organizzative contemporanee (Ryan, 2006; Thompson & Matkin, 2020). La parità di genere e il benessere organizzativo non sono solo valori morali, ma fattori strategici che influenzano direttamente la competitività e la sostenibilità delle organizzazioni (Stelmokienė et al., 2023; Zammiti et al., 2024). Questo capitolo esplora come

la leadership inclusiva possa promuovere ambienti di lavoro equi e valorizzare il potenziale di ogni individuo, superando stereotipi e barriere culturali. Attraverso un'analisi teorica e pratiche concrete, il capitolo intende fornire una guida per i leader che desiderano costruire organizzazioni più giuste, coese e orientate al futuro.

1. Introduzione

La leadership inclusiva rappresenta un elemento fondamentale per affrontare le sfide delle organizzazioni moderne, sempre più caratterizzate da una crescente diversità culturale, generazionale e di genere (Hollander, 2012; Korkmaz et al., 2022). In questo contesto, la promozione della parità di genere e del benessere organizzativo non è solo una questione etica, ma un requisito strategico per il successo aziendale. Numerosi studi dimostrano infatti che le organizzazioni che valorizzano la diversità e favoriscono ambienti di lavoro inclusivi registrano livelli più alti di innovazione, produttività e soddisfazione dei dipendenti (AlMulhim & Mohammed, 2023; Ilyas et al., 2024).

Tuttavia, l'obiettivo della parità di genere e del benessere organizzativo resta ancora lontano in molte realtà (Diehl & Dzubinski, 2016). Le barriere strutturali, i pregiudizi inconsci e gli stereotipi di genere continuano a limitare l'accesso delle donne alle posizioni di leadership e a ostacolare la creazione di ambienti di lavoro equi (Podreka et al., 2024). Allo stesso modo, il benessere organizzativo, spesso dato per scontato, necessita di un'attenzione mirata per contrastare fenomeni come stress lavorativo, burnout e disuguaglianze interne (Biron et al., 2012).

In questo capitolo, esploreremo come la leadership inclusiva possa rappresentare un motore di cambiamento per superare tali ostacoli, promuovendo una cultura organizzativa fondata sull'equità e sul rispetto delle individualità. Attraverso una combinazione di analisi teorica, strategie pratiche e casi di studio, verranno

illustrate le modalità con cui i leader possono costruire ambienti di lavoro che favoriscano sia la parità di genere sia il benessere complessivo dei dipendenti.

2. La leadership inclusiva

La leadership inclusiva si distingue come un approccio incentrato sulla valorizzazione delle differenze individuali e sulla creazione di un ambiente in cui ogni persona si senta accettata, rispettata e motivata a esprimere appieno le proprie potenzialità (Ryan, 2006). Questo stile di leadership pone il leader al centro di un processo trasformativo, capace di integrare la diversità nei processi decisionali e nella cultura organizzativa, favorendo equità e partecipazione (Katsaros, 2022; Kuknor e Bhattacharya, 2020).

Essere un leader inclusivo significa non solo riconoscere la diversità come un valore, ma agire in modo attivo per integrarla (Roberson & Perry, 2022). L'empatia, l'ascolto attivo e la capacità di adattarsi alle esigenze di team eterogenei rappresentano tratti distintivi di questo approccio (Nakamura & Milner, 2023; Živković, 2024). La leadership inclusiva va oltre la semplice applicazione di regole e politiche: richiede un impegno costante nel rimuovere barriere sistemiche e bias inconsci che possono ostacolare il pieno sviluppo del potenziale individuale e collettivo (Sun et al., 2024).

Rispetto ad altri stili di leadership, come quello trasformativale o situazionale, la leadership inclusiva si concentra maggiormente sull'autenticità delle relazioni e sulla creazione di un senso di appartenenza (Randel et al., 2018). Mentre la leadership trasformativale ispira verso obiettivi condivisi (vedi Bass, 1999), la leadership inclusiva integra le diversità come risorsa strategica e punta alla costruzione di una cultura organizzativa partecipativa, capace di accogliere e valorizzare prospettive differenti (Nishii & Leroy, 2022).

L'adozione di una leadership inclusiva produce benefici tangibili per l'organizzazione. La diversità, quando gestita in modo

efficace, stimola l'innovazione e offre soluzioni a problemi complessi grazie alla ricchezza di prospettive (Jin et al., 2017). Inoltre, i dipendenti che si sentono inclusi tendono a essere più motivati, impegnati e fedeli all'organizzazione (Rogozińska-Pawelczyk & Sudolska, 2024). Questo si traduce non solo in un clima aziendale più positivo, ma anche in un vantaggio competitivo, in quanto le organizzazioni inclusive sono percepite come etiche, moderne e capaci di attrarre i migliori talenti (Kaliannan et al., 2023).

La leadership inclusiva non rappresenta quindi solo uno stile gestionale, ma una vera e propria filosofia che orienta le organizzazioni verso una crescita sostenibile, fondata sull'equità e sulla valorizzazione delle persone. Nei paragrafi successivi, approfondiremo le strategie pratiche per applicare questo approccio, con particolare attenzione alla promozione della parità di genere e del benessere organizzativo.

3. Parità di genere nelle organizzazioni

La parità di genere rappresenta un obiettivo cruciale per le organizzazioni moderne, non solo per ragioni etiche, ma anche per i benefici concreti che può portare in termini di innovazione, produttività e reputazione (Jawad et al., 2023; Ko et al., 2021). Tuttavia, nonostante i progressi degli ultimi decenni, le disuguaglianze di genere persistono in molte realtà lavorative. Differenze nei salari, limitato accesso a posizioni di leadership e stereotipi culturali continuano a ostacolare il pieno raggiungimento di una parità effettiva (vedi Kräft, 2022).

Le barriere che impediscono la parità di genere sono spesso radicate in dinamiche strutturali e culturali (Zhou, 2023). Gli stereotipi di genere influenzano le aspettative nei confronti delle donne, limitandone il riconoscimento delle competenze e delle ambizioni (Heilman, 2012). Il soffitto di cristallo, una metafora che indica le barriere invisibili al progresso delle donne verso i ruoli decisionali,

e il pavimento appiccicoso, che descrive la difficoltà di uscire da posizioni lavorative a basso reddito, sono manifestazioni di queste dinamiche (Srivastava & Nalawade, 2023).

Il ruolo della leadership inclusiva si rivela fondamentale per affrontare queste sfide. Una leadership che promuove attivamente la parità di genere può contribuire a creare una cultura organizzativa più equa e orientata alla valorizzazione dei talenti, indipendentemente dal genere (Nishii & Leroy, 2022). Questo richiede un impegno costante nel contrastare i bias inconsci, favorire la trasparenza nei processi di selezione e promozione, e sostenere politiche che offrano pari opportunità (Karimi & Khawaja, 2024).

La parità di genere non è solo una questione interna alle organizzazioni, ma ha implicazioni più ampie sulla società. Un ambiente di lavoro che favorisce l'equità contribuisce a ridurre le disuguaglianze economiche e a migliorare la qualità della vita delle persone (Korkmaz et al., 2022). Promuovere la parità di genere significa, quindi, andare oltre l'adempimento formale di normative o l'adozione di pratiche simboliche, per costruire una cultura realmente inclusiva e trasformativa.

In questo contesto, il prossimo paragrafo esplorerà come la leadership inclusiva possa agire come motore di cambiamento, superando le barriere culturali e strutturali che limitano la parità di genere, e come questa trasformazione possa tradursi in benefici concreti per l'organizzazione e per la società nel suo complesso.

4. Strategie di leadership inclusiva per la parità di genere

La promozione della parità di genere nelle organizzazioni richiede un impegno concreto da parte della leadership, non solo per identificare e rimuovere gli ostacoli che perpetuano le disuguaglianze, ma anche per creare un ambiente che valorizzi il talento indipendentemente dal genere (Kossek & Buzzanell, 2018). La leadership inclusiva, con il suo focus sull'equità e sulla partecipa-

zione, rappresenta un elemento chiave per guidare questo cambiamento (Gooti et al., 2023; Perry et al., 2021).

Un primo passo cruciale consiste nella revisione dei processi organizzativi per garantire trasparenza e imparzialità nelle decisioni relative al reclutamento, alla promozione e alla valutazione delle performance (Haq et al., 2024). I leader inclusivi devono agire per contrastare i bias inconsci che spesso influenzano questi processi, promuovendo criteri basati sul merito e sulla competenza (Heilman, 2012). Inoltre, è fondamentale incentivare programmi di mentoring e sponsorship che supportino le donne nel superare le barriere di accesso alle posizioni di leadership (Gooty et al., 2023).

Un'altra strategia essenziale è l'adozione di politiche di lavoro flessibili e di work-life balance che rispondano alle esigenze dei dipendenti, considerando che le responsabilità familiari continuano a ricadere in modo sproporzionato sulle donne (Lu et al., 2024). Tali politiche non solo favoriscono una maggiore equità, ma contribuiscono anche a creare un ambiente di lavoro più soddisfacente per tutti i collaboratori (Ding et al., 2024; Jha et al., 2024).

La leadership inclusiva può inoltre agire come catalizzatore di un cambiamento culturale (Simmons & Yawson, 2022). I leader devono impegnarsi attivamente per sensibilizzare il personale sull'importanza della diversità di genere e per creare spazi di dialogo in cui siano valorizzate prospettive diverse (Celestin & Vanitha, 2020). Attraverso una comunicazione autentica e la promozione di un linguaggio inclusivo (Weiss et al., 2018), è possibile costruire una cultura organizzativa in cui la parità di genere non sia solo un obiettivo dichiarato, ma una realtà vissuta quotidianamente.

Un altro aspetto rilevante è la rappresentanza femminile nei ruoli decisionali. Aumentare il numero di donne in posizioni di leadership non solo garantisce una maggiore equità, ma offre anche modelli positivi che ispirano le nuove generazioni (Celestin & Vanitha, 2020). I leader inclusivi possono favorire questo processo attraverso azioni mirate, come l'istituzione di programmi di svi-

luppo della leadership femminile o l'adozione di obiettivi di diversità misurabili (Sun et al., 2024).

Le strategie di leadership inclusiva per la parità di genere richiedono un approccio sistemico e una visione a lungo termine. Non si tratta di interventi isolati, ma di un cambiamento profondo che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione. Nei prossimi paragrafi, analizzeremo come queste strategie possano essere integrate con il benessere organizzativo per creare un ambiente di lavoro sostenibile e prospero.

5. Il Benessere organizzativo e il suo legame con la leadership inclusiva

Il benessere organizzativo rappresenta un aspetto cruciale per il successo e la sostenibilità di ogni organizzazione (Florez-Jimenez et al., 2024). Esso si riferisce a uno stato complessivo di salute, soddisfazione e motivazione dei dipendenti, che influenza non solo la produttività individuale, ma anche il clima aziendale e la performance complessiva (Pfeffer, 2010). La leadership inclusiva gioca un ruolo determinante nella promozione di questo benessere, in quanto si basa su valori di equità, rispetto e partecipazione, che sono alla base di un ambiente lavorativo sano e positivo.

Un leader inclusivo contribuisce al benessere organizzativo in diversi modi (Choi et al., 2017; Umrani et al., 2024). Innanzitutto, favorisce un clima di fiducia attraverso l'ascolto attivo e una comunicazione aperta (Nakamura & Milner, 2023; Orekoya, 2024). Questo consente ai dipendenti di sentirsi valorizzati, compresi e sostenuti, riducendo il rischio di stress e burnout (Li & Peng, 2022). Inoltre, la leadership inclusiva promuove l'equilibrio tra vita lavorativa e personale, adottando politiche flessibili che tengano conto delle diverse esigenze dei lavoratori, come il lavoro da remoto o orari personalizzati (Sugiyama et al., 2016).

Il benessere organizzativo è strettamente legato alla percezione di equità e giustizia all'interno dell'azienda (Gilliland, 1993). I dipendenti che si sentono trattati in modo equo, indipendentemente dal genere, dall'età o da altre caratteristiche personali, sviluppano un maggiore senso di appartenenza e di coinvolgimento (Barsky & Kaplan, 2007). La leadership inclusiva, con il suo impegno nel garantire pari opportunità e nel contrastare le discriminazioni, contribuisce a creare un ambiente in cui tutti possano prosperare (Qi et al., 2019).

Un altro elemento centrale è il riconoscimento e la valorizzazione del contributo individuale (Randel et al., 2018). La leadership inclusiva incoraggia i dipendenti a esprimere liberamente idee e opinioni, promuovendo un senso di partecipazione attiva (Roberson & Perry, 2022). Questo non solo migliora il benessere psicologico dei lavoratori, ma rafforza anche il legame tra i membri del team, favorendo la coesione e la collaborazione (Orekoya, 2024).

Infine, la leadership inclusiva contribuisce a un benessere organizzativo duraturo attraverso l'implementazione di programmi di sviluppo personale e professionale (Sugiyama et al., 2016). Investire nella crescita dei dipendenti non solo aumenta la loro soddisfazione, ma rende anche l'organizzazione più resiliente e competitiva (Xintian & Peng, 2023).

In sintesi, il benessere organizzativo e la leadership inclusiva si rafforzano reciprocamente. Nel capitolo successivo, analizzeremo casi concreti di organizzazioni che hanno saputo integrare queste pratiche con risultati significativi.

6. Case study e buone pratiche

Per individuare esempi concreti e rilevanti di aziende che hanno implementato strategie efficaci di leadership inclusiva per promuovere la parità di genere e il benessere organizzativo, è stata condotta una content analysis (Drisko & Maschi, 2016) tramite

siti web ufficiali delle organizzazioni e report aziendali. Questo approccio metodologico ha permesso di selezionare casi reali, rappresentativi di diverse realtà nazionali e internazionali.

Di seguito vengono presentati tre esempi distinti: un'azienda italiana, una europea e una americana, che si sono distinte per le loro iniziative innovative e di impatto. Questi tre casi dimostrano come aziende di diversa scala e contesto geografico possano adottare approcci concreti per promuovere la parità di genere e il benessere organizzativo, facendo leva sulla leadership inclusiva come strumento strategico per il cambiamento. Oltre ai benefici interni, tali pratiche contribuiscono a costruire una società più equa e sostenibile, rafforzando il ruolo delle organizzazioni come agenti di trasformazione sociale.

6.1. Barilla (Italia)

Barilla, azienda leader nel settore alimentare, è un esempio emblematico di come un'organizzazione possa integrare la parità di genere e l'inclusione nella propria strategia aziendale. Nel 2021, Barilla è stata la prima azienda italiana a ricevere il prestigioso Catalyst Award, riconoscimento internazionale per le aziende che si distinguono nel promuovere la leadership femminile e l'inclusione sul posto di lavoro.

L'impegno di Barilla inizia nel 2013 con l'adozione di un approccio strutturato alla diversità e all'inclusione. L'azienda ha avviato una serie di programmi per aumentare la rappresentanza femminile nei ruoli di leadership, con risultati tangibili. Tra il 2013 e il 2020, la percentuale di donne in posizioni dirigenziali che riportano direttamente all'Amministratore Delegato è passata dall'8% al 28%, mentre la presenza femminile nei ruoli che rispondono al Global Leadership Team è cresciuta dal 23% al 36%.

Barilla si è impegnata a raggiungere la parità retributiva globale di genere, garantendo che uomini e donne con le stesse qualifiche

e mansioni ricevano lo stesso salario. Questo risultato, raggiunto nel 2020, è stato accompagnato dall'introduzione di politiche di lavoro flessibile in tutte le sue sedi, che comprendono orari personalizzati e opzioni di smart working, per favorire il bilanciamento tra vita professionale e personale.

L'azienda ha anche esteso il proprio impegno all'inclusione di altre dimensioni della diversità, aderendo agli Standard ONU contro la discriminazione LGBTI sul posto di lavoro. Barilla promuove attivamente una cultura inclusiva, organizzando corsi di formazione sui bias inconsci per tutti i dipendenti e implementando iniziative di sensibilizzazione per favorire una maggiore consapevolezza su temi di equità e inclusione.

I risultati delle politiche di Barilla sono evidenti non solo all'interno dell'azienda, ma anche nella sua reputazione esterna. Barilla è stata riconosciuta come uno dei migliori luoghi di lavoro per l'inclusione e ha ricevuto apprezzamenti per il suo impegno continuo verso la sostenibilità sociale.

6.2. SAP (Germania)

SAP, multinazionale tedesca leader nel settore dei software aziendali, ha intrapreso un percorso significativo verso la promozione della parità di genere e del benessere organizzativo. L'azienda ha implementato una serie di iniziative volte a creare un ambiente di lavoro inclusivo e a garantire pari opportunità per tutti i dipendenti.

Una delle principali strategie adottate da SAP è stata l'introduzione di programmi di mentoring e sviluppo professionale specificamente rivolti alle donne, con l'obiettivo di aumentare la rappresentanza femminile nei ruoli di leadership. Questi programmi offrono alle dipendenti l'opportunità di acquisire competenze chiave, ricevere supporto nella pianificazione della carriera e costruire reti professionali all'interno dell'azienda.

Inoltre, SAP ha implementato politiche di trasparenza salariale per garantire l'equità retributiva tra uomini e donne. L'azienda conduce regolarmente analisi salariali per identificare e correggere eventuali disparità, assicurando che tutti i dipendenti siano remunerati equamente per lavori di pari valore.

Per promuovere un equilibrio tra vita professionale e personale, SAP offre opzioni di lavoro flessibile, tra cui il telelavoro e orari di lavoro adattabili. Queste misure sono particolarmente vantaggiose per i genitori e per coloro che necessitano di conciliare responsabilità lavorative e familiari, contribuendo al benessere generale dei dipendenti.

L'impegno di SAP verso la diversità e l'inclusione è stato riconosciuto a livello internazionale. L'azienda è stata inclusa in numerose classifiche che premiano le organizzazioni più attente alla parità di genere e ha ricevuto certificazioni che attestano le sue pratiche inclusive.

Questi sforzi hanno avuto un impatto positivo non solo sul clima aziendale, ma anche sulle performance di SAP, dimostrando che la promozione della parità di genere e del benessere organizzativo può essere un fattore determinante per il successo aziendale.

6.3. Microsoft (USA)

Sanofi, Microsoft, azienda tecnologica statunitense di rilievo globale, ha intrapreso numerose iniziative per promuovere la parità di genere e il benessere organizzativo, riconoscendo che un ambiente di lavoro inclusivo e diversificato è fondamentale per l'innovazione e la crescita sostenibile.

Nel 2020, Microsoft ha pubblicato il suo "Diversity & Inclusion Report", evidenziando i progressi compiuti e gli obiettivi futuri. L'azienda ha incoraggiato i dipendenti a identificarsi volontariamente come portatori di disabilità, promuovendo un ambiente sempre più sicuro e inclusivo. Questo approccio ha portato

a innovazioni significative, come i Learning Tools, i sottotitoli in tempo reale su Teams e l'Adaptive Controller di Xbox.

Microsoft ha implementato programmi di mentoring e sviluppo professionale rivolti alle donne, con l'obiettivo di aumentare la rappresentanza femminile nei ruoli tecnici e di leadership. Questi programmi includono opportunità di coaching, formazione continua e accesso a reti professionali, mirati a sostenere le donne nel loro percorso di carriera all'interno dell'azienda.

Durante la crisi sanitaria del 2020, Microsoft ha rafforzato il suo impegno nel promuovere una cultura dell'inclusione e ha introdotto modalità di lavoro ancora più flessibili per aiutare i dipendenti nella gestione familiare e nella cura dei propri cari. L'azienda ha supportato i dipendenti durante la transizione verso il lavoro a distanza, contribuendo a coprire i costi per l'acquisto di strumenti da ufficio e assicurando l'accesso a una varietà di risorse per il benessere psico-fisico.

Nel 2021, Microsoft Italia ha lanciato un corso per insegnare alle aziende come promuovere il benessere dei dipendenti. L'iniziativa si articola in tre pilastri: Mindset, con contenuti su come progettare un'organizzazione che metta il benessere delle persone al centro; Model – Coach – Care, con esempi concreti di modelli orientati al benessere; e Mindfulness, un percorso in sei video che spiega il ruolo della mindfulness nella quotidianità lavorativa.

L'impegno di Microsoft verso la diversità e l'inclusione ha portato a risultati tangibili, con un aumento della rappresentanza femminile in posizioni di leadership e una maggiore equità retributiva. L'azienda è stata riconosciuta per i suoi sforzi, figurando in diverse classifiche che premiano le aziende più attente alla parità di genere.

7. Conclusioni

La leadership inclusiva si configura come un elemento essenziale per affrontare le sfide contemporanee legate alla parità di genere

e al benessere organizzativo. Questo capitolo ha esplorato come i leader possano svolgere un ruolo determinante nel creare ambienti di lavoro equi e inclusivi, promuovendo politiche, pratiche e culture aziendali capaci di valorizzare le diversità e di migliorare la qualità della vita lavorativa.

La parità di genere non è più solo una questione di giustizia sociale, ma una necessità strategica per le organizzazioni che vogliono essere competitive in un mercato globalizzato e diversificato. Garantire l'equità di accesso alle opportunità e valorizzare i talenti indipendentemente dal genere rappresenta una leva fondamentale per l'innovazione, la produttività e la sostenibilità delle imprese (si veda, ad esempio, Buonocore et al., 2024).

Parallelamente, il benessere organizzativo è emerso come un elemento inscindibile dalla leadership inclusiva. I leader che promuovono empatia, ascolto e flessibilità riescono a costruire ambienti lavorativi in cui i dipendenti si sentono valorizzati, rispettati e motivati. Questo non solo aumenta il coinvolgimento e la fidelizzazione dei collaboratori, ma contribuisce anche a ridurre il rischio di stress e burnout (si veda, ad esempio, Riemma et al., 2025), migliorando il clima organizzativo complessivo.

Nonostante le sfide, come la resistenza culturale e la difficoltà nell'eliminare bias radicati, le opportunità offerte da una leadership inclusiva sono numerose. Dall'adozione di tecnologie avanzate alla risposta alle aspettative delle nuove generazioni di lavoratori (si veda, ad esempio, de Gennaro et al., 2023), i leader hanno a disposizione strumenti e contesti favorevoli per implementare cambiamenti significativi. Inoltre, i casi studio analizzati dimostrano che tali approcci non solo portano benefici interni alle organizzazioni, ma contribuiscono anche a un cambiamento culturale più ampio.

In conclusione, la leadership inclusiva non rappresenta semplicemente uno stile gestionale, ma una filosofia trasformativa capace di influenzare positivamente individui, organizzazioni e società.

Affrontare con determinazione le sfide legate alla parità di genere e al benessere organizzativo significa investire nel futuro delle organizzazioni, creando valore condiviso e un impatto duraturo. I leader inclusivi, con il loro impegno verso l'equità e la valorizzazione della diversità, hanno l'opportunità di plasmare una nuova generazione di organizzazioni più giuste, innovative e sostenibili.

Riferimenti bibliografici

- AlMulhim, A. F., Mohammed, S. M. (2023). The impact of inclusive leadership on innovative work behavior: A mediated moderation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 907–926. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0224>
- Barsky, A., Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286–295. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.286>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Biron, C., Karanika-Murray, M., Cooper, C. (2012). Improving organizational interventions for stress and well-being. Routledge.
- Buonocore, F., Annosi, M. C., de Gennaro, D., & Riemma, F. (2024). Digital transformation and social change: Leadership strategies for responsible innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 1–14. doi: 10.1016/j.jengtecman.2024.101843.

