

# Quaderni di **F**amiglia

DIRETTI DA SALVATORE PATTI

numero **18**

## Cura, famiglia, lavoro

Tutele del caregiver familiare tra diritto,  
welfare e organizzazioni

a cura di

**MARIA NOVELLA BUGETTI**



  
**Pacini  
Giuridica**



# Quaderni di Familia

## Volumi pubblicati:

1. Emanuela Andreola, *Il controllo giudiziale degli atti di autonomia privata nella crisi del matrimonio*
2. Ilaria Amelia Caggiano, *Tipologie di procreazione, stato di filiazione e conseguenze patrimoniali*
3. Giulia Spelta, *I rapporti patrimoniali della famiglia in Francia*
4. Ilaria Amelia Caggiano, *Veridicità della filiazione ed errore nella procreazione assistita*
5. Angela Mendola, *Le mobili frontiere della filiazione*
6. Francesca Di Lella, *Le attività pericolose nel settore bio-medico*
7. Cristina Caricato, *La privatizzazione del diritto di famiglia*
8. *Quale diritto di famiglia per la società del XXI secolo?*, a cura di Ugo Salanitro
9. Alessandra Gatto, *Diritto minorile*
10. *Il contributo economico divorzile tra parametri oggettivi e variabili soggettive*, a cura di Gianni Ballarani e Mirzia Bianca
11. Francesco Meglio, *Gli accordi di indirizzo della vita familiare. Profili ricostruttivi*
12. Claudia Benanti, *Fine della vita di coppia e tutele economiche: la presenza di figli comuni come criterio ordinante della disciplina*
13. Claudia Irti, *La persona anziana tra famiglia e società. Problematiche di diritto civile*
14. Gaspare Lisella, *L'amministrazione di sostegno. Itinerario di una esperienza di studio*
15. Roberta Bordinelli, *Maternità surrogata. Tra dignità della donna, salute riproduttiva e best interest of the child*
16. Maria Alessandra Iannicelli, *Cognome e identità personale*
17. Cristina Caricato, *La famiglia tra legge, accordo e fatto*
18. *Cura, famiglia, lavoro. Tutele del caregiver familiare tra diritto, welfare e organizzazioni*, a cura di Maria Novella Bugetti

# Cura, famiglia, lavoro

Tutele del caregiver familiare tra diritto,  
welfare e organizzazioni

a cura di

Maria Novella Bugetti

  
**Pacini  
Giuridica**



Il Volume è stato finanziato con i fondi provenienti dall'Unione europea- NextGeneration EU, Missione 4, componente 2, investimento 1.1. - CUP: F53D23012140001 nell'ambito del Prin 2022 PNRR "Legal Protection and promotion of caregiver's well-being. Legislative innovations and good practices"



© Copyright 2025 by Pacini Editore Srl

ISBN 978-88-3379-958-2

*Realizzazione editoriale*

**Pacini**  
Editore

Via A. Gherardesca  
56121 Pisa

*Responsabile di redazione*

Valeria Savallo

*Fotolito e Stampa*

**IGP** Industrie Grafiche Pacini

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

# Indice

<b>Il caregiver nel prisma delle relazioni familiari</b> .....	»	11
<i>Maria Novella Bugetti</i>		
1. Premessa .....	»	11
2. Il cono d'ombra del diritto privato sulla cura materiale .....	»	14
3. La famiglia come <i>provider</i> di cura.....	»	16
4. L'assistenza morale e materiale tra i coniugi, le parti dell'unione civile e tra i conviventi .....	»	20
5. Il dovere di cura <i>sine die</i> dei genitori nei confronti dei figli non autonomi ed il paradosso dell'assenza di un dovere di cura nei confronti del genitore anziano.....	»	24
6. Doveri di assistenza di altri familiari nei confronti del maggiorenne portatore di handicap .....	»	28
7. L'informalità del ruolo del caregiver e i risvolti critici in ambito sanitario.....	»	29
8. Conclusioni .....	»	36
<b>Vulnerabilità e relazioni di cura. Per una protezione non incapacitante della persona</b> .....	»	39
<i>Gabriele Carapezza Figlia</i>		
1. Vulnerabilità tra ermeneutica e dogmatica giuridica.....	»	39
2. Soggetto vulnerabile e teoria della capacità .....	»	42
3. Sostegno di fatto ed effettività della cura.....	»	47
<b>Lavoro e cura</b> .....	»	53
<i>Sergio Labate – Alice Romagnoli</i>		
1. Premessa .....	»	53
2. Società invecchiata, società dei lavoratori senza lavoro .....	»	54
3. Dal lavoro ombra alla femminilizzazione del lavoro tardomoderno .....	»	60
<b>Caregiving, relazioni familiari e sfide emergenti per il welfare in Italia</b> ....	»	69
<i>Isabella Crespi – Melanie Sara Palermo</i>		

1. Cura, genere e mutamenti sociali nell'Italia contemporanea .....	»	69
2. Il ruolo della famiglia come pilastro nascosto del welfare italiano .....	»	71
3. Il profilo dei caregiver in Europa e in Italia.....		74
3.1. Il peso della cura sulle donne e sulle generazioni di mezzo.....	»	74
3.2. Istruzione, aspettative di genere e caregiving.....	»	76
3.3. Tra lavoro e assistenza: la condizione occupazionale dei caregiver....	»	78
3.4. Disuguaglianze di genere nell'impatto lavorativo della cura .....	»	81
4. Le sfide della conciliazione tra lavoro e cura in Italia .....	»	83
5. Il lavoro di cura informale tra invisibilità e necessità di riformare il welfare .....	»	88
6. Nota metodologica.....	»	90

**Custodi invisibili: prendersi cura di chi cura**..... » 93

*Paola Bastianoni – Cecilia Sorpilli – Maurizio Mattei*

1. Introduzione.....	»	93
2. Quadro europeo e posizionamento dell'indagine .....	»	94
2.1. Contesto italiano.....	»	94
3. La nascita di un figlio con disabilità: trauma, ridefinizione genitoriale e partecipazione attiva .....	»	95
4. Obiettivi e metodologia .....	»	96
5. Il Punto di Ascolto e Orientamento "Approdo" .....	»	97
6. Profilatura dei beneficiari.....	»	98
6.1. Incontri formativi e informativi.....	»	99
6.2. Mappatura dei servizi e comunicazione territoriale .....	»	100
7. Ruolo e contributo dell'Università di Ferrara.....	»	100
8. Disegno empirico e strumenti psicometrici .....	»	101
8.1. Partecipanti e disegno della ricerca .....	»	101
8.2. Strumenti .....	»	102
9. Risultati.....	»	102
9.1. Profilo dei caregiver e carico assistenziale .....	»	102
9.2. Benessere psicologico e salute mentale.....	»	103
9.3. Stress e sintomi depressivi.....	»	103
9.4. Bisogni del caregiver (CNA) .....	»	104
9.5. Benefici e risorse percepite.....	»	105
9.6. Funzionamento del figlio e autoefficacia genitoriale.....	»	105
10. Ambivalenze del caregiving.....	»	106
10.1. Verso un welfare inclusivo .....	»	106
11. Conclusioni .....	»	107

<b>Lavoro ed eldercare: sfide e politiche organizzative per una conciliazione sostenibile</b> ..... »	111
<i>Giovanni Masino – Guglielmo Faldetta – Leonardo Pompa</i>	
1. Introduzione..... »	111
2. Il caregiving: alcuni aspetti essenziali ..... »	113
2.1. La questione definitoria ..... »	113
2.2. Assistenza agli anziani e assistenza all’infanzia: differenze chiave. »	115
2.3. Conseguenze psicosociali del caregiving ..... »	116
3. Il conflitto lavoro-famiglia nel contesto del caregiving ..... »	118
4. Sfide e opportunità per le imprese ..... »	123
5. Politiche per il supporto organizzativo ai caregiver..... »	127
6. Le necessità di una trasformazione culturale: stigma, pro-socialità, cittadinanza organizzativa..... »	132
7. Conclusioni ..... »	140
<b>Contratto di lavoro e tempo per la cura</b> ..... »	143
<i>Alessia Gabriele</i>	
1. Il tempo per la cura “liberato” dall’obbligo della prestazione di lavoro.. »	143
2. Il valore del “tempo” come misura di cambiamento sociale: il rischio legato alla “doppia presenza” ..... »	147
3. L’accelerazione dei tempi di vita e di lavoro: fattori concorrenti di cambiamento..... »	150
4. Le strategie politiche di <i>welfare</i> per la famiglia e il sostegno alla conciliazione per proteggere il tempo per la cura: modelli a confronto.. »	154
5. Il valore sociale ed economico del tempo dedicato al lavoro di cura della famiglia..... »	160
6. Il fondamento costituzionale del diritto alla cura nell’ordinamento interno e il ruolo del diritto del lavoro nella protezione dei valori della persona..... »	165
7. Il diritto al tempo per la cura nel contratto di lavoro subordinato: ragioni e tecniche legislative di protezione ..... »	170
<b>Diritti patrimoniali del caregiver familiare</b> ..... »	175
<i>Giulio Biancardi</i>	
1. Inquadramento del problema. Legislazione lavoristica, previdenziale, assistenziale (cenni)..... »	175
2. L’attività del caregiver familiare nel prisma del diritto privato ..... »	177
3. Profili di diritto comparato (cenni) ..... »	180
4. La situazione italiana: un’applicazione ottusa dell’art. 2034 c.c..... »	184

