

# Uno sguardo alle best practices di conciliazione vita-lavoro

Politiche di conciliazione: a che punto siamo?

---

REDATTO DA:

Margherita Camurri – Policy Analyst

Flaminia Marchetti – Policy Analyst



Mondo Internazionale  
Associazione culturale  
Gallarate, Via Marco Polo 31 21013 - VA, Italia  
C.F. 91071700123  
P.IVA 03727710125

Mail: [segreteria@mondointernazionale.com](mailto:segreteria@mondointernazionale.com)

## EXECUTIVE SUMMARY

Il concetto di conciliazione tra vita e lavoro indica la necessità di adottare misure volte ad armonizzare le attività professionali e le esigenze private e familiari dei lavoratori. Le politiche di conciliazione sono fondamentali per promuovere l'uguaglianza di genere in ambito lavorativo in quanto consentono di aumentare il tasso di occupazione femminile e di suddividere più equamente tra uomini e donne le mansioni legate alla cura della casa e dei familiari. Tuttavia, nonostante i rischi di una sovrapposizione tra vita familiare e professionale siano avvertiti principalmente dalle donne, le politiche di conciliazione beneficiano entrambi i generi. Infatti, oggi l'aumento nell'uso della tecnologia mobile e di internet sta portando sempre più lavoratori a sentirsi costantemente al lavoro, non riuscendo a gestire il tempo dedicato alla sfera personale. Per questo motivo, negli ultimi anni, il tema della conciliazione ha assunto una grande rilevanza sia in ambito nazionale che europeo.

In questo *policy paper*, abbiamo analizzato alcune tra le più valide misure di conciliazione tra vita lavorativa e privata, evidenziando i limiti del sistema italiano e indicando le possibili prospettive di miglioramento. Nello specifico, abbiamo esaminato politiche relative al sistema di congedi, alla flessibilità lavorativa, allo *smart working*, allo *job sharing* e alla *compressed work-week*.

## INDICE

- 1 Introduzione
- 2 Il sistema dei congedi
- 3 La Flessibilità lavorativa
- 4 Jobsharing e compressed work-week
  - 4.1 Jobsharing
  - 4.2 Compressed work-week
- 5 Smart working
- 6 Conclusioni: a che punto siamo?



## 1 Introduzione

L'espressione **'conciliazione tra vita e lavoro'** indica la necessità di adottare misure volte a **promuovere un giusto equilibrio tra le attività professionali e private**. Nell'ambito dell'uguaglianza di genere, le politiche di conciliazione tra vita lavorativa e privata sono fondamentali in quanto consentono di **aumentare il tasso di occupazione femminile e di suddividere più equamente tra uomini e donne le mansioni legate alla cura della casa e dei familiari**. Come viene enunciato all'interno del *Pilastro europeo dei diritti sociali*<sup>1</sup>, le principali sfide che caratterizzano la ricerca di una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale sono le modalità flessibili del lavoro, il sistema dei congedi e l'accesso ai servizi di assistenza. Secondo i dati dell'*European Institute for Gender Equality*, nel 2019 il 56% delle donne, contro il 51% di uomini, sono coinvolti nella cura o nell'istruzione dei propri bambini più volte alla settimana. Inoltre, dallo studio emerge che il 31% delle donne, contro l'8% di uomini, hanno un lavoro part time, e che generalmente le donne hanno più difficoltà a passare da un impiego part time ad uno a tempo pieno.<sup>2</sup>

Il dibattito sulla promozione di un equilibrio tra vita lavorativa e privata è un tema che negli ultimi anni ha acquisito rilevanza, diventando molto attuale. Infatti, a partire dal 2014, designato come *'Anno europeo della conciliazione tra vita familiare e quella lavorativa'*, **il tema della conciliazione ha catturato una crescente attenzione dalla maggior parte degli stati europei**. Inoltre, un ulteriore accento sulla necessità di migliorare le misure di equilibrio tra vita e lavoro è stato posto dall'approvazione della direttiva Europea 2019/1158<sup>3</sup>, vincolante per tutti gli stati membri dell'Unione, che dovranno conformarsi alle sue norme entro tre anni. Le principali innovazioni previste dalla direttiva sono state l'introduzione di 10 giorni obbligatori di congedo di paternità, l'aumento della durata del congedo non trasferibile a due mesi e la promozione del diritto a richiedere una soluzione di flessibilità lavorativa ai dipendenti con figli entro 8 anni di età o parenti non autosufficienti. Infine, nel 2020, **l'emergenza sanitaria**

---

<sup>1</sup> *Pilastro europeo dei diritti sociali*, Commissione Europea

<sup>2</sup> *Gender Equality Index: Work-life balance 2019*, European Institute for Gender Equality

<sup>3</sup> *Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra vita professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio*

**causata dal Covid-19**, costringendo specialmente le donne a dedicare più tempo alla cura dei figli e della casa, **ha sottolineato ancora una volta la inderogabile necessità di perfezionare le politiche di conciliazione.**

Tuttavia, nonostante il recente interesse manifestato dai paesi europei nei confronti del tema della conciliazione tra vita e lavoro, le misure adottate in Europa sono poco omogenee e in molti stati presentano ancora grandi limiti. A questo proposito, **l'Italia è uno dei paesi dove vi è ancora un forte disequilibrio nelle divisioni delle mansioni all'interno della coppia.** Per questo motivo, la nostra analisi mira a studiare alcuni modelli di politiche adottate da altri paesi, nell'intento di indicare le carenze del sistema italiano e le possibili prospettive di miglioramento.