- Celestin, M., Vanitha, N. (2020). The diversity dividend: Why inclusive leadership drives innovation. *International Journal of Applied and Advanced Scientific Research*, 5(2), 47–54.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, 18, 1877–1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- de Gennaro, D., Mormile, S., Piscopo, G., & Adinolfi, P. (2023). In the jungle, the mighty jungle, the zebras are teal tonight: Investigating the organizational forms of Generation Z-driven Italian start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(6), 1129–1155. ISSN: 1462-6004. doi: 10.1108/JSBED-02-2023-0063.
- Ding, G., Ren, X., Lin, F. (2024). Adopting active or passive leadership in project-based organizations? The role of inclusive leadership in remote work environment. *International Journal of Project Management*, 42(6), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102623>
- Diehl, A. B., Dzubinski, L. M. (2016). Making the invisible visible: A cross-sector analysis of gender-based leadership barriers. *Human Resource Development Quarterly*, 27(2), 181–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21248>
- Drisko, J. W., Maschi, T. (2016). Content analysis. New York: Oxford University Press.
- Florez-Jimenez, M. P., Lleo, A., Danvila-del-Valle, I., Sánchez-Marín, G. (2024). Corporate sustainability, organizational resilience and corporate purpose: A triple concept for achieving long-term prosperity. *Management Decision*, 62(7), 2189–2213. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0938>
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Manage-*

- ment Review, 18(4), 694–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- Goody, J., Ruggs, E. N., Aguinis, H., Bergeron, D. M., Eby, L. T., van Knippenberg, D., ... Yammarino, F. J. (2023). Stronger together: A call for gender-inclusive leadership in business schools. *Journal of Management*, 49(8), 2531–2540. <https://doi.org/10.1177/01492063231178792>
- Haq, A. U., Malik, S., Ullah, A., Shah, S. M. A. (2024). Empowering diversity: The transformative role of inclusive leadership in modern management. *Journal of Business and Management Research*, 3(1), 876–891.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Ilyas, U., Sohail, A., Ashraf, A., Rehman, A. (2024). The influence of inclusive leadership on employee work engagement: Examining the mediating path of job satisfaction. *Migration Letters*, 21(S7), 1746–1758. <https://doi.org/10.59670/ml.v21iS7.9190>
- Jawad, M., Naz, M., Rizwan, S. (2023). Leadership support, innovative work behavior, employee work engagement, and corporate reputation: Examining the effect of female in not government organizations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 708–719. <https://doi.org/10.1002/csr.2383>
- Jha, I. N., Pal, D., Sarkar, S. (2024). Unlocking the secret to happiness at work: The power of inclusive leadership, organizational justice and workplace inclusion. *Journal of Management Development*, 43(2), 200–221. <https://doi.org/10.1002/csr.2383>

- Jin, M., Lee, J., Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303–319. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0151>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Karimi, H., Khawaja, S. (2024). Inclusive leadership. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 2403–2414. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2486>
- Katsaros, K. K. (2022). Exploring the inclusive leadership and employee change participation relationship: The role of workplace belongingness and meaning-making. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 158–173. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0104>
- Ko, Y., Ko, H., Chung, Y., Woo, C. (2021). Do gender equality and work–life balance matter for innovation performance?. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(2), 148–161. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1799971>
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Kossek, E. E., Buzzanell, P. M. (2018). Women’s career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management*, 57(4), 813–822. <https://doi.org/10.1002/hrm.21936>

- Kräft, C. (2022). Equal pay behind the “Glass Door”? The gender gap in upper management in a male-dominated industry. *Gender, Work & Organization*, 29(6), 1910–1926. <https://doi.org/10.1111/gwao.12890>
- Kuknor, S. C., Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Li, X., Peng, P. (2022). How does inclusive leadership curb workers’ emotional exhaustion? The mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877725>
- Lu, J., Guo, Z., Usman, M., Qu, J., Fareed, Z. (2024). Conquering precarious work through inclusive leadership: Important roles of structural empowerment and leader political skill. *Human Relations*, 77(10), 1413–1435. <https://doi.org/10.1177/00187267231186929>
- Nakamura, Y. T., Milner, J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100957. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100957>
- Nishii, L. H., Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683–722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- Orekoya, I. O. (2024). Inclusive leadership and team climate: The role of team power distance and trust in leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 94–115. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0142>
- Perry, E. L., Block, C. J., Noumair, D. A. (2021). Leading in: Inclusive leadership, inclusive climates and sexual harassment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International*

- al Journal, 40(4), 430–447. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2019-0120>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Podreka, J., Gaber, M. A., Smrdelj, R. (2024). Unveiling structural barriers: Gender inequality in the academic field. In *Handbook of equality of opportunity* 705–732. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55897-9_76
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Riemma, F., Buonocore, F., & de Gennaro, D. (2025). Coping with pressure: Stress management and organizational support in healthcare settings. *Personnel Review*, *ahead-of-print*. doi: 10.1108/PR-04-2025-0387.
- Roberson, Q., Perry, J. L. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Rogozińska-Pawelczyk, A., Sudolska, A. (2024). Exploring the impact of inclusive leadership on proactive work behavior in nonprofit organization: The mediating role of the relational

- psychological contract. *Nonprofit Management and Leadership*, 35(2), 399–432. <https://doi.org/10.1002/nml.21619>
- Ryan, J. (2006). *Inclusive leadership*. Jossey-Bass.
- Simmons, S. V., & Yawson, R. M. (2022). Developing leaders for disruptive change: An inclusive leadership approach. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 242–262. <https://doi.org/10.1177/15234223221114359>
- Stelmokienė, A., Jarašiūnaitė-Fedosejeva, G., Kravčenko, K. (2023). Relationship between gender equality, employees' perception of distributive justice and wellbeing in EU: The effect of gender and management position. *Economics & Sociology*, 16(1), 123–137. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-1/9>
- Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive leadership development: Drawing from pedagogies of women's and general leadership development programs. *Journal of Management Education*, 40(3), 253–292. <https://doi.org/10.1177/1052562916632553>
- Sun, P., Zuo, X., Liu, X., Huang, H., Wen, M. (2024). Inclusive leadership: Beyond diversity to true equity. *International Journal of Science and Business*, 33(1), 34–43. <https://doi.org/10.58970/IJSB.2313>
- Srivastava, N., Nalawade, R. (2023). Glass ceiling to sticky floor: Analogies of women leadership. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01300–e01300. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1300>
- Thompson, H., Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15–31. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>
- Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., Pahi, M. H. (2024). Inclusive leadership, employee performance

- and well-being: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 231–250. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., Grande, B. (2018). We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 389–402. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.002>
- Xintian, L., Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1127780>
- Zammiti, A., Moreno-Morilla, C., Romero-Rodríguez, S., Magnano, P., Marcionetti, J., Parola, A. (2024). Health and well-being, quality education, gender equality, decent work and inequalities: The contribution of psychology in achieving the objectives of the Agenda 2030. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–3. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1353102>
- Zhou, S. (2023). Gender politics and power structure: An analysis of institutional barriers to gender equality. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, 2(10), 64–71. <https://doi.org/10.56397/JRSSH.2023.10.08>
- Živković, S. (2024). Humanizing leadership: From empathy to inclusion. *Journal of Accounting and Management*, 14(1), 49–57.

La parità di genere, la fruizione dei congedi parentali e l'impatto sull'integrazione dei migranti: un'indagine statistica

Tiziana Venittelli

ABSTRACT: Questo studio analizza l'impatto dell'introduzione del congedo parentale in Italia sulle opinioni relative ai ruoli di genere dei padri lavoratori stranieri. L'obiettivo è valutare se politiche che incentivano una maggiore condivisione delle responsabilità familiari possano contribuire a modificare atteggiamenti tradizionali tra gruppi sociali con potenziali forti legami a norme patriarcali. L'analisi si basa sui dati della *Survey sull'integrazione sociale dei migranti* (ISTAT, 2011), focalizzandosi su un campione di lavoratori stranieri occupati nel settore formale con figli minori o maggiori di otto anni dal momento dell'introduzione della misura (rispettivamente, esposti e non esposti alla possibilità di richiedere il congedo). Attraverso modelli multivariati, che controllano per caratteristiche sociodemografiche, territoriali e di integrazione culturale, si osserva che l'esposizione al congedo parentale da parte dei padri è associata a una minore adesione a visioni tradizionali dei ruoli di genere. In particolare, gli individui esposti alla misura tendono più frequentemente a rifiutare l'idea che l'uomo debba essere l'unico responsabile del sostentamento economico della famiglia e delle decisioni familiari più rilevanti. Al contempo, mostrano una maggiore apertura nei confronti della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e del coinvolgimento degli uomini nelle attività domestiche. I risultati, dunque, indicano che interventi nel campo del welfare familiare possono produrre effetti culturali significativi, contribuendo a promuovere l'equità di genere e favorendo, allo stesso tempo, percorsi di integrazione sociale tra la popolazione migrante.

1. Introduzione

Negli ultimi decenni, numerosi paesi europei hanno introdotto riforme nel campo del welfare familiare volte a favorire una più equa distribuzione delle responsabilità genitoriali tra uomini e donne, con l'obiettivo di promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare e ridurre le disuguaglianze di genere. In Italia, un passo significativo in questa direzione è stato compiuto con la Legge 8 marzo 2000, n. 53 *“Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”*, che ha introdotto per la prima volta il congedo parentale per entrambi i genitori lavoratori. Tale misura, successivamente disciplinata dal Testo Unico sulla genitorialità (D.lgs. n. 151/2001), riconosce il diritto di astenersi dal lavoro, per un periodo complessivo di dieci mesi (distribuite tra i genitori nei modi e con le eccezioni previste dalla normativa), al fine di assistere i figli fino all'età di otto anni (limite esteso a dodici anni con la riforma Fornero del 2012).

L'estensione del diritto al congedo costituisce non solo un'evoluzione significativa del quadro legislativo in materia di welfare familiare, ma anche un potenziale motore di cambiamento culturale, in quanto stimola una maggiore condivisione delle responsabilità familiari e incoraggia una ridefinizione dei ruoli di genere tradizionali. In questo senso, le politiche di congedo parentale non sono solo strumenti di sostegno alla genitorialità, ma anche leve per l'evoluzione delle norme sociali e delle opinioni individuali sui compiti e i doveri legati al genere.

La letteratura economica più recente al riguardo, in particolare quella focalizzata sul contesto europeo, ha evidenziato l'esistenza di una correlazione positiva significativa tra l'introduzione di politiche di congedo parentale e l'evoluzione delle opinioni e delle attitudini di genere.

A tal riguardo, ad esempio, Farré et al. (2022) mostrano che l'introduzione del congedo di paternità in Spagna ha avuto un

impatto significativo sulle norme di genere interiorizzate dai figli dei padri esposti alla misura. All'età di 12 anni, tali bambini manifestano atteggiamenti più egualitari rispetto ai ruoli di genere e si dichiarano maggiormente favorevoli a una divisione equa delle responsabilità tra madri e padri, sia nell'ambito lavorativo sia nella sfera domestica. Inoltre, tendono ad adottare più frequentemente comportamenti quotidiani non conformi agli stereotipi tradizionali e mostrano di condividere modelli di vita distanti dal modello del "capofamiglia maschio", indicando un processo di interiorizzazione di valori più paritari sin dalla giovane età. In modo analogo, Fontenay e González (2024) riscontrano, in un'analisi condotta su sei paesi europei (Belgio, Danimarca, Francia, Islanda, Norvegia e Svezia), una riduzione significativa delle attitudini di genere stereotipate tra gli uomini nati dopo l'introduzione delle riforme sul congedo di paternità. Questo cambiamento si riflette anche nelle scelte professionali dei loro figli, che mostrano una maggiore propensione a intraprendere carriere considerate "meno comuni" per il genere maschile.

Lo studio di Unterhofer e Wrohlich (2017) sulla Germania evidenzia come la riforma del 2007, che ha introdotto il congedo di paternità obbligatorio, abbia influenzato le attitudini verso i ruoli di genere anche tra i nonni. Sebbene siano stati studiati meno gli atteggiamenti dei nonni rispetto alle generazioni più giovani, questi ultimi rivestono un ruolo cruciale nel trasmettere norme sociali, influenzando sia i nipoti che i colleghi più giovani, quando ancora attivi nel mercato del lavoro. I risultati mostrano che le nonne i cui figli hanno usufruito maggiormente del congedo parentale sono meno favorevoli all'idea che le donne debbano preoccuparsi più della famiglia che della carriera, mentre per i nonni i risultati, pur andando nella stessa direzione, non sono statisticamente significativi. Lo studio suggerisce che la formazione degli atteggiamenti sui ruoli di genere continua anche in età avanzata e che tali atteggiamenti

giamenti si trasmettono non solo dai genitori ai figli, ma anche dai figli ai genitori.

Il presente lavoro si inserisce in questo filone di ricerca analizzando l'effetto dell'introduzione del congedo parentale in Italia agli inizi del 2000 sulle opinioni di genere dei padri lavoratori stranieri residenti nel paese. L'attenzione è rivolta in particolare ai gruppi migranti provenienti da contesti socioculturali dove le norme patriarcali sono tradizionalmente più radicate, e i ruoli familiari e lavorativi sono spesso definiti da visioni più conservatrici.

Utilizzando dati ISTAT del 2011 sulla integrazione degli immigrati, che offre un'ampia documentazione delle opinioni e comportamenti degli stranieri in Italia, e selezionando un campione di padri lavoratori nel settore formale, esposti e non esposti alla possibilità di accesso al congedo parentale, i risultati suggeriscono che l'esposizione alla misura ha un impatto significativo nel favorire un progressivo cambiamento nelle attitudini verso i ruoli di genere, contribuendo alla promozione dell'equità di genere, anche in contesti caratterizzati da una forte diversità culturale.

Lo studio, dunque, offre importanti spunti di riflessione sulla capacità delle politiche pubbliche di influenzare le dinamiche familiari e professionali, dimostrando come tali politiche possano avere effetti positivi sull'inclusione sociale e sull'integrazione dei lavoratori migranti, stimolando un maggiore allineamento delle visioni di genere tra le diverse culture presenti nel paese.

Nel paragrafo successivo verrà descritto lo studio condotto, i dati utilizzati, la metodologia empirica implementata e i risultati ottenuti. L'ultimo paragrafo conclude.

2. Analisi empirica

L'analisi empirica proposta in questo lavoro si basa sui dati dell'*Indagine sulla Integrazione Sociale degli Immigrati in Italia*, condotta dall'ISTAT nel 2011. Questa indagine fornisce un'am-

pia gamma di informazioni, sia a livello individuale che familiare, utili ad indagare le attitudini e le norme di genere degli stranieri residenti in Italia.

Il questionario è articolato in diverse sezioni tematiche. Raccoglie dati dettagliati sulla struttura familiare (inclusi partner attuali e precedenti, figli e altri parenti conviventi o residenti in Italia), sull'anno di arrivo nel paese e sull'età dei diversi membri della famiglia. Altre sezioni approfondiscono la conoscenza della lingua italiana, il grado di adesione ai valori culturali italiani e del paese d'origine, il livello di istruzione, la formazione professionale (sia in Italia che all'estero), le esperienze lavorative nei paesi di origine e di destinazione, e la storia migratoria complessiva.

Di particolare rilievo per questa ricerca sono le informazioni sull'anno di inizio dell'attuale impiego, sul settore economico di appartenenza, sulla tipologia contrattuale (che consente di distinguere tra occupazione formale e informale, tempo pieno o parziale), sulla durata del contratto di lavoro, sulle caratteristiche del contesto lavorativo (presenza di colleghi connazionali o italiani) e sulla dimensione dell'impresa. Inoltre, l'indagine raccoglie dati sullo stato di salute, sulla percezione della discriminazione, sul senso di sicurezza e sull'integrazione soggettiva in Italia degli intervistati.

Il campione complessivo comprende circa 9.500 famiglie immigrate. La maggior parte degli intervistati proviene dall'Europa (60%), con una forte presenza di cittadini rumeni (23,5%) e albanesi (13,7%). Seguono immigrati dall'Africa (20%, principalmente marocchini), dall'Asia (13,3%, in particolare filippini e cinesi), e dall'America Latina (6,5%). Solo una piccola parte proviene dal Nord America e dall'Oceania (0,2%).

Per l'analisi, è stato selezionato un sottocampione di circa 1.000 lavoratori padri, arrivati in Italia prima dell'introduzione del congedo parentale e impiegati nel settore formale. Questi soggetti sono stati suddivisi in due gruppi:

- *trattati*: padri con figli conviventi nati dopo l'introduzione della misura o che avevano meno di otto anni al momento della riforma, quindi potenzialmente esposti alla possibilità di richiedere il congedo;
- *non trattati*: padri con figli conviventi esclusivamente maggiori di otto anni al momento della riforma e fino all'anno dell'intervista (2011), quindi non esposti alla possibilità di fruire della misura.

È importante sottolineare che la *survey* non contiene informazioni dirette sull'effettiva richiesta o fruizione del congedo da parte dei lavoratori. L'analisi stima quindi l'effetto dell'esposizione potenziale alla misura, cioè della possibilità concreta di richiederla (in quanto riferita al genitore di un figlio minore di otto anni e impiegato nel settore formale), rappresentando, pertanto, un indicatore credibile di accesso, anche se non di utilizzo effettivo.

L'obiettivo è verificare se tale esposizione influenzi le attitudini verso i ruoli di genere, promuovendo una cultura più egitaria rispetto a quella dei padri non esposti.

A tal fine, vengono analizzate le risposte a quattro domande del questionario relative ai ruoli familiari e di genere:

- A. *“Deve essere l'uomo a mantenere la famiglia”*
- B. *“È giusto che l'uomo aiuti la donna nelle faccende domestiche”*
- C. *“Deve essere l'uomo a prendere le decisioni più importanti riguardanti la famiglia”*
- D. *“La vita familiare può funzionare se la donna lavora fuori casa oltre ad occuparsi della casa e dei figli”*

Per ciascuna affermazione, gli intervistati potevano esprimere il proprio accordo su una scala di valori da uno a quattro: 1 “molto d'accordo”, 2 “abbastanza d'accordo”, 3 “poco d'accordo”, 4 “per niente d'accordo”.

A fini dell'analisi, le risposte sono state codificate in variabili binarie che assumono valore 1 per le risposte “molto” o “abba-

stanza d'accordo" e valore 0 per le risposte "poco" o "per niente d'accordo".

Le statistiche descrittive relative alle quattro variabili così selezionate sono riportate nella Tabella 1 in Appendice, in cui si mostra che i padri esposti alla misura esprimono con maggiore frequenza opinioni coerenti con una visione più egalitaria dei ruoli di genere, mentre tra i non esposti prevalgono visioni più tradizionali. In particolare, la percentuale di coloro che dichiarano di essere d'accordo o molto d'accordo al fatto che l'uomo debba essere l'unico responsabile del mantenimento della famiglia (quesito A) e debba assumere le decisioni più importanti inerenti al nucleo familiare (quesito C) è inferiore per gli esposti alla politica rispetto ai non esposti. Al contrario la percentuale di coloro che sono d'accordo col fatto che l'uomo debba contribuire allo svolgimento delle faccende domestiche (quesito B) e che la donna debba contribuire al mantenimento economico della famiglia, lavorando (quesito D) è maggiore tra gli esposti alla possibilità del congedo rispetto ai non esposti.

Tuttavia, le differenze osservate nelle opinioni di genere tra i padri esposti e non esposti alla possibilità di accedere al congedo parentale potrebbero non dipendere esclusivamente dall'effetto della politica in sé, ma riflettere, almeno in parte, differenze sistematiche nelle caratteristiche individuali e familiari tra i due gruppi. Tra queste, assumono particolare rilievo fattori come l'età del padre, il livello di istruzione, la durata della permanenza in Italia, il grado di integrazione culturale, la religione e l'intensità del legame mantenuto con il paese d'origine. Tali caratteristiche potrebbero infatti essere associate alle opinioni e agli atteggiamenti nei confronti dei ruoli di genere, e potrebbero dunque rappresentare variabili confondenti nella relazione tra esposizione alla misura e opinioni dichiarate.

Ad esempio, è plausibile che i padri con figli più grandi - e dunque non esposti alla misura - siano in media più anziani rispetto

ai padri con figli più piccoli e che siano giunti in Italia in età più matura; condizioni che secondo numerosi studi possono limitare le opportunità di assimilazione culturale e di piena integrazione nel paese ospitante (Åslund et al., 2015; Bleakley & Chin, 2010; Carillo et al., 2023; Clots-Figueras & Masella, 2013). Una minore integrazione, soprattutto se associata a una maggiore distanza culturale dal contesto italiano, può essere a sua volta correlata a una maggiore adesione a visioni più tradizionali dei ruoli di genere¹.

Per isolare l'effetto dell'esposizione alla misura di congedo parentale paterno e ottenere una stima più accurata e credibile, l'analisi empirica si avvale quindi di un modello multivariato. In tale modello, si include un ampio insieme di variabili di controllo - sociodemografiche, economiche, culturali e di contesto - che permettono di tenere conto di potenziali differenze strutturali tra i due gruppi di lavoratori (esposti e non esposti alla misura). In questo modo, si cerca di isolare il contributo specifico della politica sull'orientamento rispetto ai ruoli di genere, riducendo il rischio che i risultati siano influenzati da fattori non osservati o da selezione non casuale nei gruppi di trattamento e controllo.

Le principali variabili di controllo incluse nell'analisi considerano l'età del padre o l'età al momento dell'arrivo in Italia, il titolo di studio, la religione di appartenenza, la nazionalità alla nascita, nonché un indicatore del grado di attaccamento al paese d'origine.

Particolare attenzione è dedicata agli aspetti legati al processo di integrazione culturale, per i quali sono incluse variabili quali: la conoscenza della lingua italiana, la lingua abitualmente parlata con gli amici, la nazionalità del partner o coniuge (se italiana o straniera), il numero di anni trascorsi in Italia, l'intenzione di

¹ L'influenza delle interazioni con la società di arrivo e della cultura di origine sulle attitudini verso i ruoli di genere viene sostenuta in numerosi studi: Friberg e Jahanlu, 2023; Kretschmer, 2018; Pessin e Arpino, 2018; Breidahl e Larsen, 2016; Budig et al., 2012; Pippa e Inglehart, 2012; Fernández e Fogli, 2009.

richiedere la cittadinanza italiana, il senso di appartenenza sviluppato nei confronti del paese ospitante, e la motivazione principale della migrazione (distinguendo tra ragioni economiche, familiari o legate a presenza di conflitti nei paesi di origine).

A livello occupazionale, sono considerate informazioni relative alla tipologia di impiego, tra cui il settore economico di attività, la tipologia contrattuale (tempo pieno o parziale), la dimensione dell'impresa e la composizione per nazionalità dei colleghi di lavoro.

Infine, l'analisi tiene conto anche di variabili di contesto territoriale, tra cui la dimensione del comune di residenza (classificato in: grandi città -Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari, Palermo, Catania, Cagliari; comuni fino a 10.000 abitanti; comuni sopra i 10.000 abitanti) e la macroarea geografica di residenza (Nord, Centro, Sud).

I risultati dell'analisi, riportati in Tabella 2 in Appendice, mostrano che, a parità di tutte le altre caratteristiche individuali e contestuali precedentemente descritte, l'esposizione alla misura del congedo parentale da parte dei padri con figli minori di otto anni è associata a opinioni di genere significativamente più egitarie. In particolare, la probabilità che gli individui esposti alla misura dichiarino di essere d'accordo con l'affermazione secondo cui è giusto che l'uomo aiuti la donna nelle faccende domestiche (B) risulta superiore di circa 10 punti percentuali rispetto ai padri non esposti (ossia quelli con figli maggiori di otto anni). Analogamente, la probabilità di essere d'accordo con l'affermazione che la vita familiare possa funzionare anche se la donna lavora fuori casa (D) è maggiore di quasi 9 punti percentuali nel gruppo trattato rispetto al gruppo di controllo.

Anche per gli altri due quesiti, relativi alle affermazioni secondo cui l'uomo debba essere l'unico responsabile del reddito familiare (A) e debba assumere le decisioni più importanti in ambito familiare (C), si osserva una correlazione negativa con l'esposizio-

ne alla misura. Ciò indica una minore adesione a visioni tradizionali dei ruoli maschili tra i padri esposti. Tuttavia, in questi due casi, i coefficienti stimati risultano di *magnitudo* inferiore rispetto ai precedenti casi e non statisticamente significativi, suggerendo un effetto potenziale più debole o meno certo.

Nel complesso, l'evidenza empirica presentata in questo lavoro supporta l'ipotesi che la disponibilità per i padri del congedo parentale in Italia abbia contribuito, almeno in parte, a promuovere atteggiamenti più paritari all'interno delle famiglie migranti esposte alla misura.

3. Conclusioni

L'introduzione delle misure di conciliazione famiglia-lavoro in Europa negli ultimi decenni ha rappresentato uno strumento fondamentale a sostegno della genitorialità, sia dal punto di vista economico che familiare. Allo stesso tempo, tali misure hanno costituito un'opportunità preziosa per avanzare nel lungo percorso verso la parità di genere e superare concezioni tradizionali e stereotipate sui ruoli che uomini e donne sono chiamati a svolgere nella società. Una fiorente letteratura economica ha infatti evidenziato come l'introduzione di tali misure abbia contribuito ad un significativo coinvolgimento degli uomini nella cura dei figli e nella gestione domestica, anche se, allo stato attuale, restano disattese alcune rilevanti aspettative (Earle et al., 2023). Le donne continuano a farsi carico in misura maggiore rispetto agli uomini delle responsabilità familiari e, allo stesso tempo, la loro partecipazione al mercato del lavoro risulta inferiore rispetto sia alle lavoratrici senza figli sia ai padri con bambini della stessa età (Addati et al., 2018).

Molti studiosi evidenziano che il disegno delle politiche sia cruciale per promuovere l'equità. Per un uso equilibrato del congedo parentale, è fondamentale, ad esempio, che entrambi i genitori abbiano accesso a congedi retribuiti e paritari. Quando il congedo

materno è più lungo, si rinforza l'idea che le donne siano le principali responsabili della cura familiare (Earle et al., 2023). Inoltre, secondo molti studiosi non basta che la misura sia neutra dal punto di vista di genere: l'evidenza empirica mostra che gli uomini lo utilizzano di più quando una parte è esplicitamente riservata a loro. Nei paesi del Nord Europa, ad esempio, le quote per i padri hanno aumentato significativamente l'uso del congedo. In Italia, nonostante l'introduzione di quote obbligatorie (introdotte con la Legge Fornero del 2012), l'adesione dei padri resta comunque bassa, probabilmente a causa della maggiore instabilità lavorativa. I dati sui migranti sono ancora più incerti, dato che la ricerca su questo tema resta ancora molto limitata.

In questo lavoro sono stati presentati i risultati relativi ad uno studio sugli effetti dell'introduzione del congedo parentale in Italia sulle norme di genere dei migranti residenti nel paese. Lo studio ha evidenziato l'esistenza di una correlazione positiva tra l'esposizione alla misura dei lavoratori stranieri operanti nel settore regolare e opinioni più favorevoli alla parità di genere. Pur controllando per variabili relative al contesto lavorativo, come il settore economico, la dimensione aziendale e la composizione per nazionalità dei colleghi degli intervistati, restano tuttavia aspetti che meritano ulteriori approfondimenti: emerge la necessità di chiarire se il cambiamento delle opinioni dipenda dall'effettivo utilizzo del congedo (in mancanza di dati specifici in tal senso in questo studio) o se sia piuttosto il risultato dell'esposizione a contesti lavorativi più stabili e dove la presenza di colleghi italiani, più sensibili al tema, possa aver influenzato indirettamente gli atteggiamenti dei lavoratori stranieri. In questo senso, la semplice esposizione a un ambiente lavorativo favorevole alla misura potrebbe aver prodotto effetti culturali e di socializzazione, anche in assenza di un utilizzo diretto del congedo. L'esistenza di potenziali ed interessanti effetti di eterogeneità legati a tali aspetti (settori economici e contesti lavorativi più "sensibili" all'adozione della misura) suggeriscono,

dunque, lo sviluppo di ulteriori studi in futuro, contribuendo così a una comprensione più solida dell'impatto delle politiche di congedo parentale sul cambiamento delle norme di genere, in particolare tra i migranti.