5. (segue) la necessità di riconoscere dei limiti di proporzionalità dell'adempimento delle obbligazioni naturali, oltre i quali si produce un arricchimento ingiustificato ..... » 185
6. (segue) valutazione equitativa dell'impovertimento del *caregiver* ..... » 189
7. Una questione spinosa: la misura dell'accudimento necessaria perché il *caregiver* possa agire in arricchimento, e l'esigenza di coordinamento con la disciplina dei contratti vitalizi ..... » 189
8. Postilla: che cosa il *caregiver* non è, che cosa non fa ..... » 192
9. (segue) la gestione d'affari ..... » 193
10. (segue) le liberalità diverse dalla donazione ..... » 196

### **Gli interventi regionali a favore del caregiver familiare e le proposte *de iure condendo*** ..... » 205

*Diletta Giunchedi*

1. Premessa ..... » 205
2. Le soluzioni normative e finanziarie elaborate dai legislatori regionali .. » 207
3. La Regione Emilia-Romagna: il progetto pilota ..... » 208
4. Le soluzioni della Regione Lazio: dalle misure economiche a sostegno del/della caregiver ad un approccio formativo e promozionale ..... » 211
5. La legge regionale lombarda: il reinserimento lavorativo ..... » 214
6. La Legge Abruzzo: il caregiver retribuito e domiciliato ..... » 216
7. La Legge di Bolzano: l'invecchiamento attivo ..... » 217
8. La Regione Toscana: la più recente verso il terzo settore ..... » 220
9. I recenti finanziamenti, il PNRR e la proposta di legge in lavorazione ... » 221
10. Osservazioni conclusive ..... » 224

### **Il diritto alla cura e all'assistenza della persona con disabilità tra pubblico e privato** ..... » 227

*Alessandro Candido*

1. Il quadro costituzionale e la dimensione pubblica della tutela ..... » 227
2. Il superamento del modello medico-assistenziale. Dalla l. n. 227 del 2021 al d.lgs. n. 62 del 2024 ..... » 230
3. La rivoluzione del sistema di accertamento e la centralità del progetto di vita ..... » 235
4. L'integrazione con la riforma delle politiche per le persone anziane: verso un sistema organico di tutela. La centralità del *caregiver* ..... » 241
5. Riconoscimento giuridico e tutela dei *caregiver* familiari ..... » 243
6. Una conclusione ..... » 246

<b>Enti del Terzo settore e <i>caregiving</i></b> .....	»	249
<i>Mario Renna</i>		
1. <i>Caregiving</i> ed enti del Terzo settore .....	»	249
2. Profili operativi e ricadute negoziali nel codice del Terzo settore .....	»	255
3. Il contributo delle organizzazioni di volontariato, delle associazioni di promozione sociale e degli enti filantropici per il <i>caregiving</i> metaindividuale.....	»	258
4. Dimensione relazionale e sussidiarietà: spunti dalla legislazione regionale .....	»	261
<b>La tutela del caregiver in una prospettiva comparatistica</b> .....	»	265
<i>Francesca Benatti</i>		
1. La figura del caregiver .....	»	265
2. La tutela successiva alla morte della persona fragile.....	»	266
3. La restituzione dei benefici ottenuti.....	»	272
4. I <i>personal care contracts</i> .....	»	276
5. Osservazioni conclusive.....	»	280

---

GIOVANNI MASINO – GUGLIELMO FALDETTA –  
LEONARDO POMPA

# Lavoro ed eldercare: sfide e politiche organizzative per una conciliazione sostenibile

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il caregiving: alcuni aspetti essenziali. – 2.1. La questione definitoria. – 2.2. Assistenza agli anziani e assistenza all’infanzia: differenze chiave. – 2.3. Conseguenze psicosociali del caregiving. – 3. Il conflitto lavoro-famiglia nel contesto del caregiving. – 4. Sfide e opportunità per le imprese. – 5. Politiche per il supporto organizzativo ai caregiver. – 6. Le necessità di una trasformazione culturale: stigma, pro-socialità, cittadinanza organizzativa. – 7. Conclusioni.

## 1. INTRODUZIONE

L’intersezione tra lavoro e vita familiare è stata a lungo oggetto di interesse, sia per gli studiosi, sia per le imprese, nonché un tema di generale rilevanza sociale<sup>1</sup>. Mentre l’assistenza all’infanzia ha ricevuto un’attenzione significativa, le questioni riguardanti i lavoratori che forniscono assistenza a familiari anziani (lavoratori che di qui in poi indicheremo come “caregiver”) rimangono relativamente poco esplorate. Nelle economie avanzate, una percentuale crescente della forza lavoro gestisce contemporaneamente il doppio ruolo di dipendente e caregiver, spesso con importanti conseguenze negative per il benessere, la produttività e le traiettorie di carriera dei soggetti. Anche per le organizzazioni queste difficoltà individuali si traducono in esiti indesiderabili, tra cui l’aumento dell’assenteismo, del turnover, la perdita di talenti esperti, e altri che vedremo in maggiore dettaglio nel seguito.

La portata del problema è già considerevole. Secondo alcune indagini, la percentuale di lavoratori che dichiarano di avere una responsabilità di assistenza a familiari supera negli Stati Uniti il 70%, mentre (per la prima volta nella storia) il numero di lavoratori caregiver supera coloro che hanno responsabilità di assi-

---

<sup>1</sup> M. Russo, *In equilibrio. Un buon work-life balance è possibile*, Bologna, 2025.

stenza a bambini in età prescolare<sup>2</sup>. Altre indagini relative ai Paesi con economie avanzate mostrano dati sostanzialmente simili. Secondo un'analisi dello European Institute for Gender Equality (EIGE), circa un quarto della popolazione europea in età lavorativa svolge compiti di cura verso familiari non autosufficienti<sup>3</sup>. In Italia, i dati confermano una situazione analoga a quanto accade negli altri Paesi Occidentali<sup>4</sup>. A questo si aggiunge che le due responsabilità di assistenza (ad anziani e bambini) spesso si sommano, formando la cosiddetta “generazione sandwich”. Alcune stime, ancora una volta riguardanti gli Stati Uniti, suggeriscono che l'onere economico dell'assistenza familiare raggiunge centinaia di miliardi all'anno<sup>5</sup> se si tiene conto della perdita di produttività, delle conseguenze sulla salute e dei costi di sostituzione.

Ciò che rende la questione particolarmente urgente è la prevedibile diffusione ulteriore nei prossimi anni. I noti e sostanziali cambiamenti demografici già in atto da tempo (l'allungamento dell'aspettativa di vita, il calo dei tassi di natalità e la rapida crescita delle fasce d'età più anziane) che caratterizzano tutti i Paesi occidentali stanno generando un aumento senza precedenti della necessità di assistenza agli anziani. Allo stesso tempo, il numero di caregiver familiari disponibili a fornire assistenza si va riducendo a causa delle dimensioni ridotte delle famiglie, della loro crescente dispersione geografica, e della maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Il risultato è un divario in aumento tra le crescenti esigenze di assistenza agli anziani e la limitata capacità delle famiglie di soddisfarle, lasciando spesso i lavoratori a doversi assumere responsabilità difficili da conciliare con il lavoro a tempo pieno.

Per le aziende, questo problema rappresenta più di una questione sociale. Come già accennato, le organizzazioni che non riconoscono e, quindi, non affrontano la realtà delle responsabilità di caregiving in capo ai propri dipendenti rischiano conseguenze negative, nel breve e nel lungo termine, di varia natura. Al contrario, le aziende che integrano in modo proattivo, e con investimenti non marginali, il supporto ai propri dipendenti-caregiver nelle loro politiche per il personale possono creare le condizioni per ottenere vantaggi significativi in termini di attrattività sul mercato del lavoro, di fidelizzazione e coinvolgimento dei

<sup>2</sup> J.B. FULLER, M.RAMAN, 2019, *The Caring Company. How employers can help employees manage their caregiving responsibilities while reducing costs and increasing productivity*, in *The Harvard Business School Project on Managing the Future of Work*.