## *2 Il Sistema dei congedi*

Nel contesto della conciliazione della vita privata e lavorativa, il **congedo parentale e il congedo di paternità** rappresentano un importante strumento volto ad **agevolare la partecipazione femminile al mondo del lavoro** e ad assicurare ad entrambi i genitori l'opportunità di trascorrere più tempo con i propri figli. Al fine di ridurre le disuguaglianze di genere, la maggiore sfida legata ai congedi è assicurarne un uso equilibrato tra gli uomini e le donne.

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) definisce il **congedo parentale** come *'un periodo di astensione facoltativo dal lavoro concesso ai genitori per prendersi cura del bambino nei suoi primi anni di vita e soddisfare i suoi bisogni affettivi e relazionali'*<sup>4</sup>. La legge italiana garantisce ai genitori di usufruire del congedo parentale per un periodo di dieci mesi entro il compimento di dodici anni del bambino, assicurando un'indennità pari al 30% della retribuzione media giornaliera fino agli otto anni del figlio. Diversamente, nessuna indennità è prevista se i figli hanno dagli otto ai dodici anni. Per quanto riguarda invece i **congedi di paternità**, negli ultimi anni il **numero di giorni obbligatori per i padri lavoratori è gradualmente aumentato**, adeguandosi alla direttiva europea 2019/1158, e **arrivando ad un totale di 10 giorni nel 2021**. Essendo

---

<sup>4</sup> Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS), *Indennità per congedo parentale per lavoratrici e lavoratori dipendenti*

considerati un diritto autonomo, questi giorni obbligatori non influiscono sul diritto del congedo di maternità. Al contrario, la legge italiana garantisce anche un giorno di congedo facoltativo per il padre, solo nel caso in cui madre decida di non fruire di tale giorno. Un'indennità giornaliera pari al 100% della retribuzione è prevista sia per il congedo di paternità obbligatorio che facoltativo.

Il paese che mantiene il primato in materia di congedi è la **Svezia** che, già nel 1974, divenne il **primo stato al mondo a sostituire al congedo di maternità quello parentale**. La legge svedese garantisce ad entrambi i genitori il diritto di astenersi dal lavoro per un totale di 480 giorni, di cui 90 (i cosiddetti **tre 'mesi del papà'**) sono riservati esclusivamente ai papà. Un forte incentivo usato per incoraggiare gli uomini lavoratori a trascorrere più tempo con i propri figli è il fatto che, se il padre decidesse di non avvalersi di questi mesi, la famiglia perderebbe l'opportunità di usufruire di questo periodo di ferie retribuite. Inoltre, un altro aspetto positivo del sistema svedese è che, **entro il compimento del primo anno del bambino, i genitori possono avvalersi contemporaneamente di un congedo di 30 giorni**, permettendogli di rafforzare il legame familiare già dalla prima infanzia.

Anche la più vicina **Spagna** può essere considerata un modello per il sistema di congedi, in quanto **prevede lo stesso numero di giorni per entrambi i genitori, e a piena retribuzione**. Infatti, a partire da Gennaio 2021, il paese garantisce **sia alle mamme che ai papà 16 settimane di congedo retribuito al 100% e non trasferibile**. Di queste 16 settimane, le prime sei sono obbligatorie, mentre per i giorni rimanenti vi è la possibilità di scegliere se usufruire di un congedo a tempo pieno o part time.

Un altro sistema di congedi che è interessante riportare è quello finlandese. Infatti, in **Finlandia**, grazie alla **'Family Leave Reform'**, che verrà probabilmente approvata già nel 2021, i genitori sarebbero ulteriormente incoraggiati a dividersi equamente il congedo parentale, nell'ottica di *'migliorare il benessere delle famiglie e di aumentare l'uguaglianza di genere'*<sup>5</sup>. La riforma, oltre ad aumentare la lunghezza del congedo da 12 a 14 mesi, ne

<sup>5</sup> Finnish Government, *Family Leave Reform*

assicurerebbe **un'equa spartizione garantendo ad entrambi i genitori una quota uguale, pari a 164 giorni di ferie retribuite**. Inoltre, uno dei punti di forza del sistema finlandese sarebbe che **solo un massimo di 69 giorni** potrebbe **essere trasferito all'altro genitore**. Questa misura è fondamentale poiché incentiva i padri ad usufruire di gran parte dei giorni che gli spettano, altrimenti l'intera famiglia perderebbe il periodo di ferie retribuite.