Riferimenti bibliografici

- Åslund, O., Böhlmark, A., Skans, O.N. (2015). Childhood and family experiences and the social integration of young migrants. *Labour Economics*, 35, 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2015.05.004>
- Addati, L., Cattaneo, U., Esquivel, V., Valarino, I. (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. International Labour Organization
- Bleakley, H., Chin, A. (2010). Age at arrival, English proficiency, and social assimilation among US immigrants. *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(1), 165–92. <https://doi.org/10.1257/app.2.1.165>
- Breidahl, K.N., Larsen, C.A. (2016). The myth of unadaptable gender roles: Attitudes towards women's paid work among immigrants across 30 European countries. *Journal of European Social Policy*, 26(5), 387–401. <https://doi.org/10.1177/0958928716664292>
- Budig, M.J., Misra, J., Boeckmann, I. (2012). The motherhood penalty in cross-national perspective: The importance of work–family policies and cultural attitudes. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 19(2), 163–193. <https://doi.org/10.1093/sp/jxs006>
- Carillo, M.R., Lombardo, V., Venittelli, T. (2023). Social identity and labor market outcomes of immigrants. *Journal of Population Economics*, 36, 69–113. <https://doi.org/10.1007/s00148-022-00920-2>

- Clots-Figueras, I., Masella, P. (2013). Education, language and identity. *The Economic Journal*, 123(570), F332–F357. <https://doi.org/10.1111/econj.12051>
- Earle, A., Raub, A., Sprague, A., Heymann, J. (2023). Progress towards gender equality in paid parental leave: An analysis of legislation in 193 countries from 1995-2022. *Community, Work & Family*, 28(2), 172–192. <https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2226809>
- Farré, L., Felfe, C., González, L., Schneider, P. (2023). Changing gender norms across generations: Evidence from a paternity Leave Reform. IZA DP Series n. 16341
- Fernández, R., & Fogli, A. (2009). Culture: An empirical investigation of beliefs, work, and fertility. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 1(1), 146–177
- Fontenay, S., & González, L. (2024). Can public policies break the gender mold? Evidence from paternity leave reforms in six countries, BSE Working Paper, 1422
- Friberg, J.H., & Jahanlu, D. (2023). Navigating new gender roles: Impacts of cultural origins, context of settlement, and religious beliefs on gender attitudes among immigrant origin youth across five European countries. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 50(8), 202–2043. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2023.2287404>
- Kretschmer, D. (2018). Explaining differences in gender role attitudes among migrant and native adolescents in Germany: Intergenerational transmission, religiosity, and integration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(13), 2197–2218. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1388159>
- Pessin, L., & Arpino, B. (2018). Navigating between two cultures: Immigrants' gender attitudes toward working women. *Demographic Research*, 38, 967–1016. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2018.38.35>

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

Pippa, N., & Inglehart, R. (2012). Muslim integration into western cultures: Between origins and destinations. *Political Studies*, 60(2), 228–251. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00951.x>

Unterhofer, U., & Wrohlich, K. (2017). Fathers, parental leave and gender norms, IZA DP Series, 10712

Appendice

Tabella 1 - Medie nelle opinioni di genere tra esposti e non esposti alla politica

	Lavoratori del settore formale	
	Esposti (1)	Non Esposti (2)
Deve essere l'uomo a mantenere la famiglia (A)	0.769	0.814
E' giusto che l'uomo aiuti la donna nelle faccende domestiche (B)	0.813	0.707
Deve essere l'uomo a prendere le decisioni più importanti riguardanti la famiglia (C)	0.520	0.586
La vita familiare può funzionare se la donna lavora fuori casa oltre ad occuparsi della casa e dei figli (D)	0.713	0.671

Tabella 2 - Congedo parentale e opinioni di genere degli stranieri in Italia

	A (1)	B (2)	C (3)	D (4)
Esposti alla politica	-0.0339 (0.0564)	0.1031** (0.0433)	-0.0581 (0.0534)	0.0856* (0.0483)
Controlli individuali	Si	Si	Si	Si
Macroarea di residenza	Si	Si	Si	Si
Tipo di comune	Si	Si	Si	Si
R ²	0.035	0.068	0.063	0.080
Osservazioni	1051	1050	1051	1049
Media var. dip.	0.7821	0.7924	0.5357	0.7064

+ $p < 0.15$, * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Lavoro flessibile e divario di genere. Il caso delle aziende campane

Concetta Metallo, Maria Ferrara

ABSTRACT: Il lavoro flessibile è un tema di grande interesse, oggetto di studio di molteplici aree disciplinari di matrice giuridica, economica, socio-psicologica ed organizzativa. La crescente attenzione rivolta dagli studiosi a questo fenomeno è generata dall'affermarsi nella realtà economica di un trend di fondo che enfatizza il ricorso a relazioni di lavoro maggiormente flessibili soprattutto da parte di donne e madri. La crescente presenza delle donne tra i lavoratori occupati ha imposto una maggiore attenzione alla gestione del personale femminile e una crescente sensibilità verso le politiche a favore della famiglia. Tra gli strumenti di conciliazione lavoro-famiglia, il lavoro flessibile si presenta come quello maggiormente utilizzato dalle organizzazioni e richiesto dai lavoratori. Tuttavia, offrire semplicemente accordi di lavoro flessibile potrebbe non essere sufficiente, poiché spesso la sola disponibilità di tali strumenti ignora gli stereotipi culturali legati alla flessibilità che spesso ne scoraggiano l'uso da parte dei lavoratori. Dunque, la mancata disponibilità di strumenti di conciliazione nelle organizzazioni o, se presenti, il pregiudizio contro chi ne fa richiesta contribuiscono a perpetuare le disuguaglianze di genere, culminando in molti casi nella decisione di interrompere o sospendere la carriera professionale. Difatti, le responsabilità familiari continuano ad essere indicate dalla letteratura come la principale determinante dell'uscita delle donne dal mondo del lavoro. Il "Rapporto sul personale maschile e femminile delle aziende campane con oltre cinquanta dipendenti", redatto dall'Ufficio della Consigliera di Parità della Regione Campania, e i dati nazionali che emergono dalla "Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri", redatto dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro, confermano queste tendenze.

1. Il lavoro flessibile nelle politiche a supporto della famiglia

In misura crescente negli ultimi anni si assiste ad una riconsiderazione delle diverse possibili modalità di organizzazione delle relazioni di lavoro, dei cambiamenti che possono causare l'emergere di differenti configurazioni e degli effetti per gli attori coinvolti, ma anche per la società nel suo complesso, che l'affermazione di modalità differenti da quelle tipiche e maggiormente flessibili possono comportare. La ricerca ha analizzato le principali cause di questa tensione verso la flessibilità delle relazioni di lavoro, spesso viste come forze esogene del cambiamento, individuando nei cambiamenti demografici, nell'evoluzione tecnologica e nelle innovazioni legislative le principali modificazioni quali-quantitative rispettivamente della domanda e dell'offerta di lavoro (Ferrara, 2008). I cambiamenti che si sono avuti nel mercato del lavoro non hanno riguardato solo la domanda da parte delle imprese ma, forse, soprattutto l'offerta da parte dei lavoratori, offerenti prestazioni di lavoro flessibile.

Innanzitutto, gli ultimi decenni sono stati contraddistinti da un crescente ingresso delle donne nel mercato del lavoro, durante i quali il lavoro femminile è aumentato più di quello maschile, sia a livello nazionale che internazionale¹. La crescente presenza delle donne tra i lavoratori occupati ha imposto nel tempo una maggiore attenzione da parte dei policy maker nonché delle aziende alla gestione del personale femminile, al fine di superare le discri-

¹ In Europa, la partecipazione delle donne alla forza lavoro è aumentata dal 48,1% nel 1997 al 60,8% all'inizio del 2023. Allo stesso tempo, la partecipazione degli uomini alla forza lavoro è rimasta sostanzialmente stabile tra il 68% e il 70% dal 1997 (https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ebart201801_01.en.pdf). Analoga tendenza è stata rilevata nel nostro Paese. Le rilevazioni ISTAT sul mercato del lavoro, per il secondo trimestre 2024, rivelano che l'aumento complessivo dell'occupazione nella fascia 15-64 anni è trainato dalla componente femminile (https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/09/Mercato-del-lavoro-II-trim_2024.pdf).

minazioni di genere per le quali le lavoratrici donne sono state tipicamente penalizzate rispetto ai colleghi uomini, sia nella fase di reclutamento e selezione, che nei processi di crescita e di sviluppo interno. Pertanto, si è assistito ad un notevole incremento di misurazioni volte a favorire l'occupazione femminile e, soprattutto, di nuove modalità flessibili di organizzazione delle relazioni di lavoro (Bodnár, 2018).

Sebbene le donne si stiano affermando come una parte sempre più consistente della forza lavoro, si verifica ancora con frequenza il fenomeno del “soffitto di vetro”, con cui si intende metaforicamente una barriera invisibile che impedisce alle donne di raggiungere posizioni manageriali più elevate. La presenza delle donne in azienda ha ispirato anche una maggiore sensibilità al tema del work-life balance, per il sentito bisogno da parte delle donne di realizzare un maggiore equilibrio tra lavoro e vita familiare. Nonostante le donne oggi siano impegnate quanto gli uomini in attività lavorative e professionali, la maggior parte degli impegni familiari rimane ancora a carico quasi esclusivamente delle donne, come lavori domestici, la cura dei figli, l'assistenza agli anziani o ai disabili eventualmente presenti in casa (Ferrara, 2008). Dunque, sempre più organizzazioni adottano strumenti di conciliazione lavoro-famiglia, ovvero, politiche a favore della famiglia che mirano ad aiutare i lavoratori a mitigare i conflitti lavoro-famiglia, creando un ambiente più inclusivo, oltre che utili anche per altri risultati correlati al lavoro sia a livello individuale che organizzativo (Akter et al., 2022; Blom et al., 2025). La ricerca ha difatti evidenziato come l'implementazione di tali politiche consenta di soddisfare gli interessi sia dell'organizzazione che dei suoi lavoratori (ad esempio, Blom et al., 2025; Kim & Lee, 2020; Ko & Hur, 2014; Ko, 2024): aiutando i lavoratori a far fronte alle richieste lavorative e familiari, consentono di migliorare non solo i risultati lavoro-famiglia (riduzione del conflitto lavoro-famiglia), ma anche i risultati lavorativi (ad esempio, maggiore soddisfazione lavorativa, commitment or-

ganizzativo), favorendo complessivamente un livello più elevato di performance e produttività.

Le politiche a favore della famiglia, ovvero, l'insieme di misure che aiutano i lavoratori a soddisfare le esigenze lavorative e familiari sono diventate argomento di notevole interesse sia per i ricercatori che per i professionisti (ad esempio, Allen et al., 2013; Blom et al., 2025; Li & Zhang, 2023). I risultati della review condotta da Li e Zhang (2023), sull'evoluzione della ricerca sulle politiche a favore della famiglia, evidenzia tre fasi principali di sviluppo. Una fase iniziale (anni '70-2000), in cui le politiche family-friendly erano principalmente finalizzate a supportare l'ingresso nel mercato del lavoro delle donne e a fornire loro strumenti per conciliare lavoro con responsabilità familiari/di cura dei figli. La seconda fase di espansione (2000-2015), in cui le politiche family-friendly ampliano i servizi offerti per attrarre e trattenere i dipendenti. Si tratta di iniziative di welfare volte a migliorare il benessere del lavoratore e della sua famiglia. Infine, la fase di sviluppo (2015-2022) delle politiche family-friendly mirano a creare luoghi di lavoro a misura di famiglia, anche attraverso l'offerta di una varietà di benefit ai lavoratori. Blom e colleghi (2025) distinguono le politiche family-friendly in quattro categorie, in base ai mezzi con cui si intende aiutare i lavoratori: politiche relative alla flessibilità, congedi, supporto all'assistenza e alla carriera. Le politiche relative alla flessibilità mirano ad aiutare i lavoratori consentendo loro un certo grado di autonomia su quando o dove lavorare, ad esempio, tramite diversi orari di inizio o di fine, il lavoro part-time o lo smart working. Le politiche relative ai congedi si riferiscono a qualsiasi tipo di congedo che consenta ai lavoratori di soddisfare esigenze personali o di prendersi cura di esigenze altrui, ad esempio, in relazione alla nascita di un figlio o all'assistenza agli anziani. Le politiche relative al supporto all'assistenza si riferiscono a servizi per i lavoratori e per la famiglia, come ad esempio asili nido, contributi economici per sostenere cure o studi dei figli, assistenza medica,

assistenza finanziaria. Infine, le politiche relative alla carriera mirano a garantire che le responsabilità familiari non abbiano conseguenze negative sulla carriera, come la concessione di pause di carriera. Queste ultime solitamente accompagnano altre politiche note per il loro impatto negativo sulla carriera, come il congedo parentale o di assistenza. Ad esempio, l'uso del congedo parentale è spesso visto da superiori e colleghi come una mancanza di impegno nei confronti dell'organizzazione e può avere conseguenze negative sulla carriera del lavoratore. Le politiche relative alla carriera sono pensate proprio per proteggere il lavoratore e mitigare tali conseguenze negative sulla carriera (Blom et al., 2025).

2. Le implicazioni del lavoro flessibile in una prospettiva di genere

Nell'ambito delle diverse pratiche organizzative che aiutano i lavoratori a gestire le responsabilità lavorative e familiari, le politiche di lavoro flessibile sono diventate argomento di grande interesse negli ultimi anni (ad esempio, Fuller & Hirsh, 2019; Ranganathan & Pedulla, 2021). In particolare, a seguito della pandemia da Covid-19, che ha rivoluzionato le modalità tradizionali di organizzazione del lavoro, i modelli di lavoro flessibile sono diventati più popolari, ampiamente diffusi nelle aziende, e considerati fondamentali nel supportare i lavoratori nel conciliare la sfera lavorativa e quella familiare (Shockley & Allen, 2007). Le modalità di lavoro flessibili, rispetto ai modelli tradizionali, sono opzioni di lavoro alternative che consentono di svolgere il lavoro al di fuori dei tradizionali confini temporali e/o spaziali di una giornata lavorativa standard. Il lavoro flessibile, quindi, si traduce in accordi che offrono ai lavoratori un certo grado di controllo su dove e quando lavorare, agendo sulle dimensioni di spazio e di tempo della prestazione lavorativa (Earl & Taylor, 2015; Kelly et al. 2011). In particolare, la flessibilità spaziale consente di svolge-

re la prestazione lavorativa al di fuori del tradizionale luogo di lavoro, generalmente, da casa (noto anche come telelavoro o smart working). La flessibilità temporale si riferisce alla flessibilità nella programmazione e nell'orario di lavoro, consentendo al lavoratore di modificare i tempi del proprio lavoro (come gli orari di inizio e fine) e/o il numero di ore lavorate al giorno o alla settimana. Il lavoro flessibile consente anche il controllo su quanto lavorare, solitamente attraverso una riduzione dell'orario di lavoro come, ad esempio, il part-time.

Si osserva che il “genere” rappresenta la prima variabile riscontrata nella letteratura economica ed organizzativa indicata come discriminante tra lavoratori flessibili e lavoratori “tradizionali”; le donne, infatti, con maggiore frequenza sono tra i lavoratori flessibili. Difatti, è stato osservato che le donne hanno maggiori probabilità di richiedere ed utilizzare il lavoro flessibile per scopi familiari (Clawson & Gerstel 2014; Craig & Powell 2011; Kim 2020; Singley & Hynes 2005), essendo tradizionalmente a loro carico le attività di cura e domestiche. In particolare, il lavoro part-time è stato definito “a ² working time arrangement” (Chung, 2024), in quanto è ancora in gran parte un “lavoro femminile” in tutta Europa, in particolare delle madri con bambini piccoli. Ciò però non implica che per le donne tale dato sia il risultato di una scelta autonoma con l'obiettivo del perseguimento di determinati vantaggi. Benché, infatti, le donne abbiano un maggiore dualismo degli interessi, che comprende sia l'attività lavorativa esterna che la cura della famiglia, l'elevata frequenza può essere un effetto indiretto, e quindi potenzialmente indesiderato, della minore disponibilità a

² In Italia, i dati Istat 2022 della “Rilevazione sulle forze di lavoro” evidenziano che le donne rappresentano circa i tre quarti dei lavoratori part-time. Si rinvia per un approfondimento a pa.eu/en/publication-detail/-/publication/42fd7201-e68c-11ee-8b2b-01aa75ed71a1/

dedicare il proprio tempo in misura prevalente al lavoro per l'intero arco della vita lavorativa (Ferrara, 2008).

Tuttavia, offrire semplicemente accordi di lavoro flessibile potrebbe essere insufficiente, i lavoratori devono percepire che la cultura dell'organizzazione è di supporto alle famiglie (Thompson et al., 1999). È stato evidenziato che spesso gli strumenti di conciliazione sono disponibili per i lavoratori in teoria ma non in pratica (Metz, 2011). Infatti, l'attenzione rivolta all'esistenza di sole politiche ignora gli stereotipi culturali o lo "stigma della flessibilità" che spesso ne scoraggiano l'uso (Chung, 2020; Williams et al., 2013).

Il concetto di "stigma della flessibilità", come definito da Williams et al. (2013), si riferisce alla discriminazione nei confronti dei lavoratori che utilizzano modalità di lavoro flessibili per gestire responsabilità familiari o di cura. Nasce dal pregiudizio secondo cui i lavoratori flessibili siano meno produttivi ed impegnati rispetto ai lavoratori tradizionali. In quest'ottica, coloro che non possono conformarsi al modello del "lavoratore ideale", senza vincoli personali e sempre presente in ufficio, è spesso percepito come meno dedito alla carriera e, di conseguenza, rischia discriminazioni e svantaggi professionali (Chung, 2020; Stone & Hernandez, 2013). Questo pregiudizio della flessibilità, che può coinvolgere sia responsabili che colleghi, tende inevitabilmente ad influenzare la richiesta e l'adozione di forme di lavoro flessibile nelle organizzazioni (Van der Lippe & Lippényi, 2018). In particolare, lo studio di Stone and Hernandez (2013) evidenzia che le caratteristiche del contesto lavorativo, come il clima e la cultura organizzativa, favoriscono la creazione e il mantenimento dello stigma e del pregiudizio sulla flessibilità e che le donne che lavorano in modo flessibile sono soggette a varie forme di trattamento stigmatizzante, che assume un ruolo importante anche nella loro decisione di sospendere la carriera. Questo fenomeno riflette una cultura organizzativa fortemente influenzata da norme maschili, che pre-

mia la totale dedizione al lavoro e penalizza coloro che cercano un equilibrio tra vita professionale e familiare. In questo contesto, molte madri si trovano di fronte ad una scelta difficile: adattarsi ad un modello lavorativo rigido e tradizionale, a costo di sacrifici personali e familiari, oppure abbandonare il mondo del lavoro. Difatti, la ricerca concorda nel considerare la presenza di un clima organizzativo ostile o di una cultura organizzativa di genere tra i principali fattori che “spingono” le donne ad abbandonare il lavoro (Metz, 2011; Zimmerman & Clark, 2016). Le responsabilità familiari continuano a essere indicate come la principale determinante delle decisioni delle donne di interrompere o sospendere la propria carriera professionale. Questo fenomeno è noto negli Stati Uniti con il termine di “opt-out”, utilizzato per la prima volta dalla giornalista Belkin nel suo articolo del 2003 sul New York Times (Zimmerman & Clark, 2016).

La rigidità del posto di lavoro, la mancata disponibilità di strumenti di conciliazione nelle organizzazioni o, se presenti, il pregiudizio contro chi ne fa richiesta contribuiscono a perpetuare le disuguaglianze di genere, limitando la partecipazione femminile al mercato del lavoro, soprattutto delle madri con bambini piccoli (Wharton & Blair-Loy, 2006). Per le donne, quindi, la genitorialità spesso comporta meno tempo da dedicare al lavoro retribuito, l'opzione di lavoro part-time o di smart working, periodi prolungati di non occupazione o, piuttosto, l'uscita dalla forza lavoro (Wang & Cheng, 2025).

In relazione alle problematiche legate alla maternità e al lavoro femminile, Manna e colleghe (2021) analizzano una tipica dinamica italiana relativa alle dimissioni delle donne durante la gravidanza o nei primi tre anni dopo il parto. Difatti, una pratica particolarmente diffusa nelle aziende italiane, soprattutto di piccole dimensioni e private, è il “licenziamento in bianco”: il lavoratore neoassunto firma una lettera di dimissioni in bianco (senza data), che viene successivamente compilata. Si tratta di una pra-

tica discriminatoria che riguarda prevalentemente le donne lavoratrici incinte o in maternità, oggi tutelate dal decreto legislativo 151/2001, noto come “Testo unico in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità”. Nonostante la presenza di tale strumento, finalizzato a rimuovere ostacoli e discriminazioni che colpiscono particolarmente il lavoro femminile, i dati evidenziati dal “Rapporto sul personale maschile e femminile delle aziende campane con oltre cinquanta dipendenti”, redatto dall’Ufficio della Consigliera di Parità della Regione Campania, e i dati nazionali che emergono dalla “Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri”, redatto dall’Ispettorato Nazionale del Lavoro, confermano queste tendenze.

3. Work-life balance in Campania: tra lavoro flessibile e dimissioni volontarie

L’articolo 46 del D.Lgs. 198 del 2006 prevede per le aziende pubbliche e private che occupano più di cinquanta dipendenti l’obbligo di redigere un rapporto biennale sulla situazione del personale maschile e femminile. Le aziende che occupano meno di cinquanta dipendenti possono redigere il rapporto su base volontaria. L’obiettivo è quello di rilevare gli squilibri di genere nell’ambito delle aziende di medio e grandi dimensioni.

Il “Rapporto sul personale maschile e femminile per il biennio 2020/2021 delle aziende campane” redatto dall’Ufficio della Consigliera di Parità della Regione Campania offre un quadro sull’occupazione femminile e sui principali gap tra i generi nelle aziende campane di medio-grandi dimensioni³. I dati analizzati derivano dai Rapporti Biennali trasmessi dalle aziende campane al

³ <https://www.regione.campania.it/assets/documents/rapporto-sul-personale-biennio20-21-regionecampania.pdf>

Ministero del Lavoro tramite l'apposita piattaforma "Equalmonitor" per il biennio 2020-2021.

Il campione comprende un totale di 1.368 aziende, di cui 1.253 soggette all'obbligo (con almeno cinquanta dipendenti) e 115 aziende con meno di cinquanta dipendenti che hanno partecipato volontariamente alla compilazione del Rapporto Biennale. La distribuzione territoriale delle aziende è la seguente:

- 96 aziende nella provincia di Avellino;
- 45 aziende nella provincia di Benevento;
- 139 aziende nella provincia di Caserta;
- 801 aziende nella provincia di Napoli;
- 287 aziende nella provincia di Salerno.

Il totale degli occupati è di 200.798 lavoratori, di cui 66% uomini e 34% donne così distribuite tra le cinque province: 28,9% per Avellino, 42% per Benevento, 38,9% per Caserta, 35,3% per Napoli, 27,4% per Salerno. I dati evidenziano un'omogenea distribuzione dell'occupazione femminile nelle cinque province della Campania, concentrata principalmente nei settori Istruzione, Sanità e altri servizi (pari rispettivamente al 67,14% e al 67,03%), nonché nel Commercio, con la provincia di Benevento che registra il valore più alto (97,83%). La Pubblica Amministrazione mostra una distribuzione uniforme nelle sole province di Napoli e Salerno.

Il Rapporto evidenzia nella regione Campania un tasso di disoccupazione, per la fascia d'età 15-64, del 18,8% per l'anno 2020 e del 19,7% per l'anno 2021 e, in particolare, un tasso di disoccupazione delle donne campane del 21,1 % nel 2020 e del 22,6% nel 2021. Inoltre, per l'anno 2020, il gap tra il tasso di disoccupazione nazionale (secondo l'Istat pari al 9,5%) e quello dei lavoratori campani si attesta all'8,3% per il genere maschile e al 10,6% per la popolazione femminile.

In relazione alla qualifica professionale delle lavoratrici campane, i dati mostrano una sottorappresentanza delle lavoratrici nei ruoli apicali delle aziende analizzate, difatti, solo il 13,61% nel

2020 e il 13,63% nel 2021 dei dirigenti sono donne, rispetto al 86,39% nel 2020 e al 86,37% nel 2021 degli uomini. Per i profili impiegatizi, i dati rivelano una significativa percentuale di donne (50,21% nel 2020 e 50,50% nel 2021); mentre, la categoria degli operai occupa soltanto il 26,30% delle donne rispetto al 73,70% degli uomini per il 2021.

Con riferimento agli strumenti di conciliazione dei tempi di vita e lavoro messi a disposizione dalle aziende campane, il Rapporto evidenzia come lo strumento maggiormente utilizzato in modo trasversale in tutti i settori sia la flessibilità oraria in entrata e uscita (62,2%), seguito dallo smart working (24%) e dai congedi (21,7%). Gli strumenti meno utilizzati, invece, sono la creazione di asili nido aziendali o altri servizi di supporto alla genitorialità (1,2% per entrambi).

Nello specifico, il Rapporto evidenzia la percentuale di donne e uomini che hanno trasformato il contratto di lavoro da full-time a part-time nel 2021, per qualifica professionale (dirigenti, quadri, impiegati, operai). In primo luogo, emerge che il part-time è stato richiesto soprattutto dalle lavoratrici, per le diverse categorie professionali, eccetto che tra gli operai. La percentuale più alta di donne che passa al part-time riguarda le dirigenti (75% rispetto al 25% degli uomini) e, a seguire, quadri e impiegate (circa il 60% rispetto a circa il 40% degli uomini). Inoltre, i dati evidenziano che per il 2021 le donne hanno usufruito meno degli uomini dello smart working, eccetto nel caso delle operaie: le dirigenti per l'11%, le donne quadro per il 21%, le donne impiegate per il 43%, le operaie per il 68%. Tuttavia, questi dati devono essere letti in relazione al basso tasso di donne occupate come dirigenti (13,63% nel 2021), che implica un basso livello di donne dirigenti che usufruiscono dello smart working. Rispetto ai congedi parentali, le donne ne hanno usufruito maggiormente rispetto agli uomini, ad esempio, il 63% delle donne quadro e il 79% delle donne impiegate.

Infine, nel 2021, il totale delle uscite dal mercato del lavoro è stato pari a 94.195, di cui 32.867 donne (il 35%) in relazione, principalmente, al settore Istruzione, sanità e altri servizi (il 76,10%) e alla categoria professionale impiegati, dove le uscite delle lavoratrici è stato pari a 9.162 (il 56,66%) rispetto a 7.007 uomini. La principale motivazione di cessazione del contratto di lavoro per il genere femminile è stata la presenza di figli di età compresa tra 0 e 3 anni (56,92%).

Questi trend che caratterizzano la regione Campania sono in linea con i dati nazionali che emergono dalla “Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri” per l’anno 2021, redatto dall’Ispettorato Nazionale del Lavoro (INL)⁴ e con quelli già evidenziati nel cap. 12 del presente volume. La relazione citata evidenzia che durante il 2021, il numero delle convalide complessivamente adottate su tutto il territorio nazionale è stato pari a 52.436, di cui:

- 40.226 (77%) riguardano lavoratrici e lavoratori di età compresa tra i 29 e i 44 anni;
- 37.662 (71,8%) si riferiscono a donne, di cui il 53% per il profilo impiegatizio, e 14.774 (28,2%) a uomini;
- 35.640 (68%) in relazione a rapporti di lavoro a tempo pieno e 16.796 rapporti di lavoro part-time;
- 21.898 lavoratrici madri occupate a tempo pieno (rispetto a 13.742 lavoratori padri) e 15.764 lavoratrici madri impiegate part-time (rispetto a 1.032 uomini);
- il 60,3% dei lavoratori ha 1 figlio, il 32,6% ne ha 2 e il 7,1% ne ha più di 2. L’età del figlio che incide maggiormente è quella tra 0 e 1 anno, seguita da quella sino ai 3 anni.