<sup>3</sup> EIGE, 2023, *A Better Work-Life Balance: Bridging the gender care gap*, Online Report.

<sup>4</sup> Per dati di dettaglio e commenti approfonditi, si veda il capitolo in questo volume a cura di I. CRESPI e M.S. PALERMO.

<sup>5</sup> Ad esempio, un recente report della Blue Cross Blue Shield Association stima che l'impatto complessivo (diretto e indiretto) delle necessità di caregiving negli Stati Uniti superi i 260 miliardi di dollari all'anno (K. DYCHTOWALD, T. FULMER, R.MORISON, K.TERVEER, *Your Company Needs an Eldercare Policy*, in *Harvard Business Review*, 2025, July-August issue).

dipendenti, segnalando al contempo un autentico impegno per l'inclusione. In questo senso, il supporto ai dipendenti che prestano assistenza non è solo un atto di responsabilità aziendale, ma può essere, in molti casi, una fonte di vantaggio competitivo. Il punto centrale è che il supporto ai propri dipendenti caregiver, da parte delle imprese, non è solo un imperativo morale, ma è anche, certamente per una larga parte di esse, un imperativo strategico. Torneremo sul tema nei prossimi paragrafi, perché appare essenziale: la consapevolezza del vantaggio conseguibile da parte delle imprese non è ancora diffusa nel contesto aziendale, e quindi crediamo vi sia spazio per una riflessione e una divulgazione sul tema.

Questo capitolo affronta queste sfide e opportunità. Esamina la letteratura emergente su vari temi associati ai caregiver nel contesto organizzativo e lavorativo, ne evidenzia la posta in gioco, e discute perché e come le aziende possono e dovrebbero sviluppare politiche che rispondano a questa crescente esigenza. In sintesi, cercheremo di illustrare perché sostenere i caregiver non è solo una responsabilità sociale, ma un investimento sul capitale umano dell'azienda.

## **2. IL CAREGIVING: ALCUNI ASPETTI ESSENZIALI**

In questo paragrafo descriveremo alcuni aspetti essenziali alla comprensione del fenomeno del caregiving. In primo luogo, vedremo che si tratta di un tema articolato e multidimensionale, il che crea disomogeneità anche ai fini della sua definizione, osservazione e quantificazione. Di seguito, porteremo alla luce la differenza tra cura agli anziani e cura dell'infanzia, fenomeni spesso accomunati ma che, come vedremo, hanno caratteristiche diverse e richiedono ragionamenti e interventi specifici. Infine, descriveremo brevemente le implicazioni psicosociali del caregiving, evidenziando sia la rilevanza degli effetti sfavorevoli per i soggetti coinvolti, sia la possibilità di osservare anche alcune implicazioni positive spesso trascurate dalla letteratura e certamente meno diffuse e significative rispetto alle conseguenze negative, ma comunque meritevoli di essere considerate.

### **2.1. La questione definitoria**

Una delle sfide nello studio del caregiving per gli anziani risiede nella mancanza di una definizione unica e universalmente adottata. I ricercatori hanno impiegato una varietà di concettualizzazioni, il che complica il compito di confrontare i risultati tra gli studi e trarre conclusioni affidabili. Alcuni studi adottano una definizione ampia, e la raccolta dati si serve di domande piuttosto generiche su responsabilità di assistenza agli anziani con specificazioni minime. Altri studi, invece, qualificano il tema in modo più preciso, ad esempio limitando l'ambito di interesse

a forme di assistenza intensiva. A seconda della definizione, i tassi di diffusione del problema variano ampiamente, da pochi punti percentuali fino a valori che arrivano al 30% sul totale dei lavoratori<sup>6</sup>. Questa variabilità delle definizioni sottolinea le difficoltà metodologiche nel misurare l'ambito dell'assistenza agli anziani.

Oltre a ciò, le definizioni differiscono per quanto riguarda i tipi di attività incluse. Le responsabilità di caregiving vengono generalmente suddivise in due categorie: da un lato le "Activities of Daily Living" (ADL) cioè le attività che rispondono ai bisogni concreti e quotidiani, riguardanti quindi l'assistenza personale diretta come l'alimentazione, il bagno e la mobilità; d'altro lato, vi sono le "Instrumental Activities of Daily Living" (IADL), insieme che include compiti di gestione, coordinamento e pianificazione delle attività di assistenza, come la supervisione medica, la spesa e la gestione delle finanze e altre attività simili<sup>7</sup>. Mentre il primo tipo di assistenza tende ad essere fisicamente ed emotivamente molto gravosa, l'assistenza gestionale richiede tempo e capacità organizzative significative e spesso deve essere svolta in momenti che coincidono con l'orario di lavoro, interferendo così con l'attività lavorativa.

Un'ulteriore dimensione definitoria riguarda il tempo dedicato al caregiving. Gli studi disponibili indicano che il caregiver familiare medio impiega circa 24 ore alla settimana per fornire assistenza, e che un caregiver su quattro arriva ad oltre 40 ore settimanali, un impegno che rende il caregiving paragonabile a un lavoro part-time se non, a volte, persino full-time. Alcuni studiosi sostengono la necessità di una operazionalizzazione multidimensionale che catturi non solo l'investimento di tempo e il tipo di cura, ma anche altri aspetti che spesso assumono una rilevanza significativa: ad esempio, lo stato di salute dell'anziano, la relazione tra quest'ultimo e il caregiver, la condivisione (o meno) della responsabilità con altre persone, e se l'anziano risiede o meno con il caregiver<sup>8</sup>.

In sintesi, le definizioni di assistenza agli anziani vanno da quelle ampie e inclusive a quelle ristrette e focalizzate su casi di assistenza particolarmente gravosa ed intensiva. Ad oggi, manca un consenso metodologico, il che rende più complicata l'interpretazione dei dati disponibili. Peraltro, in assenza di definizioni condivise, molte aziende faticano a riconoscere i propri dipendenti come "caregiver", cioè come categoria di lavoratori con esigenze peculiari, questione che si riflette

<sup>6</sup> S.L. TENNSTEDT, J.G. GONYEA, *An Agenda for Work and Eldercare Research: Methodological Challenges and Future Directions*, in *Research on Aging*, 1994, 16(1), 85-108. C.F. SHOPTHUGH, J.A. PHELPS, M.E. VISIO, *Employee Eldercare Responsibilities: Should Organizations Care?*, in *Journal of Business and Psychology*, 2004, 19, 2.

<sup>7</sup> R.S. AZARNOFF, A.E. SCHARLACH, *Can Employees Carry The Eldercare Burden?*, in *Personnel Journal*, 1988, September, 60-67.

<sup>8</sup> C.G. HEPBURN, J. BARLING, *Eldercare responsibilities, interrole conflict, and employee absence: A daily study*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, 1(3), 311-318.

negativamente sulla rilevanza percepita del problema del tema e sulla qualità ed entità delle azioni messe in atto. Al tempo stesso, va considerato che questa difficoltà definitoria riflette la complessità del fenomeno, che da un lato incrocia numerose variabili di varia natura, da psicologiche e mediche a sociali, culturali ed economiche, e dall'altro riflette la irriducibile diversità e unicità di ogni singolo caso.

## 2.2. Assistenza agli anziani e assistenza all'infanzia: differenze chiave

Sebbene l'assistenza all'infanzia e agli anziani siano questioni spesso trattate in modo del tutto analogo, differiscono in modo significativo per natura e implicazioni di vario genere. Le riprendiamo brevemente al fine di evidenziare la necessità di una attenzione specifica al fenomeno del caregiving.

Una prima differenza riguarda la prevedibilità. L'assistenza all'infanzia, sebbene impegnativa, tende a seguire una traiettoria relativamente chiara: con la naturale crescita e maturazione, i bambini diventano gradualmente più indipendenti e l'intensità dell'assistenza necessaria diminuisce. Le necessità di caregiving, al contrario, sono spesso imprevedibili e tendono a intensificarsi nel tempo. L'insorgenza del bisogno di assistenza all'anziano può essere improvvisa, dovuta a un incidente, un ictus o la diagnosi di una malattia degenerativa o graduale, con un declino funzionale che può estendersi per molti anni. L'orizzonte temporale è incerto, la prospettiva di esigenze di assistenza è di lungo termine e, in ultima istanza, tutto ciò si accompagna alla consapevolezza della inevitabilità della morte. Questa asimmetria temporale implica che il caregiving è spesso vissuto come più stressante, a tempo indeterminato, e con esito finale inevitabilmente negativo, rispetto all'assistenza all'infanzia<sup>9</sup>.