In generale, un buon sistema di incentivi è fondamentale per incoraggiare anche i padri lavoratori a stare a casa con i propri figli. Sotto questo punto di vista, è interessante osservare il caso dell'**Austria**. La legge austriaca, infatti, offre la **possibilità di ampliare la durata del congedo da due a sei mesi se entrambi i genitori ne usufruiscono**.

Negli ultimi anni, l'Italia ha dato prova di voler rafforzare il proprio sistema di congedi, aumentando i giorni riservati ai papà, come previsto dalla direttiva europea 2019/1158. Ciononostante, osservando le legislazioni degli altri paesi, risulta chiaro che il **sistema di congedi italiano presenti ancora grandi limiti** e che possa essere riformato sotto diversi aspetti, nel generale obiettivo di promuovere una maggiore conciliazione tra la vita professionale e la vita familiare. Un grande limite, per esempio, risiede nella bassa retribuzione media (30%) garantita ai genitori lavoratori entro i primi sei anni di vita del bambino. Inoltre, un aspetto su cui il paese potrebbe puntare è l'aumento dei giorni del congedo parentale. Tuttavia, è importante notare che limitarsi a prolungare la durata del congedo non è sufficiente per promuovere l'uguaglianza di genere. Infatti, un congedo più lungo, ma non equamente condiviso, potrebbe svantaggiare ulteriormente le madri, poiché si troverebbero a rimanere lontane dal mondo del lavoro per ancora più tempo. Di conseguenza, per sradicare le disuguaglianze di genere a livello occupazionale, **l'obiettivo fondamentale deve essere quello di garantire equilibrio e condivisione del periodo di congedo tra entrambe le figure genitoriali**.

### *3 La Flessibilità lavorativa*

Avere orari di lavoro flessibili consente ai dipendenti di variare la propria presenza in ufficio e dunque di riuscire a gestire più autonomamente il proprio tempo. Gli **accordi di**

**lavoro flessibile sono un importante strumento per garantire l'uguaglianza di genere in ambito professionale e promuovere la conciliazione tra vita privata e lavorativa.** Infatti, ancora oggi, molte donne si trovano nella condizione di dover rinunciare alla propria carriera per avere il tempo di svolgere mansioni legate alla cura della casa e dei figli. La flessibilità lavorativa permette alle donne di mantenere posti di lavoro dignitosi e a tempo pieno, senza trascurare la propria vita privata.

In Italia, il normale orario lavorativo equivale a 40 ore settimanali. Tuttavia, la legge italiana conferisce alla contrattazione collettiva nazionale e alle singole aziende la possibilità di normare una variazione o una riduzione delle ore lavorative, quando vi sono necessità oggettive. Il termine 'orario flessibile' viene utilizzato dal Governo Italiano per indicare *'una serie di istituti contrattuali che consentono ai dipendenti di fruire di un orario di lavoro che essi possono distribuire variamente nell'arco della giornata, della settimana o del mese, nei limiti definiti nei diversi contratti collettivi nazionali e in quelli aziendali.'*<sup>6</sup> In particolare, il Governo Italiano indica **quattro diversi strumenti di flessibilità lavorativa**. Innanzitutto, grazie alla **flessibilità in entrata e in uscita**, il lavoratore può decidere di entrare ed uscire dal luogo di lavoro entro specifiche fasce orarie, invece che ad un orario determinato. L'**orario concentrato** invece garantisce al dipendente di rinunciare alla pausa pranzo e di terminare prima di lavorare. Un altro strumento di flessibilità lavorativa è la **compresenza**, che lascia la possibilità di scegliere l'orario di ingresso e di uscita, ma stabilisce delle fasce orarie in cui i dipendenti sono tenuti ad essere in ufficio. Infine, grazie al **lavoro ad isole**, i lavoratori che si dedicano alle stesse attività sono liberi di organizzare i propri orari autonomamente, a condizione di continuare a garantire la qualità del servizio.

La **Finlandia** è stato uno dei primi paesi ad introdurre il lavoro flessibile come strumento chiave per promuovere l'uguaglianza di genere in ambito lavorativo. Come riporta la *BBC*, secondo uno studio condotto per la società di contabilità Grant Thornton, *'nel 2011 la Finlandia stava offrendo gli orari lavorativi più flessibili del pianeta, con il 92%*

---

<sup>6</sup> Governo Italiano, *Dipartimento per le politiche della famiglia*

delle aziende che consentivano ai dipendenti di gestire il loro orario di lavoro<sup>7</sup>. Questo grande risultato è stato ottenuto grazie al **Working Hours Act del 1996**, che garantiva a gran parte del personale il **diritto di gestire le proprie ore lavorative giornaliere iniziando o terminando fino a tre ore prima o dopo**. Inoltre, il nuovo **Working Hours Act**, entrato in vigore nel **2020**, ha introdotto importanti innovazioni sul tema del lavoro flessibile, **augmentando a quattro ore la flessibilità garantita alla maggioranza dei dipendenti**. In questo modo, i lavoratori sono in grado di scegliere dove e quando lavorare per circa la metà della giornata lavorativa, organizzando il loro tempo come meglio ritengono.