⁴ <https://www.ispettorato.gov.it/attivita-studi-e-statistiche/monitoraggio-e-report/relazioni-annuali-sulle-convalide-delle-dimissioni-e-risoluzioni-consensuali-delle-lavoratrici-madri-e-dei-lavoratori-padri/>

In relazione alla tipologia di recesso, prevalgono le dimissioni volontarie con oltre il 94% delle convalide (49.513), di cui il 79,1% sono presentate da lavoratrici donne. Dalla Relazione, inoltre, si evince che 2.621 lavoratori interessati dalle convalide hanno presentato richieste di part-time o di flessibilità, accolte solo per 1.044 casi, pari a circa il 40% delle domande.

La motivazione principale per il recesso per gli uomini è il passaggio ad altra azienda, quella più frequente per le donne è la difficoltà di conciliazione tra la condizione lavorativa e le esigenze di cura dei figli per ragioni:

- legate alla disponibilità di servizi di cura (20.797, pari al 33,6%, di cui il 98% proviene da donne), come l'assenza di parenti di supporto (15.530, pari al 25%), elevati costi di assistenza al neonato per, ad esempio, asilo nido o baby-sitter (4.556, pari al 7%), rifiuto al nido (711, pari all'1%);
- di carattere organizzativo riferite al contesto lavorativo (10.722, pari al 17%, di cui il 94% riguarda donne) come condizioni di lavoro difficilmente conciliabili con le attività di cura dei figli (5.981, pari al 10%), distanza dal luogo di lavoro (2.393, pari al 4%), orario di lavoro (1.942 pari al 3%), di cui 1.169 per mancata modifica degli orari lavorativi e 773 per mancata concessione del part time.

Per il 2022, i dati INL mostrano che le dimissioni/risoluzioni convalidate sono aumentate del 17,1%, di cui 7.037 sono riferite a donne e 1.918 a uomini⁵. I dati rivelano un totale di 61.391 dimissioni, di cui 44.699 (72,8%) si riferiscono a donne e 16.692 (27,2%) si riferiscono a uomini. La tipologia di recesso dal lavoro più frequente è costituita dalle dimissioni volontarie (59.445 pari al 96,8%) e di queste 43.284 (72,8%) si riferiscono a donne (rispet-

⁵ <https://www.ispettorato.gov.it/files/2023/12/RELAZIONE-CONVALIDE-2022.pdf>

to alle 16.161 per gli uomini). Nel 2022, si rileva un incremento di recessi da parte delle lavoratrici madri in presenza di figli di età compresa tra 0 ad 1 (50%). Infine, anche per il 2022, le motivazioni di conciliazione restano prevalenti per le donne e, per convalide riferite a donne, la quota più consistente (il 32%) è legato alla microimpresa. Le dimissioni non convalidate, quando gli Uffici territoriali hanno accertato la mancata genuinità del consenso della lavoratrice madre, sono pari al 71%, in aumento rispetto al 2021 (59%).

Secondo il Global Gender Gap Index 2024, senza misure concrete, il raggiungimento della parità di genere in Italia richiederà più di 150 anni⁶. Difatti, i dati della regione Campania, in linea con le rilevazioni nazionali evidenziano ancora le difficoltà che molte donne affrontano nel conciliare lavoro e maternità, spesso costrette a lasciare il proprio lavoro dopo la nascita del primo figlio. Questo problema è legato al persistente squilibrio nella divisione dei compiti familiari, che grava principalmente sulle madri.

Riferimenti bibliografici

- Akter, K., Ali, M., & Chang, A. (2022). A review of work–life programs and organizational outcomes. *Personnel Review*, 51(2), 543–563. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0132>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Blom, R., Jaspers, E., Knies, E., & van der Lippe, T. (2025). Family-friendly policies and workplace supports: A me-

⁶ <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>

- ta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104091. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104091>
- Bodnár K. (2018). Labour supply and employment growth, *Economic Bulletin*, 1.
- Chung, H. (2020). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521–545. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>
- Chung, H. (2024). Flexible working arrangements and gender equality in Europe. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2838/13215>
- Clawson, D., & Gerstel, N. (2014). *Unequal time: Gender, class, and family in employment schedules*. Russell Sage Foundation.
- Craig, L., & Powell, A. (2011). Non-standard work schedules, work-family balance and the gendered division of child-care. *Work, Employment and Society*, 25(2), 274–291. <https://doi.org/10.1177/0950017011398894>
- Earl, C., & Taylor, P. (2015). Is workplace flexibility good policy? Evaluating the efficacy of age management strategies for older women workers. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 214–226. <https://doi.org/10.1093/workar/wau012>
- Ferrara M. (2008). *La gestione del lavoro flessibile*. Giappichelli, Torino.
- Fuller, S., & Hirsh, C. E. (2019). “Family-friendly” jobs and motherhood pay penalties: The impact of flexible work arrangements across the educational spectrum. *Work and Occupations*, 46(1), 3–44. <https://doi.org/10.1177/0730888418771116>

- Gerstel, N., & Clawson, D. (2014). Class advantage and the gender divide: Flexibility on the job and at home. *American Journal of Sociology*, 120(2), 395–431. <https://doi.org/10.1086/678270>
- Kelly, E. L., Moen, P., & Tranby, E. (2011). Changing workplaces to reduce work-family conflict: Schedule control in a white-collar organization. *American Sociological Review*, 76(2), 265–290. <https://doi.org/10.1177/0003122411400056>
- Kim, J. (2020). Workplace flexibility and parent-child interactions among working parents in the US. *Social Indicators Research*, 151(2), 427–469. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2032-y>
- Kim, S. Y., & Lee, D. (2020). Work-life program participation and employee work attitudes: A quasi-experimental analysis using matching methods. *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 468–490. <https://doi.org/10.1177/0734371X1882325>
- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176–187. <https://doi.org/10.1111/puar.12160>
- Ko, M. C. (2024). The Structural relationship of family-friendly policies, work-life balance, and employee's subjective well-being: Focusing on the categorization of family-friendly policies based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 377–409. <https://doi.org/10.1177/0734371X22113643>
- Li, Z. D., & Zhang, B. (2023). Family-friendly policy evolution: a bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01784-x>

- Manna, V., Procentese, F., Di Napoli, I., & Arcidiacono, C. (2021). Helpless mothers dropping out of the workplace: The Italian case of voluntary resignation. *The Qualitative Report*, 26(4), 1179–1199. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4490>
- Metz, I. (2011). Women leave work because of family responsibilities: Fact or fiction?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3), 285–307. <https://doi.org/10.1177/1038411111413216>
- Ranganathan, A., & Pedulla, D. S. (2021). Work-family programs and nonwork networks: Within-group inequality, network activation, and labor market attachment. *Organization Science*, 32(2), 315–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1391>
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493.
- Singley, S. G., & Hynes, K. (2005). Transitions to parenthood: Work-family policies, gender, and the couple context. *Gender & Society*, 19(3), 376–397. <https://doi.org/10.1177/0891243204271515>
- Stone, P., & Hernandez, L. A. (2013). The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. *Journal of Social Issues*, 69(2), 235–256. <https://doi.org/10.1111/josi.12013>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>

- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. *Social Indicators Research*, 151(2), 383–402. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- Wang, S., & Cheng, C. (2025). Who is using flexible work arrangements among couples? A longitudinal analysis of the disparities between gender, parenthood, and occupations. *Social Science Research*, 127, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2025.103144>
- Wharton, A. S., & Blair-Loy, M. (2006). Long work hours and family life: A cross-national study of employees' concerns. *Journal of Family Issues*, 27(3), 415–436. <https://doi.org/10.1177/0192513X05282985>
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234.
- Zimmerman, L. M., & Clark, M. A. (2016). Opting-out and opting-in: A review and agenda for future research. *Career Development International*, 21(6), 603–633. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2015-0137>

Pari opportunità e benessere organizzativo nella PA: il ruolo degli organismi amministrativi tra funzione pubblica e sussidiarietà orizzontale

Bianca Nicla Romano

ABSTRACT: Il contributo analizza il ruolo del CUG e di altri organismi istituzionali, interni ed esterni alla Pubblica Amministrazione, impegnati nella promozione delle pari opportunità e del benessere organizzativo, anche alla luce del principio di sussidiarietà orizzontale. In particolare, viene analizzata la loro integrazione nei processi di programmazione strategica, nel ciclo della *performance* e nei modelli di *soft law*, evidenziando strumenti, criticità e potenzialità, in una prospettiva di *governance* inclusiva e partecipata.

1. Introduzione

Nel contesto contemporaneo l'affermazione del principio delle pari opportunità e la promozione del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni rappresentano non solo un vincolo normativo, ma anche una leva strategica per l'efficienza, l'equità e la qualità dell'azione amministrativa.

Tale aspetto è stato oggetto di attenzione già a partire dalle riforme degli inizi degli anni Novanta¹, in cui ci si è soffermati sul «capitale umano» quale valore costituito dalle persone poste dentro gli uffici e considerate una risorsa indispensabile su cui inve-

¹ Riforme Amato - Cassese (1992-1993) e Bassanini - D'Antona (1997-2000).

stire, oltre che «*uno dei principali vettori di efficienza*» (Nicosia, 2019), perché essenziali nel rendere le amministrazioni capaci di fornire adeguate e virtuose risposte alle sollecitazioni provenienti da fattori esogeni agli apparati.

Infatti, in un sistema pubblico chiamato a rispondere con efficacia alle crescenti esigenze della collettività, la valorizzazione delle risorse umane (Police, 2025) e l'eliminazione delle discriminazioni strutturali assumono un ruolo centrale nella costruzione di ambienti di lavoro più inclusivi, motivanti e produttivi, grazie ai quali conseguire una migliore *performance* e, dunque, una maggiore efficienza amministrativa.

Ci si trova, in sostanza, dinanzi ad una sorta di reciprocità, perché allo stesso modo in cui i dipendenti pubblici sono tenuti all'osservanza dei doveri di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta², così, specularmente, le pubbliche amministrazioni sono tenute a garantire loro le migliori condizioni dell'ambiente lavorativo in cui svolgono la propria attività.

In tale prospettiva, l'affermazione del principio delle pari opportunità e la promozione del benessere organizzativo potrebbero assumere una dimensione che vada oltre il mero adempimento normativo: ad avviso di chi scrive, infatti, essa potrebbe essere letta alla luce del principio di sussidiarietà orizzontale, sancito dall'art. 118, comma 4, della Costituzione che chiama le istituzioni pubbliche a riconoscere, sostenere e valorizzare l'apporto di soggetti sociali - singoli o associati - nella cura di interessi collettivi (Arena, 2005).

In altri termini, la sussidiarietà potrebbe essere considerata il principio ispiratore della logica collaborativa necessaria anche

² Tali doveri sono definiti da ciascuna amministrazione sulla base del cd. Codice di comportamento nazionale (D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62), tramite procedura aperta alla partecipazione e previo parere obbligatorio del proprio organismo indipendente di valutazione.

all'interno delle pubbliche amministrazioni, grazie al quale realizzare non solo una *governance* multilivello che superi le logiche gerarchiche e verticali, ma pure una migliore e più partecipata interazione che coinvolga attivamente comitati, autorità indipendenti, osservatori tematici e, più in generale, tutte le forze presenti nella comunità organizzativa. Da tale coinvolgimento potrebbe conseguire un risultato di maggiore efficienza che, inevitabilmente, si rifletterebbe sulla "buona amministrazione" disciplinata dall'art. 41 CEDU.

La visione cooperativa e partecipativa dovrebbe essere vista, dunque, come una delle leve principali per modernizzare la Pubblica Amministrazione che, ispirata al principio di sussidiarietà, potrebbe trasformare il rispetto dei diritti e la cura del capitale umano in strumenti condivisi di responsabilità, innovazione e buona amministrazione.

Il principio di sussidiarietà, infatti, è considerato "principio relazionale" proprio perché avente ad oggetto i rapporti tra le diverse entità, ovvero i diversi livelli territoriali di Governo (Stato, Regioni, Province e Comuni), gli enti territoriali e gli enti funzionali (ad esempio le Università), la statualità (complessivamente considerata) e la società civile (e in quest'ambito si iscrive il tema dei rapporti tra lo Stato ed il mercato) (D'Arena, 1997). Esso ha svolto e continua a svolgere un ruolo determinante nella configurazione dei rapporti tra i diversi livelli di governo e tra questi e i cittadini; pertanto, potrebbe essere letto in chiave funzionale nella prospettiva del conseguimento del benessere all'interno delle Pubbliche Amministrazioni affinché possano trovare attuazione gli artt. 2 e 3 della Costituzione e possano essere riconosciuti valore e dignità alla persona umana anche quando questa è inserita nei contesti lavorativi. E' in tale prospettiva che dovrebbero essere, dunque, inquadrati gli organismi amministrativi preposti specificamente a garantire la serenità e l'adeguatezza negli ambienti di lavoro, con la conseguenza che dei Comitati Unici di Garanzia (CUG), degli

Organismi Indipendenti di Valutazione della *Performance* (OIV), dei Consiglieri/e per le pari opportunità, insieme anche ad altri attori - quali, ad esempio, l'Anac - dovrebbe essere maggiormente valorizzata la funzione collaborativa. Essi, infatti, concorrono tutti, a vario titolo, alla realizzazione di politiche interne orientate all'uguaglianza e alla qualità della vita lavorativa e sviluppano la propria azione congiuntamente, in un orizzonte sempre più interconnesso, tra diritto antidiscriminatorio, programmazione delle politiche di genere, prevenzione del disagio lavorativo e valorizzazione delle diversità.

L'obiettivo del presente contributo è, dunque, offrire una ricognizione critica e funzionale del ruolo degli organismi, interni ed esterni alla Pubblica Amministrazione, preposti alla promozione delle pari opportunità e alla tutela del benessere organizzativo, analizzandone funzioni, strumenti e potenzialità, con particolare attenzione alle dinamiche operative e alle sfide attuative. Essi verranno esplorati anche alla luce del principio di sussidiarietà orizzontale, quale principio idoneo a consentire il conseguimento di un interesse - quello specificamente legato al benessere nei contesti lavorativi - che, pur essendo *prima facie* proprio ed egoistico, può, invece, determinare la soddisfazione di un più generale interesse della collettività. Infatti, dal benessere lavorativo deriva una migliore attività della Pubblica Amministrazione e, dunque, un migliore risultato di cui, ovviamente, si avvantaggia la comunità. La portata innovativa del principio di sussidiarietà sembra, infatti, potersi ravvisare proprio nella possibilità che determinati interessi, sebbene rimangano distinti, in talune circostanze vengano a coincidere, totalmente o in parte, con l'interesse generale, avvalendosi, per la propria realizzazione, della collaborazione di più soggetti, al fine di conseguire il più ampio "bene comune". In tale prospettiva, si cercherà, pertanto, di comprendere, alla luce della normativa di riferimento nazionale ed europea, se (e in che misura) tali organismi siano in grado di incidere concretamente sull'organizzazione e

sulla cultura amministrativa e se la loro attività abbia prodotto - o possa produrre - *best practices* capaci di orientare in senso partecipativo e multilivello la *governance* pubblica.

2. Benessere organizzativo e pari opportunità: definizioni e implicazioni per la Pubblica Amministrazione

È necessario preliminarmente intendersi sul significato sia di benessere organizzativo che di pari opportunità, al fine di individuare in cosa si sostanzia l'azione della Pubblica Amministrazione deputata a garantire entrambi.

Già nella definizione di salute quale "stato di completo benessere fisico, mentale e sociale" data, nel 1948, dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, è facile intuire che non si facesse riferimento solo all'assenza di malattie o infermità, ma che si intendesse un concetto più ampio, comprensivo anche della cd. "*human sustainability*", alla quale concorre, in maniera determinante, la sostenibilità complessiva dell'organizzazione che, a sua volta, ha un impatto significativo sui risultati aziendali anche in termini di profitto.

Si può, pertanto, giungere alla conclusione che il benessere organizzativo - inteso come benessere complessivo del sistema e delle singole persone che lo compongono - è anche *human sustainability*, perché deve promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione.

Inteso in tal modo esso è stato, per la prima volta, definito nella Dichiarazione di Lussemburgo del 1997³, in cui si fa riferimento alla necessità di promozione della salute nei luoghi di lavoro, da

³ Tale dichiarazione è stata sviluppata dai membri della Rete Europea per la promozione della salute sul posto di lavoro (WHP - *Workplace Health Promotion*).

conseguirsi attraverso lo «*sforzo congiunto di imprese, addetti e società per migliorare la salute ed il benessere dei lavoratori*».

La salute dei lavoratori emerge, dunque, come il risultato di una strategia aziendale evoluta, orientata al miglioramento dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, alla valorizzazione della partecipazione attiva e al potenziamento delle competenze individuali (Bruno, 2024) ⁴.

In seguito, il Ministero dell'Istruzione ha, invece, definito il benessere organizzativo come la «*capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno*» ⁵. Un ambiente di lavoro sereno e partecipativo, infatti, favorisce un alto livello di soddisfazione tra i dipendenti che si traduce in una maggiore efficienza complessiva dell'organizzazione stessa. Il clima positivo nasce non solo da una buona motivazione individuale, ma anche da uno spirito collaborativo diffuso, da una comunicazione efficace e dalla presenza di fiducia e flessibilità nei rapporti interni: ognuno di questi aspetti incide sul miglioramento della salute mentale e fisica dei lavoratori e si ripercuote sulla soddisfazione degli utenti a vantaggio della produttività, individuale quanto complessiva.

Tuttavia, le condizioni in cui viene svolto il lavoro dipendono anche dal rispetto delle pari opportunità: queste ultime rappresentano, infatti, un principio giuridico che si sostanzia nella partecipazione economica, politica e sociale di un qualsiasi individuo in assenza di ostacoli legati al genere, alla religione e alle convinzioni personali, oltre che alla razza e all'origine etnica, alla disabilità,

⁴ Da tale approccio deriva anche una più efficace prevenzione di fenomeni come lo stress lavoro-correlato, gli infortuni e le malattie professionali.

⁵ Tale definizione riprende quella data da F. Avallone, M. Bonaretti, 2003, che fanno riferimento alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere «*il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione*».

all'età, all'orientamento sessuale o politico. Tale principio costituisce uno degli obiettivi strategici dello sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite incluso nell'Agenda 2030⁶, da raggiungersi attraverso "azioni positive" che anche le pubbliche amministrazioni devono impegnarsi ad attuare.

Entrambi, benessere organizzativo e pari opportunità, pur nelle loro diversità, costituiscono obiettivi essenziali e funzionali alla soddisfazione dell'interesse pubblico cui la Pubblica Amministrazione tende: quest'ultima è, dunque, chiamata a tenerne conto e a farsene carico, data anche la crescente attenzione ad essi prestata dal Legislatore, frutto, a sua volta, di una consapevolezza acquisita gradualmente, con riguardo non solo alla loro rilevanza ma anche alla necessità che siano tutelati e garantiti.

Testimonianza di tale gradualità è il quadro normativo di riferimento che appare, infatti, assai stratificato, in quanto costituito da leggi e regolamenti che, grazie anche alla influenza comunitaria, sono stati modificati ed ampliati nel tempo, al fine di delineare un modello amministrativo quanto più possibile orientato alla promozione dell'uguaglianza sostanziale e all'inclusione e valorizzazione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione pubblica, in un'ottica di efficienza, trasparenza e responsabilità sociale.

2.1. Strategie e direttive europee sulla parità e il benessere

Punto di riferimento di tali discipline è, senza dubbio, l'articolato sistema di strategie che l'Unione Europea ha sviluppato negli ultimi decenni e che ha avuto un impatto significativo in particolare sull'istituzione e sul funzionamento degli organismi per le pari opportunità e il benessere nella Pubblica Amministrazione. Tale sistema, costituito da direttive e raccomandazioni, ha individuato

⁶ Obiettivo 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze.

le pubbliche amministrazioni quali attori fondamentali nella realizzazione concreta degli obiettivi in questione, sia in qualità di datori di lavoro, sia come garanti dell'equità e dell'inclusività nel sistema istituzionale.

Basti pensare, ad esempio, alla recente Direttiva (UE) 2024/1500⁷, emanata al preciso scopo di rafforzare l'applicazione del principio della parità di trattamento tra uomini e donne in materia di occupazione e impiego, stabilendo norme minime per il funzionamento degli organismi per la parità e riguardanti la loro indipendenza, le risorse, i compiti e le competenze. Essa si riferisce, dunque, specificamente, agli organismi per la parità designati dagli Stati membri i quali si impegnano a garantire agli organismi stessi disponibilità di risorse umane, tecniche e finanziarie, necessarie per svolgere efficacemente i loro compiti ed offrire accomodamenti ragionevoli alle persone con disabilità al fine di assicurare parità di accesso a tutti i servizi.

Si pensi, ancora, alla Strategia europea 2020-2025⁸ per la parità di genere, che, attraverso l'individuazione di aree prioritarie di intervento⁹, impegna, invece, gli Stati membri alla creazione di un'Unione Europea in cui donne e uomini, ragazze e ragazzi possano essere liberi di seguire il proprio percorso di vita, con le

⁷ Tale Direttiva (UE) 2024/1500 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 maggio 2024 ha modificato le precedenti 2006/54/CE e 2010/41/UE.

⁸ Si fa riferimento alla "Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni. Un'Unione dell'uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025", pubblicata dalla Commissione Europea il 5 marzo 2020.

⁹ Tra queste aree c'è quella dell'integrazione della dimensione di genere in tutte le politiche UE, attraverso strumenti quali il bilancio di genere (*gender budgeting* o *Gender Equality Plan* - GEP), che è il documento programmatico attraverso cui si definiscono le azioni per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno di un'organizzazione, al fine di ridurre le disuguaglianze di genere e valorizzare le diversità.

stesse opportunità e in tutta la loro diversità, essendo ugualmente rappresentati in ogni settore della società. In ottemperanza a tale Strategia le Pubbliche Amministrazioni italiane sono state spinte a rivedere i propri strumenti di programmazione in ottica di genere, ad esempio attraverso il Piano triennale per l'uguaglianza di genere, ma anche attraverso l'introduzione di indicatori di parità e benessere organizzativo nei sistemi di valutazione delle *performance* delle Pubbliche Amministrazioni. A tal fine, queste ultime hanno l'obbligo di adottare Piani triennali di azioni positive (PTAP) e Piani integrati di attività e organizzazione (PIAO), al cui interno è prevista la sezione dedicata a parità e benessere.

2.2. Benessere organizzativo e pari opportunità nella disciplina nazionale

Sulla scia della normativa comunitaria e sulla comune base costituzionale degli artt. 3, 51¹⁰ e 97, nel nostro ordinamento sono state introdotte specifiche discipline in materia di benessere organizzativo e pari opportunità.

Rispetto al primo si fa riferimento, in particolare, alla disciplina introdotta dal D. Lgs. 81/2008¹¹ e inerente la valutazione dei rischi da stress lavoro-correlato¹²; ma anche a quella relativa alla necessità di condurre indagini sul benessere organizzativo attraverso gli OIV ed a quella relativa all'obbligo di pubblicazione dei risul-

¹⁰ A seguito delle modifiche introdotte dalla legge costituzionale 30 maggio 2003, n. 1, l'art. 51 Cost. assegna alla Repubblica un compito di promozione delle pari opportunità tra donne e uomini. Cfr. Corte Cost., ordinanza 12 gennaio 2005, n. 39.

¹¹ Art. 28, recante "Oggetto della valutazione dei rischi".

¹² Ai sensi dell'art. 3 dell'Accordo europeo dell'8 ottobre 2004 che definisce lo stress lavoro-correlato.

tati delle indagini sul benessere organizzativo¹³. Si fa riferimento, altresì, agli atti di *soft law*, quali le linee guida del 2017, contenenti regole inerenti l'organizzazione del lavoro e finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti¹⁴.

In tema di pari opportunità, invece, la fonte legislativa cardine è, ormai, rappresentata dal D. Lgs. n. 198/2006, contenente il Codice delle Pari Opportunità¹⁵, introdotto per coordinare e razionalizzare la normativa esistente, con l'obiettivo di promuovere misure di pari opportunità tra uomo e donna in ogni ambito, sia pubblico che privato.

Esso disciplina in modo specifico il ruolo, le funzioni, gli obblighi, gli strumenti e i percorsi degli Organismi di Parità, previsti anche all'interno della Pubblica Amministrazione al fine di assistere le vittime di discriminazione, monitorare e segnalare le discriminazioni stesse, promuovere la parità di trattamento e contribuire alla sensibilizzazione sui diritti delle persone¹⁶.

Il medesimo decreto riserva, inoltre, particolare attenzione al Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici¹⁷, istituito presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali al fine di promuovere, nell'ambito della competenza statale, la rimozione dei comportamenti discriminatori per sesso e di ogni al-

¹³ Contenuta nel D. Lgs. 33/2013, cd. Testo Unico in materia di trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

¹⁴ Direttiva n. 3/2017 del Presidente del Consiglio dei Ministri, recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124.

¹⁵ Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, emanato a norma dell'art. 6 L. 246/2005.

¹⁶ Attualmente i loro requisiti minimi comuni a livello europeo sono stabiliti dalle direttive 2024/1499 e 2024/1500.

¹⁷ Artt. 8 ss. D. Lgs. 198/2006 che riportano il contenuto delle norme della L. 125/1991 che ha istituito per la prima volta tale organismo.

tro ostacolo che limiti, di fatto, l'uguaglianza fra uomo e donna nell'accesso al lavoro e sul lavoro oltre che la progressione professionale e di carriera.

Infine, anche per le pari opportunità, come per il benessere organizzativo, la disciplina è costituita da atti di *soft law*, quali le linee guida contenute nella direttiva 4 marzo 2011 e nella Direttiva n. 2 del 26 giugno 2019, che disciplinano la costituzione e il funzionamento dei CUG; ma anche quelle relative alla obbligatoria redazione del Piano triennale di azioni positive (PTAP).

A testimonianza della crescente e sempre più consapevole attenzione del Legislatore in particolare al tema delle pari opportunità, va, da ultimo, menzionata anche la disciplina del recente Codice dei Contratti (D. Lgs. 36/2023), che introduce norme che premiano l'inclusione di genere, integrando il principio di pari opportunità e non discriminazione tra i criteri di valutazione e premialità nelle procedure di gara¹⁸.

Ad avviso di chi scrive tali norme possono consentire la realizzazione di *best practice*, in quanto promuovono un modello gestionale che riconosce il valore della diversità e pone al centro la persona, non solo come lavoratore, ma anche come individuo portatore di diritti, esigenze e aspettative, in un'ottica di reale cambiamento culturale all'interno della Pubblica Amministrazione. Inoltre, esse consentono di modernizzare il sistema degli appalti pubblici attraverso la semplificazione, l'innovazione e l'attenzione alla sostenibilità sociale costituendo, per tale motivo, una modalità virtuosa per integrare obiettivi di equità sociale nella gestione strategica delle risorse pubbliche.