Una seconda distinzione riguarda la natura dei compiti. Il caregiving per gli anziani comporta spesso attività complesse, variegate e intense per l'impegno richiesto. I compiti di cura dei bambini, sebbene intensi, sono generalmente più focalizzati e orientati allo sviluppo e mirano a promuoverne l'autonomia. Inoltre, il caregiving comporta una sorta di "inversione di ruolo" (i figli adulti devono assumersi la responsabilità dei genitori) la quale, per sua natura, può diventare sfidante e impegnativa anche dal punto di vista emotivo, oltre che concreto<sup>10</sup>.

L'impatto psico-sociale del caregiving presenta, a sua volta, specificità proprie<sup>11</sup>. Mentre l'assistenza all'infanzia è tipicamente inquadrata come un in-

<sup>9</sup> L.C. BUFFARDI, J.L. SMITH J.L., A. S. O'BRIEN, C.J. ERDWINS, *The Impact Of Dependent-Care Responsibility And Gender On Work Attitudes*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 1999, 4, 4, 356-367.

<sup>10</sup> S.M. KRISOR, J. ROWOLD, *Personal And Organizational Resources Of Family Caregivers' Well-Being*, in *Personnel Review*, 2014, 43(3): 401-418.

<sup>11</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, 2019, *Understanding What Eldercare Means*

vestimento nel futuro e associata ad aspettative positive di crescita e indipendenza, l'assistenza agli anziani mette i caregiver di fronte al declino e alla perdita. Il caregiving è tipicamente associato a livelli più elevati di stress, ansia e depressione rispetto all'assistenza all'infanzia<sup>12</sup>. Il carico emotivo, associato al deterioramento cognitivo e all'anticipazione del lutto, rende l'esperienza di caregiving qualitativamente diversa dall'educazione dei figli.

Infine, emergono differenze in termini di supporto organizzativo e sociale. Le politiche per assistere i genitori che lavorano (congedo parentale, strutture per l'infanzia, orari flessibili) sono ben consolidate in molti luoghi di lavoro. Al contrario, per il sostegno ai caregiver le disposizioni per i datori di lavoro rimangono meno articolate e sviluppate. I lavoratori stessi spesso non riescono a identificarsi come "caregiver", il che riduce ulteriormente la visibilità del fenomeno nelle agende organizzative. Già da vari anni alcuni studi hanno rilevato che le imprese hanno storicamente concentrato le loro politiche sulla genitorialità, lasciando in ombra l'assistenza agli anziani<sup>13</sup>. Dati più recenti confermano il fenomeno. Ad esempio, uno studio britannico di Carers UK<sup>14</sup> ha rilevato che circa metà dei dipendenti con compiti di cura non informano il datore di lavoro della loro situazione, spesso perché non si percepiscono formalmente come "caregiver", problema che non sussiste nel caso dell'assistenza all'infanzia. In aggiunta, esiste anche una chiara differenza in termini di legittimazione sociale: mentre è socialmente accettato che un genitore chieda un part-time per accudire un neonato, un figlio adulto può sentirsi in colpa o isolato nel chiedere lo stesso per assistere un genitore malato. Come vedremo in maggiore dettaglio nel seguito del capitolo, il problema della stigmatizzazione dell'utilizzo dei supporti disponibili per i caregiver sul luogo di lavoro è ancora attuale e ha conseguenze molto significative.

### 2.3. Conseguenze psicosociali del caregiving

La comprensione delle implicazioni organizzative del caregiving e della sua rilevanza, obiettivo primario di questo capitolo, richiede una consapevolezza almeno di livello generale delle serie conseguenze psico-sociali che l'esperienza

---

*for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 5, 1, 44–72.

<sup>12</sup> N.J. CHAPMAN, B. INGERSOLL-DAYTON, M.B. NEAL, *Balancing The Multiple Roles Of Work And Caregiving For Children, Adults, And Elders*, in G.P. KEITA, J.J. HURRELL Jr., (Eds.), *Job Stress In A Changing Workforce: Investigating Gender, Diversity, And Family Issues*, 1994, (pp. 283–300), American Psychological Association.

<sup>13</sup> N. GERSTEL, S.K. GALLAGHER, *Men's Caregiving: Gender and the Contingent Character of Care*, in *Gender and Society*, 2001, 15, 2, 197.217.

<sup>14</sup> Carers UK, 2019, *State of Caring. A Snapshot Of Unpaid Care In The UK*, Public online Report, da [www.carersuk.org/stateofcaring](http://www.carersuk.org/stateofcaring).

tipicamente genera per gli individui coinvolti. Per questa ragione ne proponiamo qui una breve descrizione, tenendo conto tuttavia che non è possibile, in questa sede, arrivare ad un significativo grado di approfondimento e di dettaglio.

Come anticipato sopra, le conseguenze psico-sociali del caregiving sono molteplici, e comprendono esperienze sia gravose (quelle di gran lunga più intuitive ed enfaticizzate in letteratura) ma anche, per certi aspetti, positive e gratificanti.

Da un lato, l'assistenza agli anziani è fortemente associata a stress, tensione e conflitti inter-ruolo. La sua imprevedibilità e l'escalation dei bisogni con l'avanzamento dell'età dei familiari assistiti prosciugano tempo, energie e risorse finanziarie, lasciando spesso i caregiver a rischio di burnout. Studi empirici mostrano ripetutamente che i caregiver riportano tassi più elevati di depressione, ansia ed esaurimento emotivo rispetto ai loro pari che non sono portatori di tali responsabilità<sup>15</sup>. L'inversione di ruolo implicita nella cura dei genitori può generare un profondo disagio emotivo, aggravato dal dolore derivante dal declino psico-fisico del genitore e dalla anticipazione della inevitabile dipartita. Centrale per gli scopi di questo lavoro è osservare che il frequente conflitto tra lavoro e responsabilità familiari, così come l'impatto economico-finanziario del caregiving. Il caregiving è spesso associato all'affaticamento psico-fisico e, al tempo stesso, alla tendenza da parte dei caregiver a prestare meno attenzione alla propria salute e benessere, cosa che, per ovvie ragioni, aumenta nel tempo gli effetti negativi<sup>16</sup>.

Tuttavia, il caregiving può anche produrre effetti psicosociali positivi. Molti caregiver riferiscono di sperimentare un senso di più alto e profondo significato della propria vita, di scopo e di orgoglio personale in ragione di quanto riescono a fare per i propri cari<sup>17</sup>. L'attività di caregiving può rafforzare i legami familiari, approfondire il senso di vicinanza e intimità tra le persone e favorire la crescita personale, il miglioramento della resilienza e delle proprie risorse psicologiche personali. La soddisfazione che può derivare dagli esiti positivi del caregiving può ridurre la tensione psicologica, aiutando i caregiver a riprendersi dallo stress in modo più efficace<sup>18</sup>. Anche il lavoro, paradossalmente, a volte può essere vissuto come una sorta di "tregua", di utile "distrazione" dalle gravose responsabilità di caregiving, per esempio grazie alle relazioni sociali con i colleghi

<sup>15</sup> M. PINQUART, S. SÖRENSEN, *Differences Between Caregivers And Noncaregivers In Psychological Health And Physical Health: A Meta-Analysis*, in *Psychology and Aging*, 2003, 18(2):250-67.

<sup>16</sup> W.Y. LAM, K. NIELSEN, C.A. SPRIGG, C.M. KELLY, *The Demands And Resources Of Working Informal Caregivers Of Older People: A Systematic Review*, in *Work & Stress*, 2022, 36 (1), 105-127.

<sup>17</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, *Understanding What Eldercare Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 2019, 5, 1, 44-72.

<sup>18</sup> H. ZACHER, N.L. JIMMIESON, G. WINTER, *Eldercare Demands, Mental Health, and Work Performance: The Moderating Role of Satisfaction With Eldercare Tasks*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, 17(1), 52-64.

e alle opportunità di auto-realizzazione che, nel complesso, possono contribuire a bilanciare lo stress generato dal caregiving<sup>19</sup>.