Un altro paese che negli ultimi anni ha implementato interessanti misure di flessibilità lavorativa è il Regno Unito. Prima del 2014, il diritto di richiedere orari flessibili spettava solo ad alcune categorie di lavoratori, tra cui coloro che avevano figli di età inferiore a 17 anni, figli con disabilità o altri familiari bisognosi di assistenza. Tuttavia, grazie al **Flexible Working Regulations<sup>8</sup>** del 2014, **il Regno Unito ha garantito a tutti i lavoratori, assunti da almeno 26 settimane, di richiedere una soluzione di lavoro flessibile per qualsiasi motivazione**, purché ragionevole. La legge inglese stabilisce che **un datore di lavoro può decidere di rifiutare la richiesta di flessibilità solo per otto specifiche ragioni**. Per esempio, il rifiuto è giustificato se la soluzione avanzata al dipendente porta a costi aggiuntivi, ad un'alterazione della capacità di soddisfare la domanda del cliente, o ad un impatto negativo sulla qualità del prodotto.

Confrontare la legge italiana con quella di altri paesi ci permette di comprendere meglio quali aspetti del sistema di flessibilità lavorativa potrebbero essere perfezionati, al fine di garantire una maggiore conciliazione tra vita lavorativa e privata. Innanzitutto, possiamo affermare che, per ottenere un miglioramento significativo nel tema della conciliazione, **le soluzioni di lavoro flessibile dovrebbero prevedere un ampio margine di variabilità**. Tuttavia, i quattro strumenti di flessibilità lavorativa (precedentemente illustrati) previsti dal sistema italiano non garantiscono al lavoratore

---

<sup>7</sup> BBC, *Why Finland leads the world in flexible work*, 2019

<sup>8</sup> Legislation.gov.uk, *Flexible Working Regulations*, 2014

la variabilità necessaria a gestire autonomamente il proprio tempo. Al contrario, il sistema finlandese, garantendo ai propri lavoratori di poter scegliere dove e quando lavorare per circa metà della giornata lavorativa, offre un ampio margine di variabilità e, per questo motivo, dovrebbe diventare un modello a cui aspirare. Inoltre, è necessario **assicurare che tutti i lavoratori possano richiedere una soluzione di lavoro flessibile** e, come prevede la legge inglese, **precisare le limitate motivazioni per cui i datori di lavoro hanno il diritto di rifiutare la richiesta dei propri dipendenti**. In questo modo, sempre più persone, non solo coloro che si trovano in situazioni di necessità legate alla cura dei figli e della casa, sarebbero in grado di usufruire di questa misura. Infine, è importante sottolineare che un incremento della flessibilità degli orari lavorativi rischia di tradursi in un aumento delle attività domestiche svolte prevalentemente dalle donne. Per questo motivo, è importante **ideare un sistema in cui entrambi i generi siano incoraggiati a richiedere una soluzione di orari flessibili**.

#### *4 Jobs haring e compressed work-week*

Con **job sharing** e **compressed workweek** si intendono quelle pratiche che mirano alla riduzione della durata della settimana lavorativa (da 5 a 4 giorni), e alla condivisione del lavoro all'interno di un'azienda o organizzazione che risultino in un **miglior bilanciamento tra le necessità delle imprese e quelle dei lavoratori**. In quanto si basano sullo stesso principio della flessibilità lavorativa e, nell'ambito della **conciliazione vita-lavoro**, rappresentano dei possibili strumenti per **agevolare e favorire la partecipazione femminile al mondo del lavoro**.

##### *4.1 Job sharing*

In particolare, con job sharing ci si riferisce al **lavoro ripartito**, ossia un rapporto di lavoro speciale, o un *contratto con il quale due lavoratori si impegnano ad adempiere solidalmente a un'unica e identica obbligazione lavorativa*<sup>9</sup>. Il lavoro ripartito non va confuso con il work sharing, una misura spesso adottata per diminuire il tasso di

---

<sup>9</sup> Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS), *Lavoro Ripartito*

disoccupazione, ed era stato introdotto per la prima volta in Italia dalla Legge Biagi del 2003, e successivamente **abrogato con il Jobs Act** del 2015. Ciononostante, ipoteticamente è possibile per un datore di lavoro proporre ad un dipendente, in fase di assunzione o di passaggio ad un contratto part-time, un modello contrattuale che permetta la realizzazione di un'impostazione simile a quella del lavoro ripartito. È infatti possibile redigere un contratto a tempo parziale che includa **l'integrazione delle attività di due lavoratori** che si impegnano di coprire le attività di uno o dell'altro in caso di assenze, e che assicurino la **copertura dell'orario giornaliero di un lavoratore a tempo pieno nella sua interezza**. Di conseguenza, la **remunerazione viene distribuita in maniera proporzionale** secondo la percentuale di lavoro svolta.