Segnatamente, il Codice, infatti, prevede che l'accesso al mercato degli operatori economici avvenga, tra gli altri, nel rispetto

¹⁸ Si veda l'art. 61, nonché le "Linee guida volte a favorire le pari opportunità generazionali e di genere, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti riservati" adottate tramite il D.P.C.M. 20 giugno 2023.

del principio di non discriminazione¹⁹ e riconosce meccanismi premiali agli operatori economici che adottino politiche di inclusione e parità di genere²⁰. Tra queste, le certificazioni²¹ introdotte dalla Legge 162/2021²² e valorizzate dal Codice dei contratti che riconosce, alle imprese che ne sono in possesso, punteggi premianti, oltre all'accesso a riduzioni delle garanzie fideiussorie e a procedure più snelle²³.

Ma il Codice premia anche gli operatori che assumono donne (e anche giovani sotto i 36 anni) nei contratti finanziati con fondi PNRR o europei e che applicano strumenti di conciliazione vita-lavoro o di benessere organizzativo²⁴: questi aspetti possono attribuire un punteggio tecnico aggiuntivo oppure costituire criteri di preferenza in caso di offerte equivalenti.

Tali previsioni appaiono, invero, coerenti con il principio del risultato e con la valorizzazione dell'impatto sociale, in quanto tutelano ed incentivano attivamente l'inclusione di genere e, al contempo, premiano le imprese che applicano buone pratiche in materia di pari opportunità e inclusione lavorativa. Inoltre, esse sembrano rappresentare anche una forma avanzata di responsabilità sociale della Pubblica Amministrazione, conformemente alle politiche europee e agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'O-

¹⁹ Cfr. art. 3 D. Lgs. 36/2023, che disciplina il principio dell'accesso al mercato.

²⁰ Tale previsione è contenuta nell'art. 108 del D. Lgs. 36/2023.

²¹ Ad esempio la certificazione la UNI/PdR 125:2022.

²² La Legge 162/2021 si occupa di parità di genere e modifica il D. Lgs. 198/2006.

²³ Recentissima giurisprudenza ha escluso la possibilità di fare ricorso all'avvalimento migliorativo per la presentazione della certificazione di parità di genere finalizzata all'ottenimento di un punteggio premiale, cfr. Cons. St., sez. VI, 11.04.2025 n. 3117.

²⁴ Art. 1, comma 4 dell'Allegato II.3.

NU²⁵, spingendo il mercato privato verso pratiche più eque e inclusive e generando impatti positivi a catena, non solo sui beneficiari diretti, ma anche sul clima aziendale e sulla competitività delle imprese.

3. Gli organismi di promozione e verifica delle pari opportunità e del benessere organizzativo

Alla luce del quadro normativo evidenziato, gli organismi progressivamente istituiti al fine di promuovere, monitorare e garantire l'attuazione delle pari opportunità, del contrasto alle discriminazioni e del benessere organizzativo all'interno delle Pubbliche Amministrazioni non devono avere solo una funzione formale, ma devono rappresentare strumenti strategici di *governance* del cambiamento organizzativo, contribuendo alla costruzione di ambienti di lavoro più equi, inclusivi e orientati alla valorizzazione delle persone. Come si evidenzierà di seguito, essi possono tanto operare dall'interno, come il CUG e l'OIV, quanto dall'esterno, come il/la Consigliere/a di parità e l'ANAC, agendo su più livelli: dalla promozione culturale delle pari opportunità all'adozione di misure concrete per la prevenzione delle discriminazioni, dallo sviluppo di piani di azione positiva alla tutela dei diritti individuali.

3.1. Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Il CUG rappresenta l'organismo interno alle amministrazioni pubbliche per eccellenza, nominato con la specifica finalità di promuovere la parità di trattamento, prevenire ogni forma di discriminazione e tutelare il benessere organizzativo²⁶; si tratta di un

²⁵ Agenda 2030, Goal 5 "Parità di genere" e Goal 8 "Lavoro dignitoso".

²⁶ Esso è nominato con atto del Dirigente preposto al vertice, in base a quanto previsto dai rispettivi ordinamenti.

organismo paritetico in quanto è costituito in maniera che sia assicurata, nel complesso, la presenza paritaria di entrambi i generi²⁷. Esso assorbe e unifica, in una logica di continuità, tutte le funzioni che la legge, i contratti collettivi e altre disposizioni attribuivano ai Comitati per le pari opportunità (C.P.O.), volti al contrasto alle discriminazioni di genere e alle molestie sessuali, e ai Comitati paritetici sul *mobbing* che, invece, erano previsti dai contratti nazionali di lavoro per la tutela del benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e dalle molestie e violenze di carattere psicologico nei luoghi di lavoro.

Al CUG spettano compiti propositivi, consultivi e di verifica in materia di pari opportunità e di benessere organizzativo, attraverso i quali contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, agevolando l'efficienza e l'efficacia delle prestazioni e garantendo un ambiente lavorativo nel quale sia contrastata qualsiasi forma di discriminazione²⁸.

La sua costituzione, obbligatoria per ciascuna amministrazione, è stata prevista, per la prima volta, dall'art. 57 del D. Lgs. 165/2001, successivamente modificato dalla L. 183/2010; il suo funzionamento è, invece, attualmente, disciplinato dalla citata Di-

²⁷ Il CUG è composto da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione, ai sensi degli art. 40 e 43 del D. Lgs. 165/2001, e da un pari numero di rappresentanti dell'amministrazione, nonché da altrettanti componenti supplenti. I componenti durano in carica quattro anni rinnovabili una sola volta e devono possedere adeguate conoscenze nelle materie di competenza del CUG.

²⁸ Il CUG è tenuto a relazionare annualmente (entro il 30 marzo) sulla conformità dei piani triennali di azioni positive pervenuti, sul monitoraggio degli incarichi conferiti ai dirigenti e non dirigenti, sulle indennità e posizioni organizzative, al fine di individuare differenti trattamenti tra uomo e donna. Deve, inoltre, svolgere il fondamentale compito di verifica dell'assenza di qualsivoglia forma di violenza o discriminazione, diretta o indiretta, sul luogo di lavoro.

rettiva n. 2/2019²⁹, che ha aggiornato alcuni degli indirizzi forniti con la precedente Direttiva del 4 marzo 2011 sulle modalità di funzionamento dei CUG, rafforzandone il ruolo.

I pareri del CUG sono atti obbligatori (ma non vincolanti), espressione delle sue funzioni legalmente tipizzate; non possono, dunque, essere in alcun modo facoltativi, in quanto questi si configurano quando la richiesta dell'atto consultivo da parte dell'amministrazione decidente non è imposta dalla legge. Tuttavia, pur non essendo vincolanti, l'ente decidente che se ne discosti è tenuto, per ragioni di trasparenza amministrativa, a motivare le ragioni del non accoglimento.

Nel contesto attuale, il CUG potrebbe essere letto anche alla luce del principio di sussidiarietà orizzontale (Antonini, 2000), in quanto, sebbene sia un organismo interno, la sua natura paritetica, la sua funzione di raccordo tra vertici amministrativi, personale e organismi esterni e la sua capacità di attivare pratiche partecipative possono favorire una migliore collaborazione tra tali soggetti che, a loro volta, in virtù del suddetto principio, possono garantire una migliore *governance* amministrativa fungendo da ponte tra differenti soggetti (interni ed esterni), facilitando la co-costruzione di politiche pubbliche orientate all'equità, all'inclusione e al benessere, e contribuendo a rendere effettivi principi costituzionali con positive ripercussioni sulla soddisfazione dell'interesse generale.

²⁹ Tali Linee guida sono fonti normative costituenti un corpo unico con la legislazione statale di cui sono poste a completamento e integrazione in quanto, come riconosciuto dalla giurisprudenza costituzionale (*ex multis* sent. n. 275/2011), presentano gli indici sostanziali posti a base della qualificazione di tali atti come "regolamenti", essendo norme dirette a disciplinare in via generale ed astratta la fattispecie individuata dalla norma primaria (nel caso specifico, l'art. 57 del D.Lgs. 165/2001).

3.1.1. (Segue). Il ruolo del CUG nella pianificazione strategica

Dati i suoi poteri, il CUG svolge un ruolo essenziale anche nella redazione e implementazione sia del PTAP che del PIAO, contribuendo alla pianificazione delle politiche di gestione delle risorse umane e alla valutazione dei rischi psicosociali. Tali piani sono fondamentali per promuovere la parità di genere, prevenire le discriminazioni e garantire il benessere organizzativo all'interno delle pubbliche amministrazioni.

In particolare, il PTAP³⁰ è il documento programmatico di durata triennale che rappresenta un adempimento per tutte le Pubbliche amministrazioni, in quanto finalizzato ad introdurre azioni positive all'interno del contesto organizzativo e di lavoro. Esso persegue l'obiettivo generale di garantire le pari opportunità, realizzare condizioni di benessere organizzativo mediante la programmazione e l'attuazione di azioni e progetti volti a riequilibrare le situazioni di disparità nei confronti delle lavoratrici e dei lavoratori che operano all'interno dell'ente, sia attraverso il consolidamento di progetti già avviati sia promuovendone di nuovi.

Il ruolo del CUG nella redazione del PTAP è non solo quello di predisporre piani di azioni positive tendenti ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne; ma anche quello di monitorare l'attuazione delle suddette azioni, verificandone periodicamente lo stato di avanzamento e proponendo eventuali aggiornamenti o integrazioni necessarie.

³⁰ Il PTAP è stato previsto dall'art. 48 del D. Lgs. n. 198/2006, nonché dalla direttiva 2/2019. A seguito dell'emanazione del D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (Regolamento sull'individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO), esso è stato assorbito nelle apposite sezioni del PIAO.

Il PIAO, invece, di più recente introduzione³¹, deve essere redatto da tutte le Pubbliche Amministrazioni con più di cinquanta dipendenti (con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative) al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese. Attraverso di esso vanno, inoltre, costantemente e progressivamente semplificati e rigenerati i processi anche in materia di diritto di accesso. Si tratta, dunque, di un documento unico di programmazione e *governance* che integra vari piani precedentemente separati, tra cui, appunto, il PTAP, la cui inclusione nel PIAO garantisce una coerenza strategica tra le politiche di pari opportunità e gli obiettivi generali dell'amministrazione.

Il CUG contribuisce alla sezione del PIAO relativa al personale, fornendo dati e analisi ed evidenziando eventuali disparità di genere o altre forme di discriminazione; inoltre assicura che le azioni positive del PTAP siano allineate con gli obiettivi di *performance* e le politiche di prevenzione della corruzione e della trasparenza previste nel PIAO e contribuisce alla valutazione dell'efficacia delle politiche di pari opportunità e benessere organizzativo, proponendo eventuali correttivi.

Ad avviso di chi scrive potrebbe ravvisarsi una concreta applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale anche nel coinvolgimento del CUG per la suddetta pianificazione strategica, in quanto, in qualità di organismo interno, espressione della comunità lavorativa, esso concorre alla definizione degli obiettivi generali dell'amministrazione. In questo senso, agisce, dunque, non come mero esecutore di direttive, ma come soggetto proattivo, capace di formulare proposte, attivare circuiti partecipativi e promuovere soluzioni condivise su temi cruciali come l'equità di genere, la qualità della vita lavorativa e la gestione inclusiva delle risorse umane.

³¹ È stato introdotto dall'art. 6 del D. L. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla 113/2021,

3.1.2. (Segue). *Criticità operative e limiti di effettività del CUG*

Va detto che, nonostante la rilevanza delle sue attribuzioni, non sempre le attività svolte dal CUG sono adeguatamente valorizzate. Infatti, la sua funzione consultiva è, spesso, considerata accessoria nei processi decisionali delle amministrazioni; analogamente, quella di verifica si scontra con ostacoli operativi determinati da frequente carenza di autonomia, da limitatezza degli strumenti a disposizione e da discontinuità dei percorsi di formazione specifica.

Tali criticità evidenziano, a parere di chi scrive, una sorta di fragilità del sistema di *governance*, in cui, pur in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale, non sempre si riesce a determinare meccanismi stabili e strutturati di collaborazione, lasciando inespresa questa potenzialità sussidiaria in particolare quando il rapporto del CUG con i vertici dirigenziali, l'OIV e le rappresentanze sindacali si riduce a un confronto sporadico o non strutturato. Al contrario, sarebbe necessario il riconoscimento del CUG come interlocutore stabile e necessario nei processi di pianificazione strategica e valutazione della *performance*, anche attraverso l'istituzione di momenti di confronto periodico e formale.

Per tali motivi sembrano, dunque, opportuni alcuni ripensamenti della disciplina, innanzitutto in ordine alla vincolatività del ruolo del CUG nella fase di approvazione degli atti strategici relativi all'organizzazione e alla gestione del personale; inoltre, per consentire un più proficuo svolgimento delle sue attività di monitoraggio, formazione e promozione, sarebbe necessario anche lo stanziamento di un *budget* minimo. Infine, dovrebbero essere previsti tavoli obbligatori e periodici di concertazione con l'OIV, i dirigenti apicali e le rappresentanze sindacali, ed integrati tra i criteri di valutazione della *performance* dirigenziale gli esiti dell'azione del CUG.

In tal modo, esso non sarebbe un mero presidio di legalità e, di conseguenza, la sua azione potrebbe essere realmente moto-

re di innovazione culturale e organizzativa, da leggersi in chiave sussidiaria, capace di tradurre in pratica i valori di inclusione, equità e benessere posti al centro delle riforme della Pubblica Amministrazione.

3.2. L'Organismo Interno di Valutazione della *Performance* (OIV)

L'OIV è l'altro organismo interno delle Pubbliche Amministrazioni³² al quale sono, invece, attribuite competenze in termini di monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni. Esso agisce come strumento di *accountability* interna, ma anche come interfaccia tra l'amministrazione e gli *stakeholder* esterni, contribuendo a consolidare una cultura organizzativa fondata sulla misurazione, l'equità e il miglioramento continuo.

Sebbene non sia un organo partecipativo in senso stretto, l'OIV potrebbe operare in chiave sussidiaria quando collabora attivamente con il CUG, non solo per integrare gli indicatori di parità e benessere nella valutazione della *performance*, ma anche rispetto alla promozione della coerenza tra le politiche del personale, la qualità dei servizi e la soddisfazione dei lavoratori, facilitando un dialogo trasparente e informato tra i diversi livelli dell'organizzazione. In questo senso potrebbe, quale punto di snodo tra *governance* verticale (dirigenti, vertice politico) e istanze orizzontali (CUG, rappresentanze del personale, *stakeholder* esterni), favorire un sistema decisionale più aperto, integrato e orientato alla corresponsabilità.

Tuttavia, nonostante la rilevanza potenziale, l'OIV spesso si concentra su aspetti quantitativi della *performance*, trascurando

³² Esso è istituito dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009 che disciplina le sue principali competenze e prevede, altresì, una Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *Performance*.

l'impatto delle condizioni di lavoro, della parità di trattamento e del benessere sul rendimento complessivo. Sarebbero, invece, necessari, oltre ad una maggiore integrazione con il CUG, attraverso canali sistematici di scambio e confronto, anche un coinvolgimento attivo nella verifica dell'efficacia delle azioni positive previste nei PTAP e nel PIAO.

3.3. Il/la Consigliere/a di Parità

Il/la Consigliere/a di Parità è una figura istituzionale di garanzia esterna all'amministrazione³³, con il compito di garantire il rispetto del principio di parità di trattamento e di non discriminazione nel mondo del lavoro, sia pubblico che privato. Nominata a livello nazionale, regionale e provinciale, esercita funzioni di vigilanza, promozione e consulenza su tutte le questioni relative alle discriminazioni per motivi di genere, con particolare riferimento all'accesso al lavoro, alle condizioni di impiego e alle opportunità di carriera³⁴. In pratica collabora con le istituzioni, le imprese e i sindacati per promuovere la parità retributiva, l'accesso paritario alle posizioni apicali e il bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro, attraverso l'esercizio di poteri non solo ispettivi e consultivi, ma anche para-giurisdizionali, grazie ai quali può attivare indagini, segnalare casi di discriminazione e intervenire anche in giudizio, su mandato della persona discriminata.

Pur essendo formalmente esterna alle singole amministrazioni, tale figura non agisce come soggetto antagonista, ma come alleato istituzionale, in grado di rafforzare la capacità delle stesse am-

³³ Prevista dagli artt. 15 ss. del D.lgs. 198/2006.

³⁴ Il Consiglio di Stato ha recentemente affermato (V sez., sent. n. 1318 del 18 febbraio 2025) che la designazione del consigliere di parità è subordinata per espresso dettato legislativo alla verifica di adeguati requisiti di competenza ed esperienza, da eseguirsi a mezzo di procedura comparativa.

ministrazioni di leggere, affrontare e prevenire le disuguaglianze, specialmente nei territori in cui la cultura dell'inclusione fatica a consolidarsi. La logica sussidiaria è ravvisabile nell'attività di affiancamento e supporto attraverso azioni di mediazione e di intervento dei soggetti pubblici e privati nell'attuazione di azioni positive, nella prevenzione delle discriminazioni di genere e nella promozione di buone pratiche lavorative.

3.4. L'Autorità Nazionale Anti-corruzione (ANAC)

Altro organismo esterno è, infine, l'ANAC, che ha progressivamente ampliato il proprio campo d'azione, includendo, tra le specifiche aree di interesse, quella della parità di genere e riconoscendo del benessere organizzativo il valore strategico con riguardo alla costruzione di un'amministrazione pubblica efficace, etica e inclusiva. Pertanto, oltre al suo ruolo tradizionale nella prevenzione della corruzione e nella promozione della trasparenza nella Pubblica Amministrazione, l'ANAC assume funzioni di garanzia e di vigilanza rilevanti nel promuovere condizioni organizzative improntate all'equità, alla tutela dei diritti e al benessere del personale, in particolare per le pari opportunità e l'inserimento delle persone con disabilità nei contratti pubblici.

Infatti, a seguito dell'emanazione del D. L. 77/2021³⁵ e delle successive Linee guida per favorire le pari opportunità di genere e generazionali³⁶, è stato previsto che tale Autorità, avvalendosi della Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici da essa stessa detenuta, monitori le pari opportunità generazionali e di genere e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR. A tal fine, con propria delibera n. 122 del 16 marzo 2022, essa ha stabilito i dati e le informazioni

³⁵ Decreto semplificazioni e *governance* del PNRR.

³⁶ Adottate con Dpcm il 7 dicembre 2021.

che le stazioni appaltanti e gli enti aggiudicatori devono fornire alla banca dati stessa.

Per rendere possibile tale monitoraggio è necessario innanzitutto il richiamo, nel bando, della necessità, da parte del concorrente, di aver assolto, al momento della presentazione dell'offerta, agli obblighi in materia di lavoro delle persone con disabilità; inoltre, devono essere comunicate le ulteriori misure premiali, previste nel bando, che attribuiscono un punteggio aggiuntivo al candidato, quali, ad esempio, l'utilizzo o meno di strumenti di conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro per i propri dipendenti. Alcune informazioni relative ai contratti finanziati con risorse del PNRR risultano rilevanti non solo ai fini del monitoraggio sulle pari opportunità, ma anche per l'aggiornamento del Casellario informatico dei contratti pubblici gestito da ANAC. In particolare, ciò riguarda i casi di esclusione dalle procedure di affidamento e l'applicazione di penali per l'inadempimento degli obblighi contrattuali da parte degli operatori economici aggiudicatari.

Successivamente, con il Comunicato del Presidente del 30 novembre 2022, l'ANAC ha fornito le indicazioni in ordine all'applicazione della già citata certificazione della parità di genere come criterio premiale nelle gare pubbliche³⁷, con l'obiettivo di promuovere appalti socialmente responsabili, valorizzando imprese che adottano politiche concrete per ridurre il divario di genere e garantendo pari opportunità di carriera, equità salariale e tutela della maternità. A tal fine le stazioni appaltanti devono prevedere nei bandi criteri premiali legati al possesso della certificazione, rilasciata, secondo la prassi UNI/PdR 125:2022, da organismi accreditati.

Il ruolo dell'ANAC, dunque, non è solo di vigilanza sul rispetto delle pari opportunità, incluse quelle di genere, nei contratti

³⁷ Art. 46-*bis* del D. Lgs. 198/2006.

pubblici, ma anche di indirizzo, per le stazioni appaltanti, circa l'applicazione di normative che promuovono la parità di genere.

Essa si occupa anche della valutazione del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni, relativamente al quale ha predisposto un questionario³⁸ con l'obiettivo di rilevare sia il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, sia la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, in un'ottica di miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità dei servizi, valorizzando opportunamente il ruolo centrale del lavoratore all'interno dell'organizzazione.

Tale rilevazione è funzionale e strumentale alla riduzione del rischio corruttivo e al miglioramento del clima organizzativo: pertanto, l'ANAC incoraggia le amministrazioni a integrare nei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) misure specifiche finalizzate alla promozione delle pari opportunità, alla valorizzazione delle differenze e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al fine di realizzare un approccio integrato alla gestione delle risorse umane, in cui la trasparenza, l'integrità e la parità di trattamento siano elementi sinergici e complementari.

In altri termini, l'ANAC promuove una logica multilivello e cooperativa, in cui la prevenzione della corruzione è strettamente legata alla cura dei contesti organizzativi, alla gestione etica delle risorse umane e alla trasparenza dei processi decisionali. In questo senso, il benessere organizzativo e la parità non sono visti come ambiti accessori, ma come condizioni strutturali per l'efficienza amministrativa e la qualità democratica dell'azione pubblica.

³⁸ Tale questionario è denominato "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente" ed è stato predisposto in applicazione dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009. Cfr. F. Emanuel, L. Bertola, L. Colombo, 2018.

Pertanto, pur non configurandosi come interventi impositivi, le attività dell'Autorità rientrano in una funzione di supporto e di promozione di buone pratiche, coerente con la dimensione "abilitante" della sussidiarietà: essa, infatti, agisce come garante e, al contempo, come facilitatore del cambiamento culturale, affiancando le amministrazioni nel rafforzamento della propria integrità e nel miglioramento delle condizioni di lavoro.

4. Conclusioni

Al netto di alcune evidenziate criticità, l'analisi svolta evidenzia come il perseguimento delle pari opportunità e del benessere organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni non rappresenti soltanto un obbligo normativo, ma costituisca un obiettivo strategico per l'innovazione istituzionale e la qualità del lavoro pubblico: in tale prospettiva, la valorizzazione del principio di sussidiarietà orizzontale potrebbe offrire una chiave di lettura trasversale e operativa dell'agire amministrativo, funzionale ad integrare diversi livelli di responsabilità e coinvolgendo una pluralità di attori in un'ottica di collaborazione orientata alla soddisfazione di un più generale interesse pubblico.

La collaborazione, infatti, è essenziale anche all'interno delle Pubbliche Amministrazioni per realizzare una *governance* tra le parti da cui derivi un maggiore benessere per i dipendenti all'interno delle amministrazioni stesse che, lavorando in condizioni migliori, possono dar vita ad una migliore e più partecipata interazione. La conseguenza che potrebbe derivarne è una migliore soddisfazione del risultato amministrativo il quale, a sua volta, potrebbe riflettersi sulla buona amministrazione di cui all'art. 41 CEDU.

Il CUG quale presidio interno dovrebbe porsi come strumento di partecipazione, ascolto e proposta all'interno delle amministrazioni; il suo coinvolgimento nei processi di programmazione stra-

tegica, come il PIAO e il PTAP, è essenziale affinché le politiche di inclusione diventino parte integrante del sistema di *performance* trovando una concreta attuazione.

L'OIV, pur avendo una funzione valutativa e di controllo, dovrebbe collaborare in modo strutturato con il CUG ed integrare indicatori legati al benessere e alla parità nei processi valutativi, facilitando, così, un approccio sistemico alla qualità organizzativa.

La Consiglieria di Parità, autorità esterna ma collaborativa, dovrebbe attivare forme di sostegno, monitoraggio e promozione in favore delle lavoratrici e dei lavoratori, contribuendo alla costruzione di una rete istituzionale multilivello orientata alla tutela dei diritti e all'uguaglianza sostanziale.

Infine, l'ANAC, nel suo ruolo di autorità indipendente, attraverso linee guida, pareri e vigilanza collaborativa, stimola le amministrazioni a integrare principi di equità, legalità e trasparenza nella gestione del personale e nelle procedure di appalto, rafforzando la coerenza tra integrità amministrativa e qualità dei contesti lavorativi.

Nel loro insieme, questi organismi sono tenuti a presidiare ambiti sensibili dell'azione amministrativa, contribuendo - ciascuno secondo il proprio ruolo - alla realizzazione di una *governance* partecipata, integrata ed inclusiva, in cui, in ossequio al principio di sussidiarietà si possa riuscire a promuovere un'amministrazione pubblica più collaborativa e orientata alla migliore soddisfazione dell'interesse generale.

Riferimenti bibliografici

- AA. VV. (2023). Studi sui principi del codice dei contratti pubblici, Editoriale Scientifica
- Albanese, A. (2002). Il principio di sussidiarietà orizzontale: autonomia sociale e compiti pubblici. *Diritto Pubblico*, 1, 51-84

- Antonini, L. (2000). Il principio di sussidiarietà orizzontale: da *welfare state* a *welfare society*. *Rivista di diritto finanziario e scienza delle finanze*, 1, 115
- Arena, G. (2005). Il principio di sussidiarietà orizzontale nell'art 118 u.c. della costituzione. *Studi in onore di Giorgio Berti*, vol. I, Napoli, 79-221
- Avallone, F., Bonaretti, M. (2003). Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, Rubbettino
- Bruno, V. (2024). I lati oscuri del lavoro: stress lavoro-correlato e altre manifestazioni. *Igiene & sicurezza sul lavoro*, 6, 337-341
- Cerulli Irelli, V. (2004). Sussidiarietà (dir. Amm.), voce, in *Enciclopedia Giuridica*, XXX
- D'Atena, A. *Il principio di sussidiarietà nella Costituzione italiana*, in *Riv. it. dir. pubbl. com.*, 1997, 609
- De Siano, A., (2023). Tutela del lavoratore e buon andamento della P.A., in AA. VV, *Studi sui principi del codice dei contratti pubblici*, Editoriale Scientifica, 260-283
- Emanuel, F., Bertola, L., Colombo, L. (2018). La valutazione del benessere organizzativo: una integrazione del questionario ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) [The evaluation of organizational well-being in the public sector: an integration of the ANAC questionnaire], *Med. Lav.* Feb. 16
- Loera, B., Brondino, M., Civilleri, A., Ingusci, E., Pace, F., Pasini, M., Converso, D. (2018). L'attenzione per il benessere organizzativo nella pubblica amministrazione italiana. Analisi critica del questionario CIVIT/ANAC. *Psicologia sociale, Social Psychology Theory & Research*, 3, 267-296
- Nicosia, G. (2019). La complicata evoluzione del controllo gestionale sul «capitale umano» nelle pubbliche amministrazioni. *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 3, 775-801

- Pelizzoni, B. (a cura di) (2005). *Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo*, Edizioni Scientifiche Italiane
- Police, A. (2025). *Risorse umane*, in Scoca, F.G., *Diritto amministrativo*, Giappichelli, 393-414
- Ursi, R. (2016). *Le stagioni dell'efficienza. I paradigmi giuridici della buona amministrazione*, Rimini
- Ursi, R. (2016). *La giuridificazione del canone dell'efficienza della pubblica amministrazione*, in Marchetti, B., Renna, M., *Studi per i 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana*, vol. III, Firenze.