È importante sottolineare che l'impatto psico-sociale del caregiving non è uniforme. Le differenze di genere persistono: le donne hanno tipicamente maggiori probabilità di sperimentare livelli più elevati di carico e sintomi depressivi, in gran parte perché sovente forniscono un'assistenza più intensa, frequente e maggiormente orientata al soddisfacimento dei bisogni concreti e quotidiani degli assistiti rispetto agli uomini<sup>20</sup>. Va anche considerato il tipo di relazione tra caregiver e anziano: i caregiver coniugali spesso riferiscono una maggiore tensione ma anche sentimenti di vicinanza più forti, mentre i figli adulti possono sentirsi intrappolati nelle pressioni tipiche della cosiddetta "generazione sandwich"<sup>21</sup>. Anche lo status socio-economico gioca un ruolo significativo: le famiglie a basso reddito subiscono un impatto finanziario proporzionalmente più oneroso nel complesso del bilancio familiare, e hanno minore accesso ai servizi professionali a pagamento, che potrebbero ridurre gli impatti psico-sociali negativi del caregiving<sup>22</sup>.

Nel complesso, il caregiving va considerato sia come fonte di stress significativo e di conflitti e rischi per la salute, sia come esperienza da cui possono emergere significato, crescita personale e relazioni rafforzate. L'equilibrio tra questi esiti dipende fortemente dalle risorse individuali, dalla natura della situazione di assistenza e dai sistemi di supporto (familiari, organizzativi e sociali) a disposizione del caregiver. Un elemento cruciale che collega queste conseguenze individuali alle dinamiche lavorative è proprio il conflitto tra lavoro e famiglia, tema che merita un approfondimento specifico.

### 3. IL CONFLITTO LAVORO-FAMIGLIA NEL CONTESTO DEL CAREGIVING

Per i caregiver, una delle sfide più diffuse e significative è l'esperienza del conflitto lavoro-famiglia (Work-Family Conflict, d'ora in poi "WFC"). Questo termine, radicato nella teoria dei ruoli, descrive situazioni in cui le esigenze di un ruolo (lavorativo o familiare) rendono più difficile soddisfare le esigenze

<sup>19</sup> S.M. KRISOR, R.J. OWOLD, *Personal And Organizational Resources Of Family Caregivers' Well-Being*, in *Personnel Review*, 2014, 43(3): 401–418.

<sup>20</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, *Understanding What Eldercare Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 2019, 5, 1, 44–72.

<sup>21</sup> L.B. HAMMER, M.B. NEAL, *Working Sandwiched-Generation Caregivers: Prevalence, Characteristics, And Outcomes*, in *The Psychologist-Manager Journal*, 2008, 11(1): 93–112.

<sup>22</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, *Understanding What Eldercare Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 2019, 5, 1, 44–72.

dell'altro ruolo<sup>23</sup>. In pratica, il WFC è un fenomeno che si può articolare in senso analitico nel seguente modo: da un lato, i soggetti possono percepire che il lavoro interferisce con la vita familiare (Work Interfering with Family, spesso indicato con "WIFC"), dall'altro che gli obblighi familiari interferiscono con il lavoro (Family Interfering with Work, spesso indicato con "FIWC"). La distinzione è rilevante sul piano analitico, ma è chiaro che il singolo caregiver può percepire, allo stesso tempo (o in momenti diversi) entrambe le sensazioni di "interferenza". All'interno della letteratura specifica sul caregiving, sono state studiate anche situazioni più specifiche al caregiving, attraverso concetti come il "CIW" (Caregiving Interfering with Work) e il "WIC" (Work Interfering with Caregiving)<sup>24</sup>.

L'esperienza del WFC è multidimensionale. Da un lato, vi sono conflitti "esterni", di natura tangibile: ad esempio, quando gli orari di lavoro impediscono la partecipazione a visite mediche necessarie all'anziano assistito, o quando un ricovero imprevisto costringe un caregiver a lasciare il lavoro improvvisamente. D'altra parte, vi sono conflitti "interni", di natura psicologica, dunque meno ovvi ad osservatori esterni: quando la capacità di attenzione e, in generale, le risorse psicologiche del caregiver sono forzatamente divise tra il posto di lavoro e le esigenze di cura per il proprio familiare. Ad esempio, preoccuparsi della sicurezza di un genitore fragile mentre si è in una riunione, o sentirsi incapaci di concentrarsi sul lavoro a causa di preoccupazioni familiari, esemplificano questo aspetto del WFC. Il caregiving è particolarmente incline a generare entrambe le forme di conflitto, perché riguarda non solo compiti pratici e limitati nel tempo, ma anche un profondo coinvolgimento emotivo.

Le origini del WFC nel caso dei caregiver sono complesse e derivano, in larga misura, dall'interazione tra le esigenze di caregiving, le pressioni lavorative e la cultura organizzativa nel luogo di lavoro.

Un primo elemento scatenante è la pressione temporale. La letteratura disponibile mostra che il numero di ore trascorse a fornire assistenza al familiare anziano predice in modo molto significativo il conflitto percepito, specialmente quando l'assistenza supera le venti ore settimanali<sup>25</sup>. Per molti lavoratori, il caregiving diventa a tutti gli effetti una sorta di "turno di lavoro" aggiuntivo, che si inse-

<sup>23</sup> J.H. GREENHAUS, N.J. BEUTELL, *Sources And Conflict Between Work And Family Roles*, in *The Academy of Management Review*, 1985, 10(1): 76-88; E.E. KOSSEK, S. PICHLER, T. BODNER, L.B. HAMMER, *Workplace Social Support And Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work-Family-Specific Supervisor And Organizational Support*, in *Personnel Psychology*, 2011, 64: 289-313.

<sup>24</sup> J.R. GORDON, E.D. ROUSE, *The Relationship of Job and Elder Caregiving Involvement to Work-Caregiving Conflict and Work Costs*, in *Research on Aging*, 2013, 35(1), 96-117.

<sup>25</sup> C.G. HEPBURN, J. BARLING, *Eldercare responsibilities, interrole conflict, and employee absence: A daily study*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996, 1(3), 311-318.

risce in una giornata lavorativa già piena. Questa pressione temporale è amplificata nel caso di coloro che si prendono cura contemporaneamente dei propri bambini e dei genitori anziani. Alcuni studi mostrano che la doppia responsabilità di cura moltiplica lo stress e aumenta la probabilità di osservare alti livelli di conflitto<sup>26</sup>.

La natura stessa del caregiving influenza il livello di conflitto percepito. Come già detto, l'assistenza agli anziani è spesso imprevedibile e tende a intensificarsi nel tempo, allorché i bisogni di assistenza possono emergere improvvisamente, o progredire lentamente in un percorso di declino cronico. Entrambi gli scenari producono WFC, ma va enfatizzato in particolare il primo caso, quando i caregiver sono colti alla sprovvista (da un incidente o una improvvisa malattia del familiare anziano) e quindi si trovano a dover affrontare il problema senza aver potuto pianificare e prepararsi opportunamente a gestire tali responsabilità<sup>27</sup>.

Le condizioni di lavoro, in particolare le situazioni in cui vi sono carichi di lavoro elevati, orari lunghi e/o rigidi, possono aggravare la percezione di conflitto<sup>28</sup>. Altrettanto importante è la cultura organizzativa che, in taluni casi, può penalizzare implicitamente o esplicitamente i caregiver. Ad esempio, nei contesti in cui la percezione dell'impegno dei lavoratori da parte dell'impresa e dei colleghi è strettamente associata al numero di ore dedicate all'attività lavorativa, i caregiver spesso nascondono i loro doveri di assistenza, temendo lo stigma o le opportunità perse<sup>29</sup>. Le preoccupazioni economiche e finanziarie, conseguenze spesso associate al caregiving, possono a loro volta spingere i dipendenti a lavorare più a lungo o ad orari irregolari, il che produce una sorta di circolo vizioso che porta verso livelli via via più elevati di WFC.

Nel complesso, si osserva come le cause del conflitto famiglia-lavoro, nel caso del caregiving, sono raramente univoche, ma formano invece una rete interconnessa di fattori in cui la pressione temporale ed economica, l'accumulazione e sovrapposizione dei ruoli, la complessità delle cure, le richieste lavorative e le aspettative più o meno esplicite che emergono dalla cultura organizzativa nella quale si è inseriti, tendono a convergere e ad aumentare il conflitto in modo significativo.

Oltre ai fattori scatenanti già citati, le esperienze di WFC, comuni a gran parte dei caregiver, possono essere influenzate, positivamente o negativamente

<sup>26</sup> L.B. HAMMER, M.B. NEAL, *Working Sandwiched-Generation Caregivers: Prevalence, Characteristics, And Outcomes*, in *The Psychologist-Manager Journal*, 2008, 11(1): 93–112.