Nonostante sia ancora relativamente poco diffuso in Europa, la media europea è infatti del 25%, nel contesto del lavoro ripartito è interessante analizzare il **caso del Regno Unito**, che "guida la classifica" con un tasso del 48%<sup>10</sup>. Qui, il job sharing è infatti inserito in gran parte delle politiche aziendali e può essere utilizzato a **discrezione dei singoli impiegati** in caso questi ultimi dovessero trovare un collega che fosse interessato alla ripartizione. La pratica sta diventando **sempre più rilevante** soprattutto nel settore privato, in particolare tra le piccole e medie imprese piuttosto che dalle grandi aziende. Questo sta avvenendo soprattutto grazie alla spinta del numero crescente di donne che ricoprono ruoli manageriali.

In generale, sembra che il job sharing porti una **grande quantità di benefici sia per i lavoratori che per le aziende**. Prima di tutto, dà ai lavoratori accesso a dei **buoni livelli di flessibilità**, senza privarli della possibilità di avere **accesso ad un avanzamento professionale**. Inoltre, la qualità del lavoro svolto sembra aumentare con il miglioramento della conciliazione vita-lavoro. Dal punto di vista aziendale, invece, il lavoro ripartito crea un ambiente di **scambio di informazioni e skills** tra colleghi e contribuisce a dare un'immagine più **innovativa e "worker-oriented"** all'azienda nella sua interezza. Infine, questa pratica consente alle aziende di mantenere il personale specializzato che non ha la possibilità di lavorare a tempo pieno, senza rinunciare alle sue competenze.

---

<sup>10</sup> JobTalk Germany, *Jobsharing: Are two heads better than one?*

## 4.2 *Compressed work-week*

La **compressed work-week** riguarda la possibilità per un lavoratore di diminuire i giorni lavorativi – da 5 a 4 giorni – per ottenere un giorno di riposo in più a settimana. È uno dei principali strumenti di flessibilità. Generalmente, sembra che i membri del personale di aziende che praticano la compressed work-week, abbiano **più tempo** per occuparsi delle proprie faccende personali e che siano di conseguenza **più concentrati sulle attività da svolgere nel tempo definito**. Questo è uno dei motivi per cui questa strategia può rappresentare uno **strumento valido per la conciliazione vita-lavoro**.

Ad oggi, **non esiste una vera e propria legge o politica pubblica** che imponga o che regoli la compressed work week, in quanto si tratta perlopiù di un'iniziativa presa da singole aziende. Ciononostante, la Gran Bretagna, la Nuova Zelanda e la Spagna rappresentano dei validi esempi.

La prima grande azienda ad aver sperimentato la pratica è stata **Microsoft**. La multinazionale ha infatti provato la compressed work week, in occasione del "Work Life Choice Challenge 2019 Summer". Con un aumento della produttività di poco meno del 50%, e un tasso di soddisfazione dei lavoratori del 96.5%<sup>11</sup>, **i risultati del pilot experiment sono sorprendenti**.

Al contrario dell'esempio della Microsoft, che ha lanciato l'esperimento per analizzare l'impatto della strategia sulla produttività, piuttosto che sulla conciliazione vita-lavoro, la multinazionale neozelandese **Perpetual Guardian** ha inserito la possibilità diminuire i giorni lavorativi a quattro dopo un esperimento iniziale. Il trial è stato così apprezzato da essere **stato inserito tra le policy aziendali**. Il risultato è stato che a parità di stipendio, la produttività e il tasso di conciliazione vita-lavoro sono aumentati. I risultati, inoltre, sono stati così soddisfacenti da aver ispirato altre aziende ad indire dei trial.

---

<sup>11</sup> Japan News Center, *Published the effect measurement results of the in-house practice project "Work Life Choice Challenge 2019 Summer" centered on "4 days a week & 3 days a week"*

L'iniziativa è stata molto apprezzata in **Gran Bretagna**, dove è stato proposto un "Shorter working time subsidy scheme" (SWTSS), che prevede di utilizzare dei **sussidi statali** per aiutare le aziende nell'implementazione della strategia<sup>12</sup>. In **Spagna**, invece, il **governo ha annunciato di voler indire un trial nazionale** per tutte le aziende interessate. Si tratta del primo esperimento indetto da uno governo e prevede, **l'utilizzo di fondi europei per il finanziamento di un progetto di legge**. Il progetto prevede l'accorciamento della settimana lavorativa, il passaggio quindi da 40 a 32 ore settimanali, senza avere ripercussioni sullo stipendio. Inoltre, presume che parte del **finanziamento statale venga devolto a coprire l'eventuale incremento dei costi salariali**, dovuti all'aumento dei contratti e dei lavoratori<sup>13</sup>.