Il Bilancio di Genere tra sostenibilità, equità e accountability: un'analisi delle pratiche HRM di un'azienda idrica alla luce dell'SDG 5

Gabriella D'Amore

ABSTRACT: Il presente studio analizza il caso di Acquedotto Pugliese S.p.A. (AQP), una delle maggiori utilities del Sud Italia che ha adottato, su base volontaria, il Bilancio di Genere come strumento di rendicontazione sociale e leva strategica per la promozione della parità di genere. L'obiettivo della ricerca è duplice: da un lato, indagare le pratiche di gestione delle risorse umane (HRM) implementate da AQP in ottica di equità e inclusione; dall'altro, valutarne la coerenza rispetto ai target dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 5 (SDG 5) dell'Agenda 2030. Il lavoro adotta un framework teorico integrato che combina Stakeholder Theory, Institutional Theory e Legitimacy Theory, consentendo una lettura multilivello delle pratiche organizzative. I risultati evidenziano come l'impresa abbia avviato un processo trasformativo orientato alla sostenibilità sociale, attraverso strumenti come la certificazione UNI/PdR 125:2022, la sottoscrizione dei Women's Empowerment Principles, e la progressiva istituzionalizzazione delle politiche di genere nei meccanismi di governance e accountability. Tuttavia, permangono criticità strutturali, tra cui la sottorappresentanza femminile nelle posizioni dirigenziali e un gap retributivo residuo ai livelli apicali. Lo studio offre implicazioni teoriche per l'approfondimento del ruolo degli strumenti di rendicontazione nella promozione dei cambiamenti culturali delle aziende e implicazioni manageriali relative all'importanza di sistemi HRM inclusivi e misurabili. In tal senso, il caso AQP si configura come una good practice, dimostrando come la parità di genere possa assumere una funzione abilitante rispetto ai processi di sostenibilità e creazione di valore pubblico.

1. Introduzione

Nonostante le spinte normative¹ e le trasformazioni socio-culturali degli ultimi anni, la segregazione di genere ai vertici delle aziende, pubbliche e private, italiane resta un problema rilevante. Secondo il rapporto ISTAT 2023, il tasso di occupazione femminile in Italia si attesta al 51,1%, contro il 69,6% degli uomini, evidenziando un divario di genere persistente. Inoltre, le donne rappresentano solo il 28% dei dirigenti e il 18% degli amministratori delegati nelle aziende italiane (ISTAT, 2023).

Negli ultimi anni, alcuni segnali di miglioramento si sono registrati in diversi ambiti, tra cui l'aumento dell'occupazione femminile, la riduzione del part-time involontario e una maggiore presenza di donne nei consigli di amministrazione (ASVIS, 2023). Tuttavia, tali progressi risultano ancora frammentari e non sufficientemente incisivi per colmare il divario strutturale esistente e promuovere un'effettiva uguaglianza sostanziale². In particolare, il mancato avanzamento verso l'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 5 dell'Agenda 2030 rischia di compromettere il raggiungimento trasversale di altri target strategici.

A dispetto delle numerose direttive europee volte a promuovere la parità di trattamento e le pari opportunità (Direttiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 5 luglio 2006), l'equilibrio tra vita professionale e familiare (Direttiva 2019/1158/

¹ Il rapporto di UN-Women evidenzia che, fino al 2024, sono state promosse 1.531 riforme giuridiche in materia di parità dal 1995, ma i progressi verso l'uguaglianza di genere restano discontinui e fragili. In particolare, persistono disuguaglianze strutturali in ambiti chiave come il lavoro, la rappresentanza politica, la protezione sociale e la lotta alla violenza di genere.

² Secondo il Gender Diversity Index (GDI) di EWOB, basato su dati di EIGE 2023, la percentuale di donne nei CdA delle principali aziende quotate nell'UE si attesta intorno al 33 %, mentre la quota di aziende guidate da CEO donna rimane marginale (dato globale stimato circa 6-7 %).

UE), e una rappresentanza più equilibrata tra i generi negli organi collegiali delle società quotate e in quelle controllate dalle pubbliche amministrazioni (legge 12 luglio 2011, n. 120, cosiddetta legge Golfo-Mosca), l'Italia ha registrato un arretramento significativo nella classifica globale del Gender Gap Report 2024, scivolando all'87° posto su 146 Paesi, con una perdita di otto posizioni rispetto al 2023 e di ventiquattro rispetto al 2022. Questa retrocessione segnala un rallentamento strutturale nel processo di convergenza con gli standard europei in materia di parità di genere. Secondo l'European Institute for Gender Equality³, infatti, il tasso di occupazione femminile rimane sensibilmente più basso rispetto agli altri Paesi dell'UE, con una differenza di 17 punti percentuali nel 2023.

Queste disuguaglianze assumono una configurazione ancora più marcata a livello territoriale. Tra il 2010 e il 2019, le regioni con i livelli di occupazione femminile più elevati hanno continuato a registrare miglioramenti, mentre quelle con i tassi più bassi sono rimaste sostanzialmente stabili, accentuando così il divario geografico tra Nord e Sud. Negli ultimi tre anni, questa frammentazione territoriale si è ulteriormente consolidata, senza evidenze di un'effettiva riduzione delle disparità (ASVIS, 2023).

Nel contesto italiano, il settore idrico emerge come uno dei comparti caratterizzati da più elevati livelli di segregazione verticale e orizzontale, collocandosi tra i settori industriali con la minore presenza femminile, al terzo posto insieme a quello dei rifiuti (ISTAT, Rilevazione sulle forze lavoro, 2022). Tale fenomeno ri-

³ European Institute for Gender Equality (EIGE) a partire dal 2013 elabora il Gender Equality Index, che sintetizza in un unico dato il livello di parità di genere raggiunto dai 27 Stati Membri dell'Unione Europea, restituendo un'analisi di performance complessiva misurata attraverso la combinazione di 31 indicatori, a loro volta aggregati in 14 variabili, poi raggruppate in sei dimensioni: Lavoro, Denaro, Conoscenza, Tempo, Potere e Salute. Nel 2023 il Gender Equality Index vede l'Italia collocarsi al 14° posto, indicando che permangono margini di miglioramento rispetto alla media europea.

flette una dinamica globale secondo cui, nonostante l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, la rappresentanza delle donne nelle posizioni decisionali continua a essere limitata. A livello internazionale, meno di un terzo dei ruoli dirigenziali è occupato da donne, ostacolate da pregiudizi inconsci, pratiche di selezione non inclusive e culture organizzative poco favorevoli alla leadership femminile (UN Women Report, 2018). Queste dinamiche sono riconducibili a forme persistenti di bias sistemico e a modelli organizzativi che penalizzano la discontinuità esperienziale delle carriere femminili.

L'inclusione delle donne nel mercato del lavoro non costituisce solo una questione di giustizia sociale, ma rappresenta anche un elemento strategico per lo sviluppo sostenibile. In particolare, la stagnazione rispetto all'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 5 compromette il raggiungimento di altri obiettivi interconnessi, come la riduzione della povertà (SDG 1), l'accesso all'istruzione (SDG 4) e il miglioramento della salute pubblica (SDG 3) (UN Women Report, 2018). In ambito aziendale, una maggiore presenza femminile nei consigli di amministrazione è stata associata a un incremento dell'attenzione verso gli SDGs, a una governance più inclusiva e a migliori performance in termini di sostenibilità (García-Sánchez et al., 2023). La letteratura indica che le donne nei board tendono a mostrare una maggiore sensibilità verso la responsabilità sociale d'impresa (Issa & Bensalem, 2023), le tematiche ambientali (Liu, 2018) e l'adozione di soluzioni innovative (Konadu et al., 2022). In questa prospettiva, la diversità di genere negli organi di governo rappresenta un driver cruciale dell'orientamento ESG delle imprese (Adams & Ferreira, 2009; Konadu et al., 2022).

L'integrazione di strategie efficaci per la valorizzazione della leadership femminile non solo risponde a una domanda etica di equità, ma si configura come una leva determinante per la crescita economica, il benessere collettivo (Adams, 2016) e la resilienza climatica (García-Sánchez et al., 2023). Negli ultimi anni, diversi

studi quantitativi hanno evidenziato una relazione positiva tra diversità di genere nei board e adozione di pratiche innovative per la mitigazione dei cambiamenti climatici (Le Loarne-Lemaire et al., 2021; Nadeem et al., 2020; Konadu et al., 2022). Tuttavia, permane una lacuna conoscitiva rispetto all'analisi delle pratiche concrete adottate dalle imprese per promuovere l'uguaglianza di genere nei contesti operativi e organizzativi.

Gli approcci quantitativi, seppur preziosi per la generalizzazione dei risultati, risultano limitati nella capacità di esplorare le dimensioni qualitative, organizzative e contestuali delle strategie di diversity management, in particolare nei settori ad alta segregazione come quello idrico.

Alla luce di quanto sopra, il presente capitolo si propone di analizzare il caso di Acquedotto Pugliese (AQP), una utility pubblica attiva nel settore idrico, che dal 2021 ha adottato su base volontaria lo strumento del Bilancio di Genere per rendicontare agli stakeholder le politiche e le pratiche di gestione delle risorse umane adottate per promuovere la parità di genere.

Le domande di ricerca che guidano l'analisi sono le seguenti:

1. Quali pratiche di gestione delle risorse umane sono state implementate da AQP per promuovere la parità di genere?
2. In che misura tali pratiche risultano coerenti con i target dell'SDG5?

Dopo questa introduzione, il capitolo si articola in cinque sezioni. La seconda sezione presenta il framework teorico di riferimento, che integra la Stakeholder Theory, la Legitimacy Theory e la Institutional Theory. La terza descrive la metodologia adottata, con riferimento all'analisi qualitativa del contenuto del Bilancio di Genere 2023 di AQP. La quarta sezione espone i risultati emersi dall'analisi, mentre la quinta discute criticamente le evidenze alla luce del framework teorico. Il capitolo si conclude con le implicazioni teoriche, manageriali e di policy.

2. Framework teorico

La relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane (HRM), diversità di genere e sostenibilità organizzativa è al centro di una crescente attenzione nella letteratura di management strategico e accounting sociale. Studi condotti nell'ambito della corporate governance e della sustainability disclosure evidenziano come la valorizzazione della diversità, sia nei board che nelle politiche HRM, si traduca non solo in benefici reputazionali, ma anche in vantaggi competitivi di lungo periodo (Galbreath, 2018; Terjesen et al., 2009).

La letteratura manageriale ha evidenziato un legame positivo tra le pratiche HRM e la riduzione del divario di genere, mostrando come strategie inclusive contribuiscano al miglioramento delle performance organizzative e alla promozione della giustizia sociale (Ugarte & Rubery, 2022). L'HRM, inteso come insieme di pratiche strategiche orientate allo sviluppo del capitale umano, assume una funzione chiave nella costruzione di contesti lavorativi equi, valorizzando la diversità come leva per l'innovazione e la resilienza organizzativa (Baptiste, 2008). Tali pratiche sono coerenti con una visione trasformativa del diversity management, concepito non solo come adattamento organizzativo, ma come leva di cambiamento culturale e istituzionale (Ozbilgin et al., 2017).

In questo contesto, la Stakeholder Theory (Freeman, 1984) fornisce una cornice interpretativa idonea a comprendere come la promozione della parità di genere risponda alla necessità dell'impresa di bilanciare le aspettative eterogenee dei suoi stakeholder interni ed esterni. In particolare, la gender diversity è riletta non solo come obiettivo etico, ma come dimensione strategica delle relazioni organizzative, che rafforza l'engagement dei lavoratori, la fiducia dei cittadini-utenti e la legittimità dell'azione aziendale nel contesto pubblico (Donaldson & Preston, 1995). La gestione inclusiva delle risorse umane diviene quindi uno strumento fondamentale per rispondere alle istanze di giustizia sociale e sostenibi-

lità avanzate dai portatori di interesse, contribuendo alla coerenza tra valori dichiarati e comportamenti organizzativi. Recenti studi evidenziano come la diversità di genere nei board of directors rappresenti una risorsa strategica in grado di migliorare le performance di sostenibilità attraverso il rafforzamento dei processi di knowledge sharing e la capacità di interpretare i bisogni di una pluralità di stakeholder (Paolone et al., 2024).

Parallelamente, la Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983) spiega l'adozione di pratiche gender-oriented attraverso la pressione esercitata da normative, standard settoriali, stakeholder e contesto competitivo. Le organizzazioni, pubbliche e private, tendono a conformarsi a pratiche socialmente legittimate — come la redazione di reportistica non finanziaria di genere — per mantenere o accrescere la propria accettabilità istituzionale. La diffusione di tali pratiche può pertanto essere attribuita a meccanismi di isomorfismo coercitivo (es. obblighi di disclosure), normativo (es. pressioni professionali) e mimetico (imitazione di organizzazioni leader di settore). Nel campo delle strategie HRM, l'adozione di politiche di parità e strumenti di rendicontazione sociale può dunque rispondere più alla logica della legittimazione che a quella dell'efficienza tecnica, riflettendo l'influenza dell'ambiente istituzionale sulle scelte organizzative.

Infine, la Legitimacy Theory (Suchman, 1995; Deegan, 2002) offre una prospettiva complementare, utile a interpretare il ruolo del gender reporting come meccanismo per rafforzare la legittimità percepita dell'organizzazione da parte dei suoi stakeholder. In particolare, la disclosure non finanziaria — inclusa la rendicontazione di genere — può essere letta come una risposta strategica a eventuali disallineamenti tra i valori dichiarati dall'organizzazione e le aspettative sociali. In tale prospettiva, la disclosure si configura come uno strumento al contempo informativo e performativo, volto a costruire, mantenere o ristabilire la legittimità organizzativa (Michelon et al., 2015; Cho & Patten, 2007). Non si tratta solo

di rendere visibili le pratiche, ma di produrre reputazione e consenso attraverso la loro comunicazione pubblica. Numerosi studi hanno evidenziato il ruolo della disclosure ESG, e in particolare della rendicontazione di genere, nella costruzione della reputazione aziendale e nel rafforzamento della fiducia degli stakeholder (Brammer & Pavelin, 2008; Fernandez-Feijoo et al., 2014; Nicolò et al., 2022). Inoltre, la crescente attenzione degli investitori verso parametri ESG ha reso la “gender-related disclosure” un elemento rilevante per il valore percepito dell’impresa (Kotsantonis & Serafeim, 2019).

L’integrazione tra Stakeholder Theory, Institutional Theory e Legitimacy Theory consente una lettura sistemica e multilivello delle politiche di genere, capace di cogliere le dinamiche connesse alle istanze interne (relazionali e di equità), alle pressioni istituzionali esterne e ai meccanismi comunicativi orientati alla legittimazione. Questa lettura integrata si rivela particolarmente utile per analizzare la funzione trasformativa della disclosure di genere nel contesto del settore pubblico, dove la sostenibilità sociale non si limita a generare valore reputazionale, ma si configura come leva di accountability democratica e di innovazione sociale.

3. Il bilancio di genere

Il Bilancio di Genere si configura come uno strumento di rendicontazione e programmazione pubblica ispirato al principio del gender mainstreaming, ovvero l’integrazione sistematica della prospettiva di genere in tutte le fasi del ciclo delle politiche pubbliche — dalla progettazione all’attuazione, fino al monitoraggio e alla valutazione (Council of Europe, 1998; Lombardo & Meier, 2006). Le sue origini concettuali e politiche affondano nei movimenti femministi degli anni Settanta e Ottanta, i quali misero in discussione la presunta neutralità dei bilanci pubblici, evidenziando come l’allocazione delle risorse economiche potesse riflettere

e rafforzare asimmetrie di genere, anche in contesti formalmente ispirati al principio di uguaglianza (Fraser, 1997; Elson, 1998). Da tale consapevolezza è emersa l'esigenza di sviluppare strumenti contabili in grado di rendere visibili queste disuguaglianze e di orientare l'azione pubblica verso modelli redistributivi più equi.

In Italia, il Bilancio di Genere è stato formalmente riconosciuto con l'art. 38-septies della Legge 196/2009, che lo include tra gli strumenti del sistema di contabilità pubblica. La sua sperimentazione è stata avviata con il DPCM del 16 giugno 2017, collocandolo all'interno di un più ampio processo di innovazione della governance economico-finanziaria. A livello internazionale, un passaggio chiave è stato rappresentato dalla IV Conferenza Mondiale sulle Donne di Pechino (ONU, 1995), che sollecitava i governi ad analizzare le politiche economiche e i bilanci pubblici attraverso una lente di genere. In ambito europeo, la Commissione Europea ne ha sostenuto l'adozione attraverso strategie e raccomandazioni, tra cui la Strategia per la parità di genere 2020–2025 che definisce obiettivi e azioni volti a eliminare la violenza di genere, colmare i divari occupazionali e retributivi, contrastare gli stereotipi e garantire equilibrio decisionale (European Commission, 2020).

Negli ultimi anni, la cornice concettuale e operativa del Bilancio di Genere si è intrecciata con un'evoluzione normativa più ampia, centrata sul rafforzamento degli obblighi di disclosure non finanziaria, che ha contribuito a ridefinire le modalità con cui le organizzazioni — pubbliche e private — sono chiamate a rendicontare il proprio impatto sociale, ambientale e di governance. A partire dalla Direttiva 2014/95/UE (Non-Financial Reporting Directive), recepita in Italia con il D.Lgs. 254/2016, le imprese di interesse pubblico sono tenute a comunicare le pratiche adottate in materia ESG, inclusi gli aspetti relativi alla parità di genere, alla gestione delle risorse umane e alla composizione degli organi di governance. Questo quadro è stato ulteriormente rafforzato con

l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e l'adozione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS), la cui applicazione sarà obbligatoria a partire da luglio 2024. Le nuove disposizioni estendono l'ambito soggettivo della rendicontazione di sostenibilità anche a molte imprese non quotate e a soggetti extra-UE operanti nel mercato europeo, segnando un ampliamento significativo delle responsabilità in termini di trasparenza, comparabilità e affidabilità delle informazioni. Questa trasformazione normativa stimola una riconfigurazione strutturale dei processi aziendali, che si traduce non solo in una maggiore accountability, ma anche in una progressiva istituzionalizzazione della sostenibilità come principio guida della governance organizzativa (Michelon et al., 2015). La rendicontazione non finanziaria assume quindi un carattere strategico, rispondendo sia a obblighi di compliance normativa sia alle pressioni crescenti esercitate dagli stakeholder.

Nella letteratura di accounting sociale e corporate responsibility, il Bilancio di Genere è interpretato come una forma avanzata di rendicontazione, finalizzata a esplicitare l'impatto delle strategie aziendali in termini di equità e inclusione (Haynes 2017). Inserito nel più ampio paradigma della sustainability disclosure (Bebbington & Larrinaga, 2014), si distingue per la sua capacità di collegare le decisioni allocative a principi di giustizia redistributiva e accountability pubblica.

Soprattutto nel settore pubblico, il Bilancio di Genere assume una funzione trasformativa⁴: non si limita a misurare differenze di

⁴ Adams & Larrinaga (2007) esplorano il potenziale trasformativo della rendicontazione di sostenibilità, sostenendo che essa non debba limitarsi alla mera comunicazione ex post delle performance, ma possa diventare una leva per influenzare attivamente le pratiche organizzative. Gli autori propongono un approccio di ricerca engaged, volto a collaborare con le organizzazioni per sviluppare forme di sustainability accounting capaci di orientare l'azione verso risultati più equi e sostenibili. In questo quadro, la contabilità viene intesa come

trattamento, ma contribuisce a ripensare priorità politiche e metriche di performance (Adams & Larrinaga, 2007; Broadbent & Guthrie, 2008). In tal senso, esso rappresenta uno strumento non solo di trasparenza⁵, ma anche di trasformazione organizzativa e culturale, in quanto pratica contabile che partecipa attivamente alla costruzione dell'identità istituzionale e alla ridefinizione delle dinamiche interne dell'ente, contribuendo a modellarne valori, priorità e linguaggi (Carnegie & Napier, 1996).

L'evoluzione metodologica del Bilancio di Genere — da tecnica di gender auditing a dispositivo di governance trasformativa — ne mette in luce la capacità di operare non soltanto *ex post*, come strumento di misurazione delle disuguaglianze, ma anche *ex ante*, orientando la definizione di obiettivi redistributivi e strutturali e incidendo così direttamente sui processi decisionali (Sharp & Broomhill, 2002). In questa prospettiva, il Bilancio di Genere si configura non solo come una pratica contabile, ma come un vero e proprio dispositivo strategico, capace di integrare la dimensione di genere nelle logiche allocative e di contribuire alla costruzione di un'azione pubblica più sistemica, inclusiva e orientata alla giustizia sociale.

4. Metodologia di analisi

Per analizzare le pratiche di gestione delle risorse umane in relazione alla parità di genere, è stata condotta un'analisi qualitativa del contenuto del Bilancio di Genere 2023 pubblicato da Acquedotto

un processo dinamico, che interagisce con gli attori sociali e istituzionali, contribuendo alla ridefinizione delle priorità strategiche.

⁵ Accounting is not simply a technique for recording and reporting economic events, but a social practice that participates in the construction and reproduction of organisational and social realities” (Carnegie & Napier, 1996, p. 7).

Pugliese (AQP). L'indagine si è basata su un approccio tematico e categoriale, in linea con le metodologie interpretative proposte da Krippendorff (2013) ed Elo e Kyngäs (2008), ampiamente riconosciute nella letteratura di social and *environmental accounting* per l'esame di documenti di rendicontazione (Unerman, 2000; Milne & Adler, 1999).

4.1. Disegno della ricerca

È stato adottato un disegno di ricerca di tipo qualitativo, basato sull'approccio del caso studio, particolarmente adatto ad approfondire fenomeni organizzativi complessi nel loro contesto reale (Yin, 2018; Stake, 1995). Questa metodologia, ampiamente riconosciuta nella ricerca in accounting e corporate social responsibility (CSR), si è dimostrata efficace per analizzare pratiche di rendicontazione sociale in settori specifici e istituzionalmente sensibili (Kaur e Lodhia, 2019; Parker, 2012).

Il caso di Acquedotto Pugliese (AQP) è stato selezionato in quanto rappresenta, nel panorama italiano, un'esperienza avanzata nell'implementazione di politiche di gender mainstreaming e nell'utilizzo volontario di strumenti di *accountability* sociale, in un settore tradizionalmente connotato da una forte segregazione di genere come quello idrico.

L'analisi del contenuto del Bilancio di Genere 2023 si è articolata secondo quattro dimensioni chiave, individuate sulla base della letteratura e dei principali riferimenti normativi e internazionali in materia di parità di genere:

- Rappresentanza femminile: valutazione della distribuzione di genere nei diversi livelli aziendali, con particolare attenzione alle posizioni dirigenziali;
- Gender pay gap: analisi della struttura retributiva in ottica comparativa tra uomini e donne, con focus sulla trasparenza salariale;

- Politiche di conciliazione vita-lavoro: esame delle misure di welfare aziendale e delle iniziative volte a promuovere l'equilibrio tra sfera professionale e vita privata;
- Formazione e empowerment femminile: identificazione di programmi di sviluppo delle competenze e iniziative di mentoring finalizzate alla crescita professionale delle donne.

Sebbene il Bilancio di Genere di AQP non faccia esplicito riferimento agli standard GRI, l'analisi ha considerato i relativi indicatori, come benchmark per valutare la completezza informativa e la coerenza con gli standard internazionali di rendicontazione, inclusi i più recenti European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

La triangolazione metodologica tra dimensioni empiriche, riferimenti normativi e standard di reporting ha consentito di rafforzare l'affidabilità dell'analisi e di costruire una lettura multilivello dei dati, mettendo in evidenza le interconnessioni tra pratiche HRM, obiettivi di parità e performance sociale dell'organizzazione.

5. Risultati

L'analisi del Bilancio di Genere 2023 di Acquedotto Pugliese (AQP) si inserisce all'interno di un percorso di lungo termine orientato alla sostenibilità, in cui il tema della parità di genere assume un ruolo centrale nella strategia aziendale. L'elaborazione del bilancio rappresenta una scelta volontaria, svincolata da vincoli normativi ma coerente con le linee guida regionali e internazionali, ma inserita nella programmazione dell'area Sostenibilità dell'Unità Operativa Rapporti Istituzionali. Il documento si configura come uno strumento di rendicontazione interna, monitoraggio e orientamento strategico, utile ad accompagnare l'evoluzione organizzativa verso modelli sempre più inclusivi e orientati al benessere.

Nel contesto delle imprese pubbliche a elevato impatto territoriale, Acquedotto Pugliese S.p.A. (AQP) rappresenta un caso

emblematico di transizione verso un modello di governance inclusivo e sostenibile. La società, nata nel 1999 dalla trasformazione dell'Ente Autonomo per l'Acquedotto Pugliese, opera nel più vasto Ambito Territoriale Ottimale (ATO) italiano, servendo oltre quattro milioni di cittadini. Storicamente caratterizzata da una forza lavoro prevalentemente maschile — con solo il 12% di donne nel 1999 — AQP ha progressivamente avviato una profonda riorganizzazione culturale e operativa orientata alla promozione della parità di genere come asse strategico di sostenibilità e innovazione.