<sup>27</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, *Understanding What Eldercare Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 2019, 5, 1, 44–72.

<sup>28</sup> M. ZUBA, U. SCHNEIDER, *What Helps Working Informal Caregivers? The Role of Workplace Characteristics in Balancing Work and Adult-Care Responsibilities*, in *Journal Of Family and Economic Issues*, 2012, 34, 460–469.

<sup>29</sup> T.D. ALLEN, *Family-Supportive Work Environments: The Role Of Organizational Perceptions*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 58(3): 414–435.

te, da una serie di fattori contestuali e personali. Le pratiche organizzative e le relazioni sul luogo di lavoro assumono un ruolo particolarmente significativo. Svilupperemo il tema in modo più approfondito nei prossimi paragrafi. Anticipiamo qui che, in termini generali, il rapporto con il proprio supervisore e il supporto organizzativo disponibile sono in grado di moderare gli effetti negativi del conflitto<sup>30</sup>. In genere, pratiche di flessibilità lavorativa tendono a ridurre lo stress esperito dai caregiver. È stato mostrato, ad esempio, che l'orario flessibile, il telelavoro e la capacità di gestire i propri orari in modo autonomo riducono i conflitti e l'assenteismo<sup>31</sup>. Tuttavia, tali politiche sono efficaci solo se integrate in una cultura organizzativa che adotti un approccio esplicito al miglioramento del bilanciamento tra vita e lavoro, grazie alla quale i caregiver si sentano al sicuro nell'utilizzare le opportunità esistenti senza timore di ritorsioni. Anche su questo tema ritorneremo in modo più dettagliato nel seguito.

Al contrario, quando il clima organizzativo non è favorevole ai caregiver, si possono produrre effetti negativi sulla percezione di conflitto che si aggiungono a quelli già esistenti, e questo può essere aggravato dal fatto che, come già accennato, i caregiver tendono a tacere le loro difficoltà per non compromettere il modo in cui sono valutati e percepiti nel luogo di lavoro<sup>32</sup>.

A livello individuale, la presenza di risorse personali come la resilienza, l'autoefficacia riguardante la salute e la soddisfazione per le attività di assistenza fornite al familiare anziano mitigano le conseguenze negative<sup>33</sup>. I caregiver che traggono un maggiore significato dal loro ruolo o che si sentono competenti nella gestione delle sfide che il caregiving comporta sostengono meglio le pressioni incontrate nell'esperienza di caregiving. Infine, anche i fattori demografici ed economici hanno una rilevanza significativa. La percezione del conflitto, infatti, è tipicamente associata alla intensità del coinvolgimento, che è decisamente maggiore nel caso delle donne, e all'impatto economico del caregiving, maggiore per i caregiver a reddito più basso, i quali peraltro hanno minori opportunità di acquistare servizi di assistenza.

Le conseguenze della WFC per i caregiver si ripercuotono negativamente sulla loro salute psicologica, sulle prestazioni lavorative e sulle traiettorie di carriera. A livello personale, lo stress, la depressione e l'esaurimento emotivo sono esiti

<sup>30</sup> E.E. KOSSEK, S. PICHLER, T. BODNER, L.B. HAMMER, *Workplace Social Support And Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work-Family-Specific Supervisor And Organizational Support*, in *Personnel Psychology*, 2011, 64: 289-313.

<sup>31</sup> E.L. KELLY, P. MOEN, E. TRANBY, *Changing Workplaces To Reduce Work-Family Conflict: Schedule Control In A White-Collar Organization*, in *American Sociological Review*, 2011, 76(2): 265-290.

<sup>32</sup> J.C. WILLIAMS, *Unbending GENDER: Why Family and Work Conflict and What to Do About It*, Oxford, 2001.

<sup>33</sup> S.M. KRISOR, J. ROWOLD, *Personal And Organizational Resources Of Family Caregivers' Well-Being*, in *Personnel Review*, 2014, 43(3): 401-418.

diffusi. I caregiver descrivono spesso il costo emotivo di essere “schiacciati” tra responsabilità difficilmente compatibili<sup>34</sup>, e vi sono chiare evidenze che collegano la WFC con il burnout e la diminuzione del benessere psico-fisico dei caregiver<sup>35</sup>.

Gli effetti sono tangibili anche sul posto di lavoro. L'assenteismo, sia in termini di giornate lavorative perdute, sia in termini di assenze parziali (arrivi in ritardo o uscite anticipate), è una conseguenza frequente della percezione di conflitto da parte dei caregiver. Inoltre, molti caregiver riferiscono di sperimentare il fenomeno del “presenzialismo”, ossia la circostanza in cui la presenza fisica al lavoro non si accompagna ad una adeguata capacità di attenzione e di concentrazione. Tutto questo, tipicamente associato a fenomeni espliciti di riduzione dell'impegno e della soddisfazione sul lavoro<sup>36</sup> generalmente porta a risultati lavorativi inferiori alle attese. La conseguenza di lungo termine è una erosione della produttività e un rallentamento, o persino una interruzione, della carriera dei caregiver. Studi empirici confermano l'esistenza di una relazione negativa tra le responsabilità di caregiving e le prestazioni lavorative<sup>37</sup> il che, come accennato, si riflette poi sulle prospettive di avanzamento e sviluppo dei percorsi professionali, con traiettorie talvolta caratterizzate da interruzioni e avanzamenti più lenti. Nei casi più estremi, ma nient'affatto rari, un eccesso di conflitto percepito tra lavoro e famiglia può portare al turnover e a pensionamenti anticipati.

In modo analogo a quanto già visto relativamente alle conseguenze psicosociali del caregiving, vanno considerati anche possibili effetti positivi nel modo in cui i lavoratori possono vivere l'esperienza di caregiving. Ad esempio, il concetto di work-family enrichment<sup>38</sup> indica il fenomeno per cui le esperienze, le risorse o le competenze sviluppate nello svolgimento di un certo ruolo (lavorativo o familiare) arricchiscono l'altro ruolo. Secondo questo approccio, non tutto nell'interazione lavoro-famiglia è conflitto: può esserci reciprocità positiva, se si costruiscono le condizioni favorevoli. Recenti studi empirici mostrano che alcuni caregiver riescono non solo a sopportare il peso delle responsabilità, ma anche a ricavarne risorse effettive. Ad esempio, Morimoto e Takebayashi (2021)<sup>39</sup> studiano caregiver che assistono per-

<sup>34</sup> A.R. HOCHSCHILD, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, 1997.

<sup>35</sup> M. PINQUART, S. SÖRENSEN, *Differences Between Caregivers And Noncaregivers In Psychological Health And Physical Health: A Meta-Analysis*, in *Psychology and Aging*, 2003, 18(2):250-67.

<sup>36</sup> W.B. SCHAUFELI, A.B. BAKKER, *Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study*, in *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25(3): 293-315.

<sup>37</sup> J.C. CULLEN, L.B. HAMMER, M.B. NEAL, R.R. SINCLAIR, *Development Of A Typology Of Dual-Earner Couples: Exploring The Moderating Effects Of Work-Family Support*, in *Journal of Family Issues*, 2009, 30(4), 479-500.

<sup>38</sup> Formulato da Greenhaus, Powell, 2006.

<sup>39</sup> Morimoto H., Takebayashi Y., (2021), *Antecedents and Outcomes of Enrichment Among Working Family Caregivers of People With Dementia: A Longitudinal Analysis*, *The Journals of Gerontology*

sone con demenza e trovano che risorse come il supporto sociale e le risorse lavorative (tempo, autonomia, supervisione favorevole) favoriscono sia il Family-to-Work Enrichment, sia il Work-to-Family Enrichment, che a loro volta si correlano con minori livelli di burnout e maggiore soddisfazione. Altri studi trovano risultati simili<sup>40</sup>.

Questi risultati suggeriscono che le politiche aziendali che si limitano a ridurre i conflitti (es. flessibilità, congedi) sono importanti, ma non sufficienti: è altrettanto cruciale costruire contesti lavorativi che permettano al caregiver di sviluppare risorse personali che possono essere utilizzate nel complesso dell'esperienza di vita del soggetto, dentro e fuori il contesto lavorativo. In altre parole, il concetto del work-family enrichment può aiutare a superare una visione esclusivamente negativa del rapporto tra lavoro e caregiving. Se è vero che il conflitto percepito tra lavoro e famiglia agisce come meccanismo centrale attraverso il quale la responsabilità di caregiving influenza, in modo negativo, il benessere dei lavoratori e le loro performance lavorative, è anche vero che vi sono opportunità largamente inesplorate. Da un lato, in una logica più tradizionale, il conflitto famiglia-lavoro genera costi nascosti, per le organizzazioni, derivanti da assenteismo, presenzialismo, perdita di produttività e turnover, e dunque occorre esaminare quali sono gli interventi a disposizione delle imprese per la riduzione del conflitto e, di conseguenza, i costi organizzativi. D'altro lato, occorre tuttavia evidenziare che interventi ispirati da una prospettiva più ampia, finalizzati non solo a contenere gli effetti negativi del conflitto, ma soprattutto a valorizzare le persone, a svilupparne le capacità e le risorse personali, possono avere effetti positivi ancora più importanti e significativi, specie nel medio-lungo termine, anche per le imprese.