Proprio grazie **all'alto numero di piccole e medie imprese**, sia il job sharing che la compressed work-week sembrano essere adatte al panorama aziendale italiano. Prima di essere abrogata con il Job Act, la pratica del job sharing ha avuto una discreta diffusione come risposta alla crisi economia ed è possibile che possa **aiutare nella crisi generata dalla pandemia globale**. Infine, non è trascurabile che entrambe le strategie possano rappresentare un **valido strumento per assicurare una migliore conciliazione per le donne** in quanto ricade spesso sulle loro spalle la decisione di passare ad un contratto part-time o a mali estremi rinunciare ad ogni forma di avanzamento professionale proprio a causa della mancanza di conciliazione vita-lavoro.

## 5 Smart Working

Nell'ambito del divario occupazionale di genere e in particolare della conciliazione vita-lavoro, lo smart working può essere considerato un valido strumento. Una delle finalità ultime della misura è infatti quella **facilitare l'entrata nel mondo del lavoro e l'avanzamento professionale delle lavoratrici**. Inoltre, le misure puntano al miglioramento della qualità della vita e del benessere organizzativo.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali definisce lo smart-working come *una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di*

---

<sup>12</sup> Autonomy, "Time For Change: the four-day week as a strategy for unemployment"

<sup>13</sup> El periódico, "Las claves de la propuesta de Errejón para reducir la jornada laboral a 4 días"

*vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività<sup>14</sup>, contenuta nella Legge n. 81/2017. Siccome **la modalità è legata ai risultati ottenuti piuttosto che alla quantità di ore dedicate al completamento dell'incarico**, l'impiegato non è costretto a presenziare in ufficio entro un determinato orario, ma piuttosto deve concentrarsi a portare a compimento il lavoro assegnato entro una determinata scadenza.*

Da un anno a questa parte, il lavoro da remoto è stata una delle **misure imposte per contrastare la pandemia globale** ed ha quindi subito un'impennata storica. In tempi normali, però, lo smart working in una azienda avrebbe rappresentato **un'evoluzione quasi fisiologica**. La normativa vigente prevede l'identificazione delle necessità aziendali e dei lavoratori, per la redazione di una policy interna che regoli lo smart working e, la risoluzione di problemi potenzialmente legati alla tecnologia e infine l'inizio del periodo di trial. Le misure di emergenza hanno fatto sì che alcuni passaggi venissero saltati, ma per un miglior funzionamento della pratica, è necessario che le **"lessons learned" durante l'emergenza sanitaria vengano utilizzate per modificare la strategia** di smart working e renderla ancor più efficiente. Infine, è importante sottolineare che il lavoro da remoto gioca un ruolo molto importante nella ricerca dell'equilibrio tra vita e lavoro perché agevola la **condivisione di incarichi di cura** e per questo, **deve poter essere intrapreso da tutti i lavoratori di ogni genere**.

Nel contesto europeo, prima della pandemia la pratica dello smart working era diffusa in maniera molto incostante tra i paesi. In un rapporto della European Foundation for the Improvement of the Living and Working conditions, i paesi in cui la pratica era più **largamente utilizzata sono i paesi del nord Europa, principalmente la Svezia e il Belgio**.

In **Svezia**, una serie di consultazioni ha portato alla stesura di linee guida conclusasi nell'implementazione della "European framework agreement on telework". La strategia

---

<sup>14</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, "Smart Working"

dà ai lavoratori il diritto di effettuare smart working su base volontaria in maniera regolare.

In **Belgio**, invece, è necessario fare una distinzione tra smart working strutturale e occasionale. Il primo introdotto nel 2005 con il "Collective Bargaining Agreement nr. 85" eseguito **con cadenza regolare**; il secondo introdotto tramite la Legge del 5 marzo 2017 sul "Feasible and Manageable Work", che prevede **l'applicazione della strategia occasionalmente**<sup>15</sup>. Nessuna delle normative impone lo smart working, fatta eccezione i casi di forza maggiore, come per esempio il COVID-19.

È largamente accettato che lo smart working è una misura di flessibilità che permette di ottimizzare lo spazio e il tempo di lavoro e che permette di sfruttare la tecnologia al massimo del suo potenziale; che facilita la conciliazione vita-lavoro, ma nonostante tutto, in **Italia**, la pratica era poco diffusa, seppur in crescita, prima della pandemia. La pratica, tra l'altro, **manca di un quadro legislativo nel settore privato**, lasciando alle singole aziende le decisioni, mentre il **settore pubblico è regolato dalla Legge 191/1998**. Quest'ultima dà ai lavoratori il diritto di *"effettuare, a parità di salario, la prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede di lavoro, previa determinazione delle modalità per la verifica dell'adempimento della prestazione lavorativa"*<sup>16</sup>.