A partire dagli anni 2020, anche grazie al contesto normativo regionale favorevole (si vedano la Legge regionale n. 7/2007, l'Agenda di Genere, la valutazione di impatto di genere e il Bilancio di genere della Regione Puglia), AQP ha introdotto un insieme coerente di politiche e strumenti volti a rafforzare l'inclusione, l'equità, la rappresentanza e l'empowerment delle donne in azienda. L'adesione ai Women's Empowerment Principles, l'ottenimento della certificazione UNI/PdR 125:2022, l'istituzione del Comitato Guida per la Parità di Genere e la redazione del Bilancio di Genere 2023 rappresentano esiti tangibili di un impegno che si è fatto sistemico. Il percorso si inserisce pienamente nel quadro degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, in particolare nel target 5.5, volto a garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e parità di opportunità di leadership a tutti i livelli decisionali.

Il Bilancio di Genere di AQP ha assunto la funzione di strumento conoscitivo e strategico, utile a rilevare criticità e progressi nelle quattro dimensioni chiave individuate: rappresentanza femminile, gender pay gap, politiche di conciliazione vita-lavoro e formazione/empowerment femminile.

1. Rappresentanza femminile (SDG 5.5, GRI 102-8, GRI 405-1)

L'evoluzione della rappresentanza femminile in AQP evidenzia un cambiamento significativo nella composizione della forza lavoro e nella distribuzione dei ruoli di responsabilità. Nel 2023 le

donne rappresentano il 21% della popolazione aziendale a fronte del 12% nel 1999, con una crescita dell'occupazione femminile a tempo indeterminato del 99%, contro un incremento maschile di poco superiore all'1%.

La presenza femminile nei ruoli apicali è aumentata sia in valore assoluto sia in incidenza relativa: le donne quadro sono passate da 11 a 42 (+282%) e rappresentano oggi il 27% della categoria; le dirigenti donne sono salite da 2 a 6, coprendo il 16% dei ruoli dirigenziali. Inoltre, il 43% delle posizioni apicali di prima linea è oggi ricoperto da donne, mentre il 25% dei responsabili di unità organizzative non apicali è anch'esso di genere femminile. Questi progressi, pur rilevanti, non cancellano tuttavia il dato di fondo: la forza lavoro resta composta in prevalenza da uomini (79%), e la presenza femminile rimane complessivamente sottodimensionata rispetto alla media nazionale ed europea in altri settori.

2. Gender pay gap (SDG 5.1, GRI 202-1, GRI 405-2,)

L'analisi del gender pay gap restituisce un quadro in parte positivo. Nelle qualifiche impiegatizie e intermedie, la parità retributiva è sostanzialmente raggiunta, mentre permane un differenziale retributivo nei livelli dirigenziali pari all'8% a sfavore delle donne, riconducibile prevalentemente alla composizione numerica e alle caratteristiche delle posizioni. È tuttavia rilevante che, nelle qualifiche amministrative, la retribuzione media femminile risulti leggermente superiore a quella maschile: un risultato per lo più dovuto alla diversa composizione della forza lavoro, più concentrata per le donne nei profili amministrativi, e a una maggiore anzianità media nei ruoli.

AQP ha inoltre introdotto misure di protezione della retribuzione nei periodi post-maternità e di congedo parentale, garantendo la continuità salariale e l'accesso agli incentivi anche alle lavoratrici temporaneamente assenti. Questi risultati si inseriscono in un più ampio impegno per la trasparenza, l'equità e la valo-

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

rizzazione del merito, strumenti essenziali per affrontare le cause strutturali della disegualianza economica tra i generi.

3. Politiche di conciliazione vita-lavoro (GRI 401-3, SDG 5.4)

AQP ha implementato un sistema avanzato di conciliazione vita-lavoro, fondato sulla flessibilità organizzativa, sul welfare familiare e sul sostegno alla genitorialità. Le principali misure includono: smart working (utilizzato nel 2023 dal 44% delle donne), banca ore, permessi per caregiver, contributi per l'infanzia e la formazione scolastica, supporto psicologico e sanitario, e contratti part-time per esigenze personali, soprattutto femminili (86% delle posizioni part-time è ricoperto da donne).

Tale dato, se da un lato segnala la capacità dell'azienda di rispondere a esigenze di flessibilità, dall'altro evidenzia la persistenza di un'elevata concentrazione femminile nei carichi di cura, che può limitare la piena simmetria nell'accesso alle opportunità di carriera.

Nel 2023, tutti gli 82 dipendenti (uomini e donne) che hanno usufruito del congedo parentale sono rientrati regolarmente in azienda senza interruzione del rapporto. Tali evidenze mostrano come l'investimento nella qualità della vita lavorativa sia diventato parte integrante del modello di sostenibilità di AQP, e contribuisca al conseguimento degli obiettivi del target 5.4, legati al riconoscimento e alla valorizzazione del lavoro di cura e del lavoro domestico non retribuiti, attraverso la promozione della responsabilità condivisa all'interno del nucleo familiare.

4. Formazione e empowerment femminile (SDG 5.c, GRI 404-1, GRI 404-3, GRI 406-1)

Nel 2023, AQP ha erogato oltre 9.200 ore di formazione dedicate ai temi della parità di genere, diversity management, contrasto alle molestie, linguaggio inclusivo e empowerment. Le donne hanno usufruito in media di 22 ore di formazione pro capite, contro le 10 ore degli uomini, con un impegno particolarmente concentrato

sulla diffusione della cultura dell'equità, della non discriminazione e del rispetto dei diritti.

Attraverso la AQP Water Academy, sono stati promossi percorsi di formazione continua, eventi aziendali, seminari e partecipazione a convegni, con l'obiettivo di sostenere la leadership femminile e valorizzare il potenziale professionale delle donne nei ruoli ad alta responsabilità. Le azioni intraprese si allineano perfettamente con l'imperativo del target 5.5, volto ad aumentare la partecipazione attiva e la presenza delle donne in tutti gli ambiti decisionali.

Nel loro insieme, le evidenze emerse dal Bilancio di Genere di Acquedotto Pugliese restituiscono l'immagine di un'organizzazione che ha saputo trasformare il principio della parità di genere in asset strategico e culturale, legandolo indissolubilmente ai processi di innovazione, sostenibilità e legittimazione sociale. Il superamento delle disuguaglianze di genere non viene più concepito solo come obbligo normativo o rendicontativo, ma come leva trasformativa per la qualità istituzionale dell'impresa pubblica. Il percorso intrapreso da AQP, sebbene ancora in evoluzione, può costituire una reference practice per il settore idrico e, più in generale, per le utility pubbliche.

Sul piano del reclutamento e del turnover (SDG 8.5 e GRI 401-1), il dato relativo alle cessazioni (6% del personale femminile) indica una sostanziale stabilità occupazionale per le lavoratrici. Le politiche contro la discriminazione sono supportate da presidi formali di tutela e da un sistema di whistleblowing, attraverso cui non sono stati rilevati episodi nel corso del 2023 (GRI 406-1). La presenza di questi strumenti contribuisce alla costruzione di un ambiente lavorativo sicuro e rispettoso, anche se l'assenza di segnalazioni richiede cautela interpretativa in termini di cultura organizzativa.

Infine, sul versante della responsabilità sociale estesa, AQP ha sostenuto iniziative territoriali come il progetto "Adotta il Ca-

lendario” promosso da G.I.R.A.F.F.A. Onlus, (Gruppo Indagine Resistenza Alla Fierezza Femminile Autonoma), associazione impegnata contro la violenza di genere e a favore dell’autonomia delle donne. L’iniziativa ha lo scopo di sensibilizzare la comunità locale attraverso strumenti educativi e culturali, rafforzando il legame tra impresa e società civile.

6. Discussione

Alla luce del framework teorico adottato, i risultati emersi dall’analisi del Bilancio di Genere 2023 di Acquedotto Pugliese (AQP) possono essere interpretati attraverso una prospettiva integrata che combina la Stakeholder Theory, la Institutional Theory e la Legitimacy Theory. L’azienda ha progressivamente costruito un sistema coerente di pratiche di gestione delle risorse umane orientate alla promozione della parità di genere, alla sostenibilità interna e alla legittimazione esterna. In questo contesto, il Bilancio di Genere si configura non solo come uno strumento di accountability, ma come un atto deliberato di engagement con una molteplicità di portatori di interesse, coerente con una visione plurale e relazionale dell’impresa pubblica.

Nella prospettiva della Stakeholder Theory (Freeman, 1984), le pratiche adottate da AQP rispondono al principio di responsabilità verso una platea estesa di soggetti — lavoratori e lavoratrici, comunità locali, istituzioni pubbliche, utenti, sindacati — le cui istanze devono essere integrate nella strategia aziendale. La crescente attenzione alla rappresentanza femminile, documentata dall’incremento delle donne con qualifica di quadro (dal 12% del 1999 al 27% nel 2023) e dalla presenza femminile nei board aziendali, rappresenta una risposta strutturale alla domanda di equità proveniente tanto dal contesto normativo quanto da quello sociale, in coerenza con il target 5.5 dell’Agenda 2030. La progressiva riduzione del gender pay gap, sebbene ancora presente nei livelli

dirigenziali (con una differenza stimata attorno all'8%), mostra l'impegno a promuovere meccanismi redistributivi più equi, con attenzione alla trasparenza e alla rendicontabilità nei confronti degli stakeholder interni. Le politiche di conciliazione vita-lavoro — smart working, flessibilità oraria, congedi parentali, banca ore — riflettono un approccio centrato sul benessere delle persone, rispondendo al principio della valorizzazione della persona nella sua interezza. Analogamente, la dimensione formativa — testimoniata dal maggior numero di ore medie di formazione ricevute dalle donne (22 ore contro le 10 degli uomini) — evidenzia una strategia di empowerment e partecipazione, funzionale alla costruzione di carriere sostenibili e inclusive.

Tuttavia, tali investimenti segnalano anche l'esigenza di colmare ritardi accumulati nella partecipazione femminile ai ruoli decisionali, a conferma della persistenza di barriere strutturali.

La lettura istituzionale delle pratiche adottate da AQP mette in luce la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo proattivo a pressioni di natura normativa, culturale e settoriale. L'adozione volontaria del Bilancio di Genere, insieme alla certificazione UNI/PdR 125:2022, riflette un adattamento a dinamiche di isomorfismo coercitivo e normativo, generato da un quadro regolatorio sempre più attento ai temi ESG e ai principi di parità. Allo stesso tempo, l'allineamento ai benchmark nazionali e regionali, così come la formalizzazione di strumenti di rendicontazione specifici, denotano l'adesione a modelli organizzativi legittimati, in linea con quanto osservato nei processi di isomorfismo mimetico. Le misure adottate risultano coerenti con i riferimenti normativi e strategici promossi, ad esempio, dalla Regione Puglia attraverso l'Agenda di Genere e il Bilancio Sociale e di Genere, e si inseriscono in un ecosistema istituzionale che valorizza l'integrazione delle dimensioni di genere nei processi di gestione pubblica.

Sul piano della Legitimacy Theory, il Bilancio di Genere assume un valore altamente simbolico e comunicativo. La rendiconta-

zione delle politiche di inclusione e diversità si configura come un dispositivo volto a colmare eventuali disallineamenti tra i valori dichiarati e le aspettative sociali degli stakeholder. In un contesto in cui trasparenza, equità e partecipazione sono percepiti come criteri fondamentali per il giudizio pubblico sull'azione di un'impresa pubblica, AQP utilizza la disclosure come strumento di costruzione attiva della propria legittimità. L'adozione di codici etici e policy anti-discriminazione, insieme alla segnalazione di zero episodi di molestie o discriminazioni di genere nel 2023, contribuisce a rafforzare l'immagine dell'azienda come spazio sicuro, rispettoso e orientato alla tutela dei diritti. Tale dato, se da un lato conferma l'esistenza di presidi organizzativi efficaci, dall'altro richiede cautela interpretativa, poiché l'assenza di segnalazioni non equivale necessariamente all'assenza di problematiche e può riflettere barriere culturali alla denuncia. La partecipazione ad iniziative comunitarie di sensibilizzazione, come il Women's Equality Festival o il progetto G.I.R.A.F.F.A., amplia ulteriormente il perimetro della legittimazione, includendo dimensioni reputazionali, etiche e civiche.

Tuttavia, nonostante i progressi significativi, permangono disuguaglianze strutturali che richiedono attenzione critica. La percentuale di donne in posizione dirigenziale resta contenuta, e le traiettorie di carriera femminili si scontrano ancora con barriere sistemiche che ostacolano l'accesso ai ruoli di comando. Le politiche implementate, sebbene coerenti con i principi dell'equità e della partecipazione, necessitano di una maggiore integrazione nella strategia organizzativa, affinché gli avanzamenti dichiarativi si traducano in trasformazioni strutturali. Come suggerito dalla letteratura critica (Adams, 2016), la rendicontazione deve essere accompagnata da un'effettiva revisione delle dinamiche organizzative e decisionali, attraverso misure correttive, sistemi premianti equi e governance partecipativa.

In conclusione, il caso AQP dimostra come una utility pubblica possa orientare le proprie strategie HRM e di sostenibilità in una logica multistakeholder, adottando strumenti di rendicontazione che non solo rispondono a istanze normative, ma anticipano le aspettative sociali. La capacità di integrare la parità di genere nei processi di governance, nelle politiche del personale e nelle pratiche di comunicazione rappresenta un esempio di buona pratica nel contesto italiano, con implicazioni rilevanti sia per il dibattito scientifico sul gender reporting, sia per la definizione di policy pubbliche efficaci e inclusive. Tuttavia, la sfida più rilevante resta quella di rendere la parità di genere non solo misurabile, ma trasformativa.

7. Conclusioni, implicazioni e policy recommendations

I risultati dello studio offrono implicazioni rilevanti per la teoria, la pratica manageriale e le politiche pubbliche, contribuendo in modo significativo al consolidamento della letteratura sull'integrazione tra HRM, sostenibilità e gender equality nel settore pubblico. L'esperienza di Acquedotto Pugliese (AQP), utility interamente pubblica, evidenzia come l'adozione volontaria del Bilancio di Genere e l'implementazione sistematica di pratiche HRM orientate all'equità e all'inclusione siano in grado di promuovere un cambiamento organizzativo coerente con i principi dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile 5, in particolare nella sua declinazione al target 5.5, che mira a garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership a tutti i livelli decisionali (United Nations, 2015).

Dal punto di vista teorico, la Stakeholder Theory si rivela particolarmente efficace nell'interpretare il caso AQP. Le politiche di genere adottate dall'azienda non sono riconducibili esclusivamente a una logica strumentale o reputazionale, ma rappresentano risposte concrete a una molteplicità di aspettative sociali (Freeman et al., 2010; Parmar et al., 2010). L'impresa pubblica si configura così

come attore relazionale, responsabile nei confronti di stakeholder interni ed esterni, e orientato alla costruzione di valore condiviso attraverso la promozione di una cultura organizzativa inclusiva. L'integrazione con la Institutional Theory (DiMaggio & Powell, 1983) e la Legitimacy Theory (Suchman, 1995; Deegan, 2002) consente di cogliere le pressioni normative, culturali e simboliche che orientano le scelte organizzative: l'adozione del Bilancio di Genere e della certificazione UNI/PdR 125:2022 risponde a dinamiche di isomorfismo istituzionale, mentre la rendicontazione stessa diventa uno strumento performativo di costruzione della legittimità (Michelon et al., 2015; Cho & Patten, 2007).

Per la pratica manageriale, il caso AQP mostra l'importanza di un approccio integrato alla gestione delle risorse umane e alla sostenibilità, in cui strumenti di accountability come il Bilancio di Genere non siano meri adempimenti formali, ma catalizzatori di processi trasformativi (Adams & Harte, 1998; Grosser & Moon, 2008). È auspicabile che le aziende, pubbliche e private, adottino policy che rendano strutturale la parità di genere, sviluppando sistemi di valutazione neutrali rispetto al genere, percorsi di carriera trasparenti e accessibili, nonché programmi di formazione e mentoring volti all'empowerment femminile (Ely et al., 2011). Il rafforzamento delle misure di conciliazione vita-lavoro, insieme a un sistema di welfare aziendale integrato, si dimostra cruciale per sostenere una partecipazione equilibrata nei contesti professionali e decisionali (OECD, 2021).

A livello di policy, le evidenze raccolte suggeriscono la necessità di un intervento normativo più incisivo a sostegno della rendicontazione di genere nel settore pubblico e nei servizi essenziali. L'estensione dell'obbligo di Bilancio di Genere a tutte le società partecipate, accompagnata dalla definizione di indicatori armonizzati legati agli SDG e da incentivi premiali, potrebbe favorire una maggiore trasparenza e comparabilità tra organizzazioni (European Commission, 2021). Allo stesso modo, l'istituzione di

osservatori regionali o settoriali sul gender gap e l'inclusione di indicatori di diversity nei sistemi di valutazione delle performance dirigenziali rappresentano strumenti utili per orientare le politiche in una logica evidence-based (Bohnet, 2016; Terjesen et al., 2009).

Il caso AQP dimostra che la parità di genere, per essere efficace, deve essere affrontata attraverso un disegno complessivo che connetta la dimensione strategica, quella organizzativa e quella comunicativa. La valorizzazione della diversità non può essere affidata unicamente a strumenti tecnici o formali, ma richiede un impegno esplicito di leadership e una governance capace di integrare il genere come categoria trasversale nelle politiche aziendali. In questa prospettiva, il Bilancio di Genere emerge come uno strumento ibrido e trasformativo, capace di rafforzare la coerenza interna, incrementare la legittimità esterna e promuovere una cultura organizzativa più equa e trasparente (Llewellyn, 1999; Cooper et al., 2011).

Infine, lo studio si inserisce nel dibattito più ampio sul ruolo delle aziende — in particolare pubbliche — nell'attuazione dell'Agenda 2030, contribuendo a dimostrare come la gender-related disclosure, quando accompagnata da pratiche concrete, possa generare impatti significativi. L'esperienza di AQP suggerisce che il superamento del gender gap rappresenta un fattore determinante non soltanto per l'equità sociale, ma anche per la qualità democratica dei processi decisionali e per la sostenibilità istituzionale.

Riferimenti bibliografici

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291-309
- Adams, C. A., & Harte, G. (1998). The changing portrayal of the employment of women in British banks' and retail compa-

- nies' corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(8), 781–812
- Adams, C. A., & Larrinaga, C. (2007). Engaging with organisations in pursuit of improved sustainability accounting and performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 333–355
- Adams, R. (2016). Women on boards: The superheroes of tomorrow?, *The Leadership Quarterly*, 27(3), 371–386
- Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) (2023). Rapporto ASviS 2023: L'Italia e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. <https://asvis.it/rapporto-asvis-2023>
- ASviS. (2023). Rapporto ASviS 2023: L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, Roma: Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
- Bebbington, J., & Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, organizations and society*, 39(6), 395–413
- Bohnet, I. (2016). *What Works: Gender Equality by Design*, Harvard University Press
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2008). Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 17(2), 120–136
- Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of “contextual” accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 129–169
- Carnegie, G. D., & Napier, C. J. (1996). Critical and interpretive histories: Insights into accounting's present and future through its past. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(3), 7–39
- Paolone, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Di Vaio, A. (2024). Cultural and gender diversity for ESG performance towards

- knowledge sharing: empirical evidence from European banks. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 106-131
- Cho, C. H., & Patten, D. M. (2007). The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 639-647
- Cooper, C., Coulson, A. B., & Taylor, P. (2011). Accounting for human rights: Doxical health and safety practices—The accounting lessons from ICL. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(8), 738-758
- Council, O. E. (1998). Gender mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices, Final Report of Activities of the Group of Specialists on Mainstreaming, EG A/S A/MS (98), 2
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115
- Elson, D. (1998). Integrating gender issues into national budgetary policies and procedures: some policy options. *Journal of International Development. The Journal of the Development Studies Association*, 10(7), 929-941

- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 351–364
- Fraser, N. (1997). *Justice Interruptus: Critical Reflections on the "Postsocialist" Condition*, New York: Routledge
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman
- Galbreath, J. (2018). Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. *Business & Society*, 57(5), 863–889
- García-Sánchez, I. M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2023). Gender diversity, board of directors, and sustainability disclosure: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 177(2), 259–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04691-w>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2018). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488
- Grosser, K., & Moon, J. (2008). Developments in company reporting on workplace gender equality: A corporate social responsibility perspective. *Accounting Forum*, 32(3), 179–198

- Guthrie, J., & Parker, L. D. (2011). Reflections and projections: 25 years of interdisciplinary perspectives on accounting, auditing and accountability research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(1), 6-26
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110–124
- Issa, A., & Bensalem, N. (2023). Are gender-diverse boards eco-innovative? The mediating role of corporate social responsibility strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 742-754
- ISTAT. (2022). Rilevazione sulle forze di lavoro – Indagine 2022, Roma: Istituto Nazionale di Statistica
- ISTAT. (2023). Rapporto Annuale 2023, Roma: Istituto Nazionale di Statistica
- Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT). (2023). Il mercato del lavoro 2023: Una lettura integrata <https://www.istat.it/it/archivio/il-mercato-del-lavoro>
- Kaur, A., & Lodhia, S. K. (2019). Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector: An overview and suggestions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 498-504
- Konadu, R., Ahinful, G. S., Boakye, D. J., & Elbardan, H. (2022). Board gender diversity, environmental innovation and corporate carbon emissions. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121279
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of Management Review*, 33(4), 994–1006

- Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2019). Four things no one will tell you about ESG data. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(2), 50–58
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (3rd ed.), SAGE Publications
- Le Loarne-Lemaire, S., Bertrand, G., Razgallah, M., Maalaoui, A., & Kallmuenzer, A. (2021). Women in innovation processes as a solution to climate change: A systematic literature review and an agenda for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120440
- Liu, C. (2018). Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. *Journal of Corporate Finance*, 52, 118–142
- Llewellyn, S. (1999). Narratives in accounting and management research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 220–236
- Lombardo, E., & Meier, P. (2006). Gender mainstreaming in the EU: Incorporating a feminist reading?, *European Journal of Women's Studies*, 13(2), 151–166. <https://doi.org/10.1177/1350506806062753>
- Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59–78
- Milne, M. J., & Adler, R. W. (1999). Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 12(2), 237–256 <https://doi.org/10.1108/09513579910270138>
- Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3146–3161

- Nicolò, G., Zampone, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2022). Sustainable corporate governance and non-financial disclosure in Europe: does the gender diversity matter?. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 227-249
- OECD (2021). *The OECD Gender Initiative – Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship*
- Ozbilgin, M., Tatli, A., & Jonsen, K. (2017). *Global diversity management: An evidence-based approach*, Bloomsbury Publishing
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., & Purnell, L. (2010), in *Stakeholder theory: The state of the art*. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445
- Renee Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, 46(2), 284–309
- Sharp, R., & Broomhill, R. (2002). Budgeting for equality: The Australian experience. *Feminist economics*, 8(1), 25-47
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, SAGE
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda, in *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337
- Ugarte, S. M., & Rubery, J. (2021). Gender pay equity: Exploring the impact of formal, consistent and transparent human resource management practices and information. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 242-258
- UN Women. (2018). *Turning promises into action: Gender equality in the 2030 Agenda for Sustainable Development*

- Unerman, J. (2000). Methodological issues: Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667–681
- United Nations (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.), SAGE Publications

Carriere accademiche in ambito STEM più eque e sostenibili: benessere, genere e inclusione nel modello

Laura Inno, Alessandra Rotundi

ABSTRACT: Il presente contributo analizza le criticità che caratterizzano le carriere accademiche in ambito STEM¹, con particolare attenzione ai temi del benessere mentale, dell'equilibrio vita-lavoro, della parità di genere e delle pratiche di inclusione. A partire da una rassegna della letteratura e dei dati più recenti, si propone un'analisi delle barriere strutturali che penalizzano in modo particolare le donne e i giovani ricercatori, evidenziando il ruolo degli stereotipi, delle condizioni contrattuali precarie e dell'assenza di politiche di supporto efficaci. Il caso del progetto internazionale LSST (Legacy Survey of Space and Time) viene presentato come modello sperimentale di collaborazione scientifica ad alta intensità tecnologica che ha integrato nella propria governance strategie avanzate in tema di *diversity, equity and inclusion* (DEI). L'obiettivo è individuare elementi trasferibili ad altri contesti accademici, contribuendo alla definizione di ambienti di ricerca più sostenibili, inclusivi e produttivi.

1. Introduzione: Work-life balance in ambito accademico nelle discipline STEM

Il benessere mentale e l'equilibrio tra vita lavorativa e personale rappresentano oggi sfide centrali per chi opera nella ricerca accade-

¹ Le aree STEM includono: Natural sciences, mathematics and statistics, Information and communication technologies (ICTs) e Engineering, manufacturing and construction

mica, in particolare nelle discipline STEM, dove la competizione, la precarietà contrattuale e la pressione alla produttività intensificano il rischio di stress e burnout. Studi recenti confermano che tali condizioni colpiscono in misura particolare i ricercatori nelle prime fasi di carriera, spesso esposti a orari di lavoro prolungati, carichi eccessivi e scarsa sicurezza occupazionale (Guthrie et al. 2017; Yang et al. 2025). Questi fattori, oltre a compromettere la salute mentale, incidono negativamente sulla qualità della vita e sull'efficacia della ricerca, aumentando il rischio di abbandono del percorso accademico.

Un'indagine condotta nel Regno Unito ha evidenziato che oltre il 70% del personale universitario considera il proprio lavoro fonte di stress elevato. Tra le principali cause di disagio emergono l'ambiguità nella definizione dei ruoli, la scarsa chiarezza nelle responsabilità, l'insufficienza di supporto organizzativo e la difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti imposti dai vertici istituzionali, spesso senza un'adeguata comunicazione o coinvolgimento del personale (Kinman & Wray, 2013). Questi dati impongono una riflessione approfondita, sia teorica che operativa, su modelli di lavoro più sostenibili, in cui la promozione del benessere non sia affidata all'iniziativa individuale, ma riconosciuta come responsabilità strutturale delle istituzioni accademiche.

In questo contesto, la promozione dell'equilibrio tra vita privata e lavoro si intreccia strettamente con le politiche di parità di genere. Il cosiddetto "child penalty" – ovvero la penalizzazione legata alle responsabilità di cura, che grava in modo sproporzionato sulle donne – rappresenta uno degli ostacoli più rilevanti alla progressione delle carriere femminili nella scienza. A ciò si sommano la carenza di modelli femminili, la sottorappresentazione nei ruoli di vertice e la narrazione ancora dominante dello scienziato come figura maschile, individualista ed eccezionale.