#### 4. SFIDE E OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE

Nonostante la crescente presenza di caregiver nella forza lavoro, un supporto organizzativo esplicito e di ampio respiro rimane l'eccezione piuttosto che la regola. Indagini in vari contesti mostrano che la maggior parte dei datori di lavoro ha una consapevolezza limitata dell'entità del problema del caregiving tra il proprio personale. Secondo una indagine condotta nel 2017 dal Northeast Business Group on Health, oltre il 40% delle imprese intervistate (per lo più grandi imprese) dichiarano che il problema del caregiving non rappresenta una priorità (o, addirittura, l'11% dichiara di non essere consapevole del problema), e solo il 12% dichiara che

---

*Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 76(6):1060-1070.

<sup>40</sup> L. DUXBURY, M. HALINSKI, M. STEVENSON, *Something's gotta give: The relationship between time in eldercare, time in childcare, and employee well-being*, in *Journal of Aging & Health*, 2022, 34(6-8):1101-1116.

il tema è una tra le 5 più importanti priorità nell'ambito tematico della salute e dei benefit per i dipendenti, che peraltro è a sua volta piuttosto ristretto in rapporto alle numerose questioni relative alla gestione del personale. L'insufficiente consapevolezza, da parte delle imprese, si traduce in investimenti inadeguati nella direzione di azioni di supporto. E anche quando il problema del caregiving viene riconosciuto, i datori di lavoro in genere si affidano a misure ed interventi adattivi relativamente a basso costo: ad esempio, orari flessibili, congedo non retribuito o misure simili. Sebbene questi interventi siano certamente utili, non rispondono ad altre problematiche centrali per i caregiver, ad esempio questioni logistiche, finanziarie e psicologiche. Altri interventi possibili di grande utilità come sussidi, servizi professionali o l'assistenza in loco, rimangono rari o comunque insufficienti.

Anche quando i benefit sono disponibili, sono spesso sottoutilizzati<sup>41</sup>. L'opzione dell'orario flessibile, ad esempio, negli Stati Uniti è offerta dal 65% delle imprese, ma viene scelta da meno del 40% dei dipendenti che potrebbero farne uso, mentre l'adozione di programmi specifici per il caregiving è ancora più bassa<sup>42</sup>. I dipendenti citano spesso due motivi principali a spiegazione del sottoutilizzo: la mancanza di consapevolezza dei benefit potenzialmente disponibili e il timore di conseguenze negative sulla carriera, qualora siano utilizzati<sup>43</sup>. Questa dinamica rafforza quello che sovente viene chiamato il "paradosso della cura": anche quando le aziende promuovono una retorica inclusiva e di supporto, i caregiver in varie circostanze percepiscono che la visibilità delle loro responsabilità familiari mette a repentaglio la propria reputazione, la traiettoria di carriera e l'accesso alle opportunità di sviluppo professionale.

Come abbiamo già accennato sopra, trascurare il problema dei caregiver genera, per le aziende, costi nascosti significativi. Una delle conseguenze più dirette è il turnover. I caregiver, in particolare quelli che ricoprono ruoli impegnativi, altamente qualificati e di leadership, sono più propensi a prendere in considerazione l'idea di licenziarsi o di rinunciare alla carriera quando non riescono a conciliare le esigenze del lavoro e della famiglia<sup>44</sup>. Per le organizzazioni, tali perdite si traducono in costi elevati per il reclutamento, la formazione e il trasferimento delle conoscenze.

<sup>41</sup> J.B. FULLER, M. RAMAN, *The Caring Company. How employers can help employees manage their caregiving responsibilities while reducing costs and increasing productivity*, in *The Harvard Business School Project on Managing the Future of Work*, 2019.

<sup>42</sup> National Alliance for Caregiving & AARP, 2020.

<sup>43</sup> J.B. FULLER, M. RAMAN, *The Caring Company. How employers can help employees manage their caregiving responsibilities while reducing costs and increasing productivity*, in *The Harvard Business School Project on Managing the Future of Work*, 2019.

<sup>44</sup> J.B. FULLER, M. RAMAN, *The Caring Company. How employers can help employees manage their caregiving responsibilities while reducing costs and increasing productivity*, in *The Harvard Business School Project on Managing the Future of Work*, 2019.

Il secondo costo principale è la riduzione della produttività, che si manifesta sia come assenteismo che come presenzialismo. I caregiver sono assenti più spesso dei loro colleghi, in particolare quando si verificano emergenze impreviste, e spesso sono costretti a modificare gli orari di lavoro previsti arrivando in ritardo o uscendo in anticipo. Anche quando presenti, i caregiver possono avere difficoltà a concentrarsi, sia perché comunque costretti a risolvere problemi legati all'assistenza durante l'orario di lavoro, sia perché distratti da preoccupazioni costanti per il benessere dei loro familiari<sup>45</sup>. Queste forme di riduzione della produttività sono difficili da misurare, ma possono avere un impatto cumulativo significativo, sia per quanto riguarda la performance individuale, sia per quanto riguarda il mantenimento della coesione tra colleghi.

Come già visto, le responsabilità di caregiving erodono anche il benessere dei soggetti coinvolti, e questo produce conseguenze sui costi per la salute e sull'impegno a lungo termine. Il maggiore stress, l'affaticamento, l'ansia, la depressione, e le maggiori difficoltà finanziarie si ripercuotono sul posto di lavoro, riducendo il morale, l'impegno, la soddisfazione e, di conseguenza, le performance lavorative<sup>46</sup>.

Infine, l'assenza di un supporto proattivo per i caregiver da parte delle imprese tende a perpetuare culture organizzative sfavorevoli. I già citati svantaggi relativi alla possibilità di accedere a promozioni, opportunità di crescita professionale e alla possibile stagnazione della carriera<sup>47</sup> possono creare un clima di silenzio e diffidenza che riduce la possibilità dell'impresa di sviluppare e utilizzare appieno il potenziale dei propri dipendenti, specialmente laddove l'obiettivo di competitività dell'impresa richieda da parte dei lavoratori un forte coinvolgimento, un elevato senso di identificazione e un significativo spirito collaborativo e di condivisione dei valori e degli obiettivi.

Le aziende che investono in programmi completi e sostanziali di supporto ai loro caregiver rimangono troppo poche, ma vi sono casi che ne illustrano, ancorché aneddoticamente, il potenziale. Imprese come Bank of America, AbbVie e Microsoft offrono una combinazione di giorni di aiuto ai caregiver, gruppi di supporto per i caregiver, servizi di consulenza e assistenza legale o finanziaria. Queste iniziative incarnano una più ampia "cultura della cura", mostrando come le aziende possano

<sup>45</sup> J.C. CULLEN, L.B. HAMMER, M. B. NEAL, R. R. SINCLAIR, *Development Of A Typology Of Dual-Earner Couples: Exploring The Moderating Effects Of Work-Family Support*, in *Journal of Family Issues*, 2009, 30(4), 479-500.

<sup>46</sup> L. B. HAMMER, M. B. NEAL, J.T. NEWSOM, K.J. BROCKWOOD e C.L. COLTON, *A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes*, in *Journal of Applied Psychology*, 2007, 90(4): 799-810. J. FAST, D. LERO, K. DUNCAN, C. DUNLOP, J. EALES, N. KEATING, S. YOSHINO, *Fact Sheet: Employment Consequences of Family/Friend Caregiving in Canada. Research on Aging, Policies and Practice*, Alberta, 2011.