Ciononostante, l'applicazione dello smart working è stata marginale fino al marzo 2020 quando, in seguito ai provvedimenti emergenziali per rendere immediata l'applicazione della modalità di smart working del 17 marzo **l'approccio alla pratica è stata completamente** modificata. Ad oggi, però solo il 27,9% delle donne continuerebbe a lavorare da remoto, perché i **benefici tratti rimangono comunque inferiori a quelli riscontrati dagli uomini**. Il lockdown generale ha infatti, da una parte, favorito la produttività delle aziende, dall'altra, ha creato delle **condizioni lavorative di "extreme working"**, portando un aumento del carico di lavoro domestico ricaduto proprio sulle spalle delle donne. Le imprese hanno finanziato e investito in software che facilitassero il lavoro da remoto per garantire la stessa produttività. La principale denuncia fatta dalle

---

<sup>15</sup> CMS, "CMS Expert Guide to mobile working"

<sup>16</sup> Camera dei Deputati, "Legge 191 del 1998"

donne è **nella necessità che le aziende applichino politiche aziendali** che possano **garantire flessibilità ai loro dipendenti**, di tutti i generi, prima e dopo la pandemia, così da poter permettere alle donne di avere accesso alle stesse opportunità di conciliazione vita-lavoro degli uomini.

### *Conclusioni: a che punto siamo?*

Nell'ambito del raggiungimento della parità di genere nel mondo del lavoro, indispensabile sia per motivi economici che sociali, **le politiche che mirano a conciliare la vita privata con quella professionale svolgono un ruolo centrale**. L'aumento del tasso di occupazione femminile e la **suddivisione più equa all'interno dell'intero nucleo familiare delle mansioni legate alla cura della casa e dei cari**, infatti, sono solo alcune delle strategie che possono assicurare una **riduzione del divario di genere nel mondo del lavoro** e che mirano, inoltre, a favorire la crescita professionale delle donne.

Aperto già alcuni anni fa, il dibattito riguardo la necessità di bilanciare vita professionale e vita privata è diventato **sempre più attuale**, soprattutto in luce dei **risultati della crisi sanitaria COVID-19** apertasi a marzo dello scorso anno. **L'Unione Europea ha più volte detto la sua a riguardo**, sottolineando l'importanza di implementare misure e strumenti che facilitino il bilanciamento di vita e lavoro. Per rimarcarne l'importanza ha quindi **approvato e sottoscritto delle direttive** che obbligano gli Stati Membri ad applicare misure che assicurino congedi e flessibilità ai genitori di bambini al di sotto di una certa età o parenti non autosufficienti.

Nonostante ciò, l'Unione Europea stia lavorando per la chiusura del gender gap, **gli Stati europei non hanno seguito una linea comune, ma piuttosto hanno intrapreso strategie molto diverse tra loro**. Ciononostante, le metodologie che sono prevalse hanno a che fare con orari flessibili, sistema di congedi e accesso ai servizi di assistenza.

**L'Italia, dal canto suo, rimane uno dei paesi in cui vi è un maggiore sbilanciamento della suddivisione delle mansioni all'interno delle coppie**. Infatti, il peso della gestione della casa e della cura dei cari ricade spesso sulle spalle delle donne. L'anno passato, in particolare, ha messo in evidenza ancor di più la necessità di misure per

favorire la conciliazione vita-lavoro per diminuire il gender gap. La Pandemia ha infatti accentuato numerose ineguaglianze di genere, aumentando ancor di più le mansioni quotidiane delle donne. Per far fronte alle disuguaglianze, in Italia, nonostante i limiti, si punta principalmente a contrastare il problema cercando di garantire un miglioramento dell'**equilibrio e condivisione del periodo di congedo tra entrambe le figure genitoriali e un sistema che permetta ad ogni genere di avere accesso ad opportunità di orari flessibili, e smart working.** Infine, è necessario sottolineare che la Crisi Sanitaria rappresenta **un'opportunità per raccogliere informazioni ed utilizzarle per orientare delle politiche che possano favorire una migliore conciliazione tra vita privata e vita professionale.**