Per affrontare queste criticità, è fondamentale superare tale rappresentazione, promuovendo una cultura della ricerca basata su

pluralismo, collaborazione e inclusività. Iniziative che rafforzano la visibilità e l'empowerment di soggettività diverse all'interno delle comunità scientifiche svolgono una funzione formativa cruciale. Un approccio intersezionale, che riconosca e affronti le molteplici forme di disuguaglianza che si sovrappongono al genere, consente di progettare interventi più efficaci. Inoltre, riconoscere il valore degli aspetti quotidiani e non eroici del lavoro scientifico contribuisce a rendere la scienza più accessibile, partecipata e socialmente radicata.

Infine, l'equità nell'accesso a dati, infrastrutture e strumenti digitali deve essere garantita come principio strutturale. Solo assicurando pari condizioni di partecipazione – indipendentemente da provenienza geografica, istituzionale o status occupazionale – sarà possibile costruire una comunità scientifica più equa, aperta e sostenibile.

2. Diseguaglianze strutturali e benessere accademico

Le diseguaglianze di genere e le criticità legate al benessere lavorativo non sono episodi isolati ma il risultato di fattori strutturali, culturali e organizzativi. Nonostante le donne rappresentino circa la metà dei laureati e dei dottorati in Europa, esse tendono ad abbandonare progressivamente la carriera accademica, fino a costituire solo un terzo della forza lavoro nella ricerca scientifica e meno di un quarto delle posizioni di vertice. La situazione è ancora più grave nelle discipline STEM, dove solo il 22% delle posizioni apicali nelle scienze naturali e appena il 17,9% in ingegneria e tecnologia sono occupate da donne. In Italia, la percentuale scende al 17%, una delle più basse d'Europa, come evidenziato dal "Focus – Le carriere femminili nella ricerca scientifica" del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR, 2023²).

² https://ustat.mur.gov.it/media/1244/focus_carrierefemminili_universit%C3%A0_marzo2023.pdf

Questa disparità è alimentata da una combinazione di fattori strutturali e culturali: stereotipi di genere persistenti, scarsa rappresentanza femminile nei ruoli di leadership, carenza di modelli e mentoring e, soprattutto, difficoltà oggettive nella conciliazione tra vita privata e carriera accademica. In particolare, la maternità e le responsabilità di cura gravano in modo sproporzionato sulle donne, contribuendo al fenomeno noto come *child penalty*. Una ricerca commissionata da Welch's e condotta da OnePoll nel 2017 su un campione di 2.000 madri lavoratrici americane con figli tra i 5 e i 12 anni ha mostrato che una madre dedica in media 98 ore settimanali alla gestione combinata di figli, casa, imprevisti e lavoro retribuito, equivalenti a circa 2,5 occupazioni a tempo pieno. La giornata tipo inizia alle 6:23 e termina alle 20:31, lasciando meno di un'ora al giorno per sé. Il 40% delle intervistate descrive la propria routine come un "loop infinito di faccende", a testimonianza dell'elevato carico mentale e fisico.

Tali dinamiche si riflettono anche nella carriera accademica. Derrick et al. (2021), attraverso un sondaggio globale su oltre 11.000 accademici genitori, ha dimostrato che le penalizzazioni legate alla genitorialità non dipendono semplicemente dalla presenza di figli, ma dal livello di coinvolgimento nelle attività di cura. Uomini e donne che assumono ruoli genitoriali principali registrano una riduzione simile della produttività, ma le donne sono molto più frequentemente coinvolte in questi ruoli. L'impegno genitoriale emerge così come una variabile cruciale per spiegare le disuguaglianze di genere nella carriera accademica, come confermato anche da studi condotti durante la pandemia di COVID-19, che hanno evidenziato un impatto fortemente asimmetrico sulla produzione scientifica delle ricercatrici (Inno et al., 2020). Tale squilibrio ha conseguenze concrete e misurabili, traducendosi in una minore produttività scientifica, nell'esclusione dalle reti di collaborazione più strategiche e in un accesso limitato a posizioni stabili e di prestigio, alimentando

così il consolidamento delle disuguaglianze di carriera nel medio-lungo termine.

Parallelamente, la cultura accademica resta ancorata a modelli di eccellenza ipercompetitivi e individualisti, che non riconoscono né valorizzano i percorsi non lineari e penalizzano chi si discosta dalla norma implicita del “ricercatore ideale”. L’assenza di supporti istituzionali adeguati, unita all’aumento della precarizzazione e alla pressione per la pubblicazione, contribuisce ad alimentare stress cronico, burnout e insoddisfazione lavorativa. Tali condizioni si manifestano in modo trasversale, ma colpiscono in modo particolare i giovani, le donne e i membri di gruppi sottorappresentati.

Affrontare tali disuguaglianze richiede un cambiamento culturale profondo, accompagnato da riforme strutturali nei meccanismi di valutazione e avanzamento di carriera. Servono strumenti di monitoraggio, politiche di inclusione attiva e una nuova definizione di eccellenza scientifica che tenga conto della qualità delle relazioni, del lavoro di cura e del contributo alla costruzione di ambienti accademici equi e sostenibili.

3. Il modello LSST: un caso di buona pratica internazionale interrotto troppo presto

Il Legacy Survey of Space and Time (LSST), che si svolgerà presso il Vera C. Rubin Observatory, in Cerro Pachón, Cile, nei prossimi dieci anni, rappresenta una delle più ambiziose imprese astronomiche mai progettate. Fin dalle fasi iniziali di concezione e costruzione, il progetto LSST si è distinto per l’integrazione esplicita nella propria missione istituzionale dei valori di accessibilità, diversità e inclusione, con l’intento dichiarato di favorire la partecipazione di comunità scientifiche storicamente marginalizzate (LSST, 2024). Non a caso, è anche il primo Osservatorio Americano ad essere intitolato a una scienziata.

Cofinanziato dalla National Science Foundation (NSF) e dal Dipartimento dell'Energia degli Stati Uniti, il progetto coinvolge oltre 2500 ricercatori da più di 50 Paesi, organizzati in otto Science Collaborations (SCs). Queste comunità, auto-organizzate, si caratterizzano per un'elevata eterogeneità in termini di provenienza geografica, background culturale e condizioni socio-economiche, includendo ricercatori da istituzioni a basso budget, membri di minoranze etniche e comunità LGBTQ+. Per rispondere a tali diversità, sono state elaborate linee guida specifiche per garantire equità nell'accesso ai dati, favorire un clima collaborativo e promuovere l'equilibrio tra vita privata e lavoro.

Tuttavia, molte di queste iniziative hanno subito un rallentamento con il mutato contesto politico negli Stati Uniti. Nel gennaio 2024, la NSF ha comunicato la sospensione temporanea delle attività dei gruppi di analisi scientifica, al fine di verificare la loro conformità con le nuove "azioni presidenziali" che prevedono la cessazione di programmi e posizioni legate alla "*diversity, equity and inclusion*" (DEI). Questo ha portato a un blocco improvviso delle risorse destinate al supporto istituzionale per politiche inclusive, causando lo smantellamento del Diversity, Equity and Inclusion Inter-Science Collaborations Council e la conseguente interruzione delle attività coordinate tra le SCs.

In questo scenario, un ruolo cruciale è stato assunto dalla LSST Discovery Alliance (LSST-DA), un'organizzazione indipendente e no-profit, finanziata da fondazioni private, università consorziate e donatori individuali. La LSST-DA ha proseguito l'opera di sostegno alla comunità scientifica LSST attraverso programmi interdisciplinari e inclusivi, offrendo mentoring, formazione, supporto alla genitorialità e accesso equo ai dati. Tra le iniziative più rilevanti si segnalano:

- *Fellowship* interdisciplinari rivolte a giovani ricercatori in astrofisica e scienze sociali;

- Supporto economico alla genitorialità, attraverso rimborsi per l'assistenza familiare durante eventi scientifici;
- Sviluppo di software open-source e inclusivo, per garantire l'accesso anche a comunità con risorse tecnologiche limitate;
- Micro-finanziamenti per progetti innovativi, mirati a promuovere inclusione e interdisciplinarietà;
- Workshop annuali e programmi di networking, finalizzati alla formazione e crescita professionale di studenti e early career researchers;
- Materiali didattici accessibili, tra cui modelli 3D tattili e grafici per ricercatori non vedenti, in collaborazione con l'INAF.

Inoltre, ogni SC ha adottato un proprio Codice di Condotta vincolante, affiancato da un codice generale del Rubin Observatory e da un supporto legale incaricato di monitorare le violazioni. Ogni incontro scientifico LSST è soggetto a linee guida per garantire inclusività, rispetto reciproco e partecipazione equa.

Ulteriori esempi concreti di buone pratiche includono le “proposal clinics”, per aiutare ricercatori meno esperti nella stesura di proposte, e la creazione di canali dedicati alla discussione DEI, come #inclusion, ispirati al modello dei TED Talk.

Nonostante le difficoltà incontrate, l'esperienza del Rubin LSST rappresenta un caso esemplare di come l'inclusione, l'equità e la cura del benessere personale possano essere parte integrante della governance di grandi progetti scientifici. L'analisi delle misure adottate e degli ostacoli incontrati costituisce un riferimento importante per la definizione di nuove strategie orientate a una scienza più sostenibile, cooperativa e giusta.

4. Conclusioni

Il presente contributo ha messo in evidenza come il benessere mentale, l'equilibrio vita-lavoro e l'equità di genere costituiscano sfide strategiche per la sostenibilità delle carriere accademiche, in particolare nei settori STEM. La pressione per la produttività, la precarietà diffusa e le disuguaglianze sistemiche, quali il child penalty, rappresentano ostacoli strutturali che colpiscono in modo sproporzionato donne, giovani ricercatori e minoranze. L'urgenza di ripensare i modelli di lavoro accademico emerge chiaramente non solo dai dati empirici, ma anche dalla crescente domanda di ambienti di ricerca più umani, collaborativi e inclusivi.

In questo quadro, l'esperienza del Rubin Observatory LSST costituisce un esempio virtuoso e replicabile di governance scientifica attenta alla dimensione sociale ed etica del lavoro di ricerca. Le misure messe in campo, pur parzialmente ostacolate da cambiamenti politici esterni, dimostrano che è possibile integrare efficacemente i principi di diversity, equity e inclusion nelle pratiche quotidiane della ricerca internazionale. L'approccio sistemico del progetto, fondato su codici di condotta vincolanti, sostegno alla genitorialità, mentoring, formazione e accesso equo ai dati, rappresenta una risorsa preziosa per istituzioni e policy makers che intendano promuovere ambienti accademici più equi e sostenibili.

La costruzione di carriere scientifiche più giuste richiede l'assunzione di responsabilità collettiva, un cambiamento culturale profondo e politiche strutturali che superino le logiche competitive e meritocratiche tradizionali. Solo in questo modo sarà possibile garantire una piena valorizzazione dei talenti, una maggiore innovazione scientifica e una ricerca davvero al servizio della società.

Riferimenti bibliografici

- Derrick, G. E., Haynes, M. C., Newman, R. A., & Rowley, J. (2021). Parenting and the pandemic: How academic mothers and fathers experienced research productivity during COVID-19 lockdowns, in arXiv preprint <https://arxiv.org/abs/2108.05376>
- Guthrie, S., Lichten, C. A., van Belle, J., Ball, S., Knack, A., & Hofman, J. (2017). Understanding mental health in the research environment, RAND Europe
- Inno, L., Rotundi, A., & Piccialli, A. (2020). COVID-19 lockdown effects on gender inequality, in *Nature Astronomy*, 4(12), 1114. <https://doi.org/10.1038/s41550-020-01258-z>
- Kinman, G., & Wray, S. (2013). Higher stress: A survey of stress and well-being among staff in higher education, University and College Union (UCU)
- OnePoll for Welch's (2017, August 3). Average working mom clocks in 98 hours a week, study says, in Eyewitness News <https://abc7.com/2269126>
- Yang, L., Cai, W., Wang, W., & Wang, C. (2025). How work affects the mental health of Postdocs? —An analysis based on Nature's 2020 Global Postdoc Survey Data, in *International Journal of Mental Health Promotion*, 27(4), 421–449 <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2025.060930>

Conclusioni

Emilia D'Avino, Davide de Gennaro,
Laura Inno, Giulia Vicentini

Il percorso tracciato dai contributi raccolti in questo volume restituisce un quadro composito e profondamente istruttivo delle tensioni, delle sfide e delle opportunità che la promozione della parità di genere e delle politiche di work-life balance pone alle organizzazioni, alle istituzioni pubbliche, ai decisori politici e all'intera società. Lungo le pagine di questa opera si è snodata una narrazione che ha tenuto insieme molteplici prospettive disciplinari, sensibilità metodologiche ed esperienze concrete, generando un dialogo fecondo tra diritto e organizzazione, teoria e prassi, normativa e cultura, numeri e storie di vita.

Una delle principali evidenze emerse è che la parità di genere non può essere confinata a un ambito settoriale o trattata come una finalità accessoria, da conseguire "a valle" di altre priorità. Al contrario, essa si configura come una lente trasversale che consente di ridefinire radicalmente l'architettura delle politiche pubbliche, la cultura delle organizzazioni, le metriche della performance, i criteri di equità distributiva e i modelli stessi di partecipazione. I capitoli del volume dimostrano come la discriminazione di genere sia spesso invisibile, strutturale e intersezionale, e come occorra superare la visione lineare secondo cui basti introdurre una norma o una misura per risolvere un problema. Le dinamiche culturali, i *bias* impliciti, le asimmetrie di potere e le

eredità storiche rendono necessario un lavoro costante, riflessivo e trasformativo.

A tenere insieme l'intero asse tematico è ovviamente il lavoro, inteso non solo come attività produttiva, ma come spazio esistenziale, sociale e simbolico. È nel lavoro che si costruiscono identità, si negoziano ruoli e si manifestano le disuguaglianze. Il lavoro è anche, sempre più spesso, luogo di sovraccarico, di stress, di rinuncia, soprattutto per le donne e per coloro che si trovano a gestire responsabilità di cura. Emerge con forza la necessità di ripensare il lavoro nei suoi tempi, nei suoi luoghi, nelle sue regole, soprattutto in ragione della nuova concezione dell'equilibrio vita-lavoro: un equilibrio volto ad assicurare che il godimento del tempo di vita non sia semplicemente residuale e strettamente limitato ad espletare le attività necessarie e indispensabili (e comunque in adempimento di doveri anzitutto morali, come nel caso della cura). Al contrario, esso deve essere sufficiente a salvaguardare la soddisfazione di ogni bisogno della persona al fine precipuo di garantire qualità e dignità dell'esistenza. In altre parole, uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale.

Le pratiche di conciliazione e i dispositivi di welfare aziendale rappresentano un primo passo, ma il cambiamento deve investire anche le logiche del merito, la valorizzazione dei percorsi non lineari, il riconoscimento del lavoro invisibile e l'equilibrio tra produttività e benessere.

Dal punto di vista giuridico-istituzionale, il volume ha messo in evidenza i significativi passi in avanti realizzati in ambito europeo e nazionale, ma anche le persistenti ambiguità e carenze. Le norme ci sono, ma spesso non sono sufficienti.

Basti pensare alla necessità di un riequilibrio sostanziale nell'accesso ai congedi genitoriali tra i generi, sui quali sembra che neppure la contrattazione collettiva riesca a sopperire adeguatamente e incisivamente, nonché, in una prospettiva più ampia, alla persistente esigenza di contribuire alla riduzione di

fenomeni correlati come il divario retributivo di genere. Ancora, è sufficiente rinviare alla limitazione dell'ambito soggettivo di applicazione delle tutele in materia di risoluzione del rapporto di lavoro per comprendere tutti i profili di inadeguatezza legislativa rispetto alle istanze sociali attuali, connotate da un mercato del lavoro in cui sono presenti anche lavoratori autonomi non tutelati o lavoratori subordinati e caregivers che sono costretti a rassegnare le proprie dimissioni a causa dell'inconciliabilità del carico di cura-lavoro. In questo scenario anche gli strumenti tipicamente introdotti per garantire work-life balance, tra i quali lo smart working, rischiano di diventare un'arma a doppio taglio. È chiaro che l'intero assetto comporti poi un impatto negativo in termini di sicurezza sociale, in special modo in ambito pensionistico. E, come visto, non soccorre neppure la previdenza complementare, considerando la "fisiologica condizione di ritardo" nella partecipazione al secondo e al terzo pilastro della previdenza da parte delle lavoratrici.

Non a margine poi, vi sono le problematiche relative alla tutela della non discriminazione sui luoghi di lavoro e alle relative misure predisposte dal nostro legislatore, in virtù delle quali vi è ancora da chiedersi come costruire un sistema prevenzionistico che tenga conto, senza alcun preconcetto, delle plurime variabili legate alla dimensione sociale del genere. Dimensione che è mutevole, col rischio di ingenerare una parossistica parcellizzazione e di ignorare al contempo delle situazioni suscettibili di protezione.

È evidente che servono azioni efficaci di incentivo all'inserimento occupazionale¹, al monitoraggio del rispetto dei diritti

¹ Misure che assicurino anche concretezza ed effettività rispetto ad un quadro generale che incentiva le assunzioni. Si pensi alla clausola che dispone per i contratti pubblici finanziati con risorse del PNRR e del PNC (al comma 4 dell'art. 47 del Decreto legge 31 maggio 2021 n. 77), quale requisito necessario per l'offerta, in caso di aggiudicazione del contratto l'assunzione dell'obbligo di assicurare una quota pari almeno al 30 per cento delle assunzioni necessarie

fondamentali in costanza di rapporto di lavoro, nonché sanzioni efficaci e dissuasive in caso di mancata applicazione, oltre che strumenti di valutazione dell'impatto di genere e percorsi formativi. Occorre altresì interrogarsi sul senso delle norme, sulla loro capacità di produrre cambiamento e sulla loro traduzione in pratiche concrete². In questo, il diritto non è solo strumento di regolazione, ma anche dispositivo simbolico e narrativo che può contribuire a ridefinire le coordinate della convivenza sociale.

E su tali coordinate non può intervenire soltanto il diritto. Da un punto di vista organizzativo, infatti, potrebbe intervenire soprattutto la c.d. leadership inclusiva. Diversi contributi hanno mostrato come non possa esistere parità senza una trasformazione dei modelli di leadership, spesso ancora ispirati a tratti stereotipicamente maschili, competitivi, individualisti. Le organizzazioni che investono in leadership inclusiva promuovono ambienti di lavoro più giusti, creativi e resilienti. Ma soprattutto, creano contesti in cui è possibile per tutti e tutte esprimere il proprio potenziale senza doversi adattare a modelli predeterminati o penalizzanti. Ciò vale in modo particolare per le nuove generazioni, le cui aspettative valoriali mostrano una distanza crescente rispetto alle strutture rigide e alle culture organizzative gerarchiche e autoreferenziali.

Un altro contributo cruciale del volume riguarda l'importanza dei dati e delle evidenze empiriche. Solo con dati disaggregati, aggiornati e ben interpretati è possibile costruire diagnosi affidabili,

per l'esecuzione del contratto o per la realizzazione di attività ad esso connesse o strumentali sia all'occupazione giovanile sia all'occupazione femminile. È ovvio che per la piena implementazione di tale norme occorre anche indagare sui profili professionali richiesti e se in questi la presenza femminile è diffusa. In caso negativo, tale disposizione è priva di effettività.

² Si pensi alle concrete pratiche di intermediazione che sono svolte attualmente da app specificamente destinate alle mamme che vogliano incontrare lavoro e che, ugualmente, meriterebbero di approfondimento.

valutare l'efficacia delle misure adottate, contrastare la retorica della neutralità e rendere visibili le disuguaglianze. Molti capitoli hanno valorizzato l'approccio *evidence-based* come leva per orientare le scelte di policy e rafforzare la legittimità delle rivendicazioni. Tuttavia, è altrettanto importante riconoscere il valore delle narrazioni, delle esperienze soggettive, dei vissuti, che spesso restituiscono dimensioni della discriminazione non catturabili con i soli indicatori quantitativi. La parità è anche una questione di senso, di linguaggi, di immaginari.

Una questione di “linguaggio” e di “immaginari”, dunque legata ai profili di integrazione delle persone: come nel caso degli stranieri, per i quali l'evidenza empirica presentata ha supportato l'ipotesi che la disponibilità per i padri del congedo parentale in Italia abbia contribuito, almeno in parte, a promuovere atteggiamenti più paritari all'interno delle famiglie migranti esposte alla misura. In ogni caso, come evidenziato dai recenti rapporti in materia di convalida delle dimissioni³, le scelte dei genitori stranieri che lavorano in Italia, sono legate ovviamente anche a fattori di contesto che inducono questo target alla fuoriuscita dal mercato del lavoro. Significativo rilevare che la variabile che annulla le differenze tra cittadinanze è proprio quella di genere, poiché, anche in presenza di popolazione straniera, le destinatarie prevalenti di convalida, e quindi di decisioni di chiusura di un rapporto di lavoro esistente, in presenza di un legame genitoriale, restano comunque le donne.

Da tale punto di vista la parità è anche una questione di “senso”, in quanto ad una piena integrazione non può che contribuire il contesto culturale, chiaramente legato ad un territorio. Basti guardare a come l'esperienza campana –connotata evidentemente da

³ Relazione annuale sulle convalide delle dimissioni e risoluzioni consensuali delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri ai sensi dell'art. 55 del Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151 Anni 2023 – 2024.

un concetto legato alla famiglia “arcaica” incentrato su un modello androcentrico, che riconosce un diverso ruolo genitoriale alla madre e al padre – confermi l’allarme evidenziato sul piano descrittivo e teorico in relazione sia all’inefficacia degli strumenti di conciliazione vita lavoro sia al diffuso ricorso alle dimissioni delle lavoratrici in caso di necessità di cura.

È chiaro che senza dubbio sono i modelli di best practice, come quelli adottati nelle pp.aa. a livello nazionale o quelli sperimentati (ma subito interrotti) nell’ambito STEM (come noto particolarmente affetto da differenze di genere) a poter agevolare la transizione verso modelli culturali più evoluti. In tal senso, gli organismi progressivamente istituiti al fine di promuovere, monitorare e garantire l’attuazione delle pari opportunità, del contrasto alle discriminazioni e del benessere organizzativo all’interno delle pubbliche amministrazioni non devono avere solo una funzione formale, ma devono rappresentare strumenti strategici di *governance* del cambiamento organizzativo, contribuendo alla costruzione di ambienti di lavoro più equi, inclusivi e orientati alla valorizzazione delle persone.

L’ultimo, dunque, ma non meno importante messaggio che questo volume intende trasmettere è che il cambiamento è possibile. Non mancano le buone pratiche, le sperimentazioni virtuose, le esperienze trasformative. Le aziende che hanno introdotto misure innovative di conciliazione e di inclusione; le amministrazioni pubbliche che hanno saputo ripensarsi a partire dalla partecipazione dei propri dipendenti; i sindacati e le reti sociali che hanno sostenuto nuove rivendicazioni; i giovani che reclamano spazi più giusti e sostenibili: tutto questo mostra che le alternative esistono. Occorre consolidarle, sistematizzarle, moltiplicarle.

Concludendo, questo volume non offre risposte definitive, ma vuole generare domande nuove. Non chiude un discorso, ma apre una pluralità di percorsi. Invita a pensare, a confrontarsi, ad agire. La parità di genere, l’inclusione, il benessere nei luoghi di lavoro

Emilia D'Avino, Davide de Gennaro, Laura Inno, Giulia Vicentini

non sono traguardi statici, ma processi in divenire, che richiedono alleanze nuove, consapevolezza critica e responsabilità condivise. A tutte e tutti coloro che si riconoscono in questo impegno, questo volume vuole offrire uno strumento di riflessione, di confronto e di speranza. Perché una società più equa non è solo possibile: è necessaria.

Notizie sugli autori

Agrifoglio Rocco

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Ales Edoardo

Professore Ordinario di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Buonocore Filomena

Professoressa Ordinaria di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Colombi Evangelista Viviana

Dottoranda di Ricerca in “Diritto e istituzioni economico-sociali: profili normativi, organizzativi e storico-evolutivi”, Università degli Studi di Napoli Parthenope

D'Amore Gabriella

Professoressa Associata di Economia Aziendale, Università degli Studi di Napoli Parthenope

D'Avino Emilia

Professoressa Associata di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

de Gennaro Davide

Ricercatore di Tipo B di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Del Barone Ludovica

Dottoranda di ricerca in "Regulation, Management and Law of Public Sector Organizations", Università del Salento

Elmo Maria Giovanna

Ricercatrice di Tipo A in Diritto del Lavoro, Università di Napoli Federico II

Ferrara Maria

Professoressa Ordinaria di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Inno Laura

Professoressa Associata di Astrofisica e Cosmologia, Fisica dello Spazio, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Lamannis Mariagrazia

Assegnista di Ricerca in Diritto del Lavoro, Università "Magna Græcia" di Catanzaro

Marrapodi Rosario

Ph.D. in Organizzazione Aziendale, Università della Campania "Luigi Vanvitelli"

Metallo Concetta

Professoressa Ordinaria di Organizzazione Aziendale, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Pennino Gaia

Dottoranda di ricerca in "Economics, Management and Accounting", Università degli Studi di Napoli Parthenope

Pistore Giovanna

*Ricercatrice in Diritto Del Lavoro, Università degli Studi di Roma
"UniTelmaSapienza"*

Pollio Floriana

*Dottoranda di ricerca in "Regulation, Management and Law of
Public Sector Organizations", Università del Salento*

Ranieri Maura

*Professoressa Associata di Diritto del Lavoro, Università "Magna
Græcia" di Catanzaro*

Ricchezza Roberta

*Dottoranda di ricerca in "Diritto e istituzioni economico-sociali:
profili normativi, organizzativi e storico-evolutivi", Università degli
Studi di Napoli Parthenope*

Riemma Filomena

*Ph. D. In "Diritto e istituzioni economico-sociali: profili normativi,
organizzativi e storico-evolutivi", Università degli Studi di Napoli
Parthenope*

Romano Bianca Nicla

*Ricercatrice di Tipo A in Diritto Amministrativo e Pubblico, Univer-
sità degli Studi di Napoli Parthenope*

Rotundi Alessandra

*Professoressa Ordinaria di Astrofisica e Cosmologia, Fisica dello Spa-
zio, Università degli Studi di Napoli Parthenope*

Russo Marianna

Assegnista di Ricerca in Diritto del Lavoro presso CNR-IRPPS

Schiavetti Flavia

*Assegnista di Ricerca in Diritto del Lavoro, Università degli Studi
di Bergamo*

Work life balance e gender equality tra diritto e prassi

Sena Eufrasia

Ricercatrice di Diritto del Lavoro, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Venittelli Tiziana

Ricercatrice di Tipo B in Economia Politica, Università degli Studi di Napoli Parthenope

Vicentini Giulia

Professoressa associata in Scienza Politica, Università degli Studi di Napoli Parthenope