## Bibliografia

- Anpal Servizi, "Smart Working – prima e dopo la Pandemia". Disponibile presso: [https://www.anpalservizi.it/documents/20181/191634/SmartWorking+%281%29.pdf/0c63e636-b8f0-4735-8bda-c94e50111bb0#:~:text=Lo%20smart%20working%20\(prima%20della,favorire%20la%20conciliazione%20vita%20lavoro.&text=Si%20%C3%A8%20colta%20poco%20in,innovazione%20dei%20processi%20di%20lavoro.](https://www.anpalservizi.it/documents/20181/191634/SmartWorking+%281%29.pdf/0c63e636-b8f0-4735-8bda-c94e50111bb0#:~:text=Lo%20smart%20working%20(prima%20della,favorire%20la%20conciliazione%20vita%20lavoro.&text=Si%20%C3%A8%20colta%20poco%20in,innovazione%20dei%20processi%20di%20lavoro.)
- Autonomy, "Time For Change: the four-day week as a strategy for unemployment". Disponibile presso: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2020/07/Time-for-Change-REPORT.pdf>
- Caputo Alessandra, "Congedo parentale: chi fa meglio (e chi peggio) in Europa", *Lincmagazine.it*, 15 Febbraio 2021. Disponibile presso il sito: <https://www.lincmagazine.it/2021/02/15/congedo-parentale-in-europa/>
- Commissione Europea, "I 20 principi del pilastro europeo dei diritti sociali". Disponibile presso il sito: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_it#:~:text=Link%20correlati-,Il%20pilastro%20europeo%20dei%20diritti%20sociali%20mira%20a%20creare%20nuovi.condizioni%20di%20lavoro%20eque](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_it#:~:text=Link%20correlati-,Il%20pilastro%20europeo%20dei%20diritti%20sociali%20mira%20a%20creare%20nuovi.condizioni%20di%20lavoro%20eque)

- Eurofound, "New forms of employment", Publications Office of the European Union. Disponibile presso: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1461en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf)
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Telework in the European Union". Disponibile presso: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf)
- European Institute for Gender Equality, "Gender equality index: work-life balance 2019". Disponibile presso il sito: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/work-life-balance>
- European Social Partners, "European framework agreement on telework". Disponibile presso: <http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2006-01429-EN.pdf>
- Finnish Government, "Family leave reform aims to improve the wellbeing of families and to increase gender equality", Febbraio 2020. Disponibile presso il sito: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/1271139/perhevapaaudistus-tahtaa-perheiden-hyvinvointiin-ja-tasa-arvon-lisaamiseen>
- Gender equality in Sweden. Disponibile presso il sito: <https://sweden.se/society/gender-equality-in-sweden/#>
- Governo Italiano, "Dipartimento per le politiche della famiglia". Disponibile presso il sito: <http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/congedo-parentale/>
- Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, "Indennità per congedo parentale per lavoratrici e lavoratori dipendenti". Disponibile presso il sito: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?itemdir=50583>
- Istituto Nazionale della Previdenza Sociale, "Lavoro ripartito". Disponibile presso: <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/default.aspx?vocegloss=526&glossario=true>
- Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale, "Rapporto di Ricerca Indagine sullo Smart Working". Disponibile presso:

[https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Dati\\_analisi\\_bilanci/Studi\\_e\\_analisi/Rapporto\\_Smart\\_Working\\_Inps2020\\_n2-2021.pdf](https://www.inps.it/docallegatiNP/Mig/Dati_analisi_bilanci/Studi_e_analisi/Rapporto_Smart_Working_Inps2020_n2-2021.pdf)

- Japan News Center, Published the effect measurement results of the in-house practice project "Work Life Choice Challenge 2019 Summer" centered on "4 days a week & 3 days a week". Disponibile su:

<https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>

- Law Jobs Online, "Feasible and manageable work – Summary overview". Disponibile presso:

<https://www.lexgo.be/en/papers/labour-social-security-law/labour-law/feasible-and-manageable-work-ai-summary-overview,112025.html>

- Lloyd Viola, "Right to request flexible working becomes law", *The HRDIRECTOR*, Aprile 2014. Disponibile presso il sito:

[https://www.thehrdirector.com/business-news/employment\\_law/right-to-request-flexible-working-becomes-law/](https://www.thehrdirector.com/business-news/employment_law/right-to-request-flexible-working-becomes-law/)

- Luyken Jörg, "Jobsharing: Are two heads better than one?". Disponibile presso: <https://www.thelocal.de/20150518/jobsharing-germany-two-heads-are-better-than-one/>

- Malandrini Stefano, "Le prestazioni part-time dopo l'abrogazione del job sharing", *Diritto & Pratica del Lavoro* 3/2016. Disponibile presso: <http://www.dottrinalavoro.it/wp-content/uploads/2016/01/Le-prestazioni-part-time-dopo-lo-job-sharing.pdf>

- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, "Smart Working". Disponibile presso: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

- Perpetual Guardian, "The Four Day Week Is Here". Disponibile presso: <https://www.perpetualguardian.co.nz/the-four-day-week-is-here/>

- Rodriguez Miguel Angel, "Las claves de la propuesta de Errejón para reducir la jornada laboral a 4 días". Disponibile presso: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20210201/jornada-semana-cuatro-dias-errej-on-gobierno-11491202>

- Savage Maddy, "Why Finland leads the world in flexible work", *BBC*, Agosto 2019. Disponibile presso il sito:

<https://www.bbc.com/worklife/article/20190807-why-finland-leads-the-world-in-flexible-work>

- Viale V., Zucaro R., "I congedi a tutela della genitorialità nell'Unione Europea", *ADAPT*, Aprile 2015.