<sup>47</sup> K. DYCHTOWALD, T. FULMER, R. MORISON, K. TERVEER, *Your Company Needs an Eldercare Policy*, in *Harvard Business Review*, 2025, July-August issue.

effettivamente allineare le esigenze dei dipendenti con i propri obiettivi strategici. Sebbene siano ancora minoritari, l'esistenza di situazioni di eccellenza dimostra che l'investimento proattivo nel supporto all'assistenza è fattibile, scalabile e vantaggioso. Nel complesso, nonostante la letteratura sistematica sia ancora scarna, appare sempre più chiaro che le aziende che investono attivamente nel supporto al caregiver ottengono benefici tangibili e misurabili. La fidelizzazione e l'impegno dei dipendenti migliorano quando questi percepiscono che le loro organizzazioni valorizzano il loro benessere e facilitano il bilanciamento tra lavoro e responsabilità familiari, con vantaggi che vanno dalla riduzione del turnover all'aumento del commitment<sup>48</sup>. In un mercato del lavoro competitivo, si tratta di fattori che migliorano la capacità di attrazione e ritenzione dei talenti.

Anche la produttività ne beneficia. Quando le preoccupazioni dei caregiver riguardanti le loro responsabilità familiari sono ridotte, l'ovvia conseguenza è che possono dedicare più energia, attenzione e concentrazione al lavoro. Studi disponibili indicano che fornire informazioni, servizi utili e accordi di lavoro flessibili riduce la distrazione, fa diminuire l'assenteismo e migliora le prestazioni complessive<sup>49</sup>. A livello più micro, nel dipanarsi quotidiano del lavoro, il supporto da parte dei supervisori e una cultura favorevole alla famiglia tamponano ulteriormente gli effetti negativi del conflitto tra lavoro e famiglia.

Vi sono studi che tentano di quantificare, in termini economici, i benefici che le imprese possono ottenere dall'investimento in interventi di supporto per i caregiver. I programmi di flessibilità sul posto di lavoro, ad esempio, hanno mostrato un ROI (ritorno sull'investimento) compreso tra 1.70 e 4.45 dollari per ogni dollaro investito, negli Stati Uniti<sup>50</sup>. Al contrario, i costi del turnover, dell'assenteismo e del burnout sono diffusi, sostanziali, e costituiscono perdite che la maggior parte delle aziende non riesce a considerare adeguatamente nella propria pianificazione.

Altrettanto importante è un beneficio più difficilmente misurabile ma certamente rilevante, di tipo culturale e reputazionale. Le aziende che segnalano (al proprio interno e verso l'esterno) un sostegno genuino ai caregiver promuovono la fiducia, l'inclusione e la lealtà. Tale cultura si allinea con impegni più ampi per la diversità, l'equità e l'inclusione, migliorando la reputazione organizzativa e la legittimità sociale. Nei settori in cui la manodopera qualificata è scarsa, l'immagine di essere un "datore di lavoro attento alla cura" può diventare un vantaggio competitivo distintivo.

<sup>48</sup> E.E. KOSSEK, S. PICHLER, T. BODNER, L.B. HAMMER, *Workplace Social Support And Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work-Family-Specific Supervisor And Organizational Support*, in *Personnel Psychology*, 2011, 64: 289-313.

<sup>49</sup> E. GALINSKY, K. SAKAI, T. WIGTON, *Workplace Flexibility: From Research To Action*, in *Future Child*, 2011, 21(2):141-61.

<sup>50</sup> E. GALINSKY, K. SAKAI, T. WIGTON, *Workplace Flexibility: From Research To Action*, in *Future Child*, 2011, 21(2):141-61

Nel complesso, le evidenze disponibili suggeriscono che la maggior parte delle aziende è ancora ai primi passi in relazione alla questione dei caregiver. I supporti sono per lo più occasionali, spesso riconducibili a iniziative di portata limitata e basati su una scarsa consapevolezza del problema e delle potenzialità. I costi dell'inazione per le imprese sono sostanziali e cresceranno parallelamente all'inevitabile invecchiamento della popolazione. Al contrario, il supporto proattivo e ad ampio raggio offre vantaggi evidenti: maggiore fidelizzazione, maggiore produttività, culture più forti e rendimenti economici tangibili. Per i datori di lavoro, la scelta non è se impegnarsi nel caregiving, ma quanto velocemente passare da investimenti insufficienti e consapevolezza ridotta a politiche esplicite, complete, orientate al lungo termine, integrate nelle strategie aziendali e dotate di budget adeguati.

## 5. POLITICHE PER IL SUPPORTO ORGANIZZATIVO AI CAREGIVER

Le leve che le imprese possono utilizzare per fornire supporto ai caregiver loro dipendenti sono variegata. Alcune più ovvie e maggiormente praticate, altre meno scontate e sperimentate. In questo paragrafo descriveremo e commenteremo i principali ambiti di intervento.

Tradizionalmente centrata sull'adattamento di quando e dove i dipendenti lavorano, la flessibilità è diventata sinonimo di iniziative a favore del work-life balance<sup>51</sup>. Per i dipendenti che sono anche caregiver, spesso impegnati in responsabilità complesse, sensibili al tempo ed emotivamente impegnative, l'estensione della flessibilità concessa e le specifiche modalità di implementazione possono fare la differenza tra un'occupazione sostenibile e l'eventuale ritiro dalla vita lavorativa. Sebbene molto sia stato scritto sull'impatto del lavoro flessibile per i genitori che lavorano, l'assistenza agli anziani introduce sfide uniche che meritano un'attenzione specifica. Come abbiamo già sottolineato, l'incertezza connessa alle responsabilità di cura dei familiari anziani rende il ruolo di caregiver difficilmente compatibile con ambienti di lavoro rigidi.

Le evidenze mostrano ormai chiaramente che modalità di lavoro quali l'orario flessibile, il telelavoro, le settimane lavorative compresse o i ruoli part-time, riducono sostanzialmente la pressione sui caregiver<sup>52</sup>. Le ragioni sono ovvie: si tratta di circostanze che semplificano la gestione di attività quali il coordinamento degli appuntamenti medici, la necessità di rispondere ad emergenze e tutte le altre attività di cura non pianificabili o prevedibili. In assenza di tale flessibilità, i

<sup>51</sup> G. FALDETTA, *Corporate Family Responsibility E Work-Life Balance*, Milano, 2008.

<sup>52</sup> K. DYCHTOWALD, T. FULMER, R. MORISON, K. TERVEER, 2025, *Your Company Needs an Eldercare Policy*, in *Harvard Business Review*, July-August issue.

caregiver sono spesso costretti a utilizzare i giorni di ferie, ridurre le ore di lavoro o addirittura lasciare completamente il lavoro. La ricerca disponibile mostra che l'accesso a orari di lavoro flessibili è associato a una riduzione dello stress, a un miglioramento del benessere psicologico e a un maggiore impegno lavorativo per i caregiver<sup>53</sup>. Inoltre, quando i supervisor supportano attivamente tale flessibilità, aiutando i dipendenti a gestire il carico di lavoro e mostrando comprensione per le esigenze di assistenza, gli effetti positivi sono amplificati<sup>54</sup>.

Dal punto di vista dell'organizzazione, il lavoro flessibile può essere anche visto come uno strumento strategico per la fidelizzazione e la valorizzazione del personale, in particolare di coloro con competenze più significative. La letteratura disponibile, oltre ad osservare una riduzione delle intenzioni di abbandono e un aumento della motivazione, mostra una correlazione tra ambienti di lavoro flessibili e riduzione dell'assenteismo, minore presenzialismo e maggiore coinvolgimento dei dipendenti<sup>55</sup>. In particolare, in un mercato del lavoro in cui i professionisti a metà carriera, spesso i più esperti e difficili da sostituire, sono sempre più coinvolti nell'assistenza agli anziani, la capacità di trattenerli diventa spesso una questione essenziale per la competitività dell'impresa.

La varietà delle modalità di implementazione della flessibilità lavorativa è ampia. L'orario flessibile consente ai dipendenti di regolare gli orari di inizio e fine; le opzioni di lavoro a distanza o ibride possono ridurre drasticamente l'onere logistico per i caregiver, in particolare per coloro che necessitano di restare a casa per accudire familiari anziani non autonomi. Alcune organizzazioni offrono anche congedi specifici per l'assistenza, come giorni di ferie retribuiti o non retribuiti specificamente in caso di responsabilità di caregiving del dipendente, o per l'accesso a servizi di assistenza.

Nonostante i numerosi vantaggi, le modalità di lavoro flessibile non sono prive di rischi o limitazioni. Oltre alla questione della riluttanza all'utilizzo per il timore della stigmatizzazione, alcuni caregiver riferiscono che anche quando vengono loro concesse modalità di lavoro flessibili, il loro senso di sovraccarico di ruolo persiste, soprattutto quando le esigenze di caregiving diventano particolarmente intense o in-

<sup>53</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, *Understanding What Eldercare Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 2019, 5, 1, 44–72. W.Y. LAM, K. NIELSEN, C.A. SPRIGG, C.M. KELLY, *The Demands And Resources Of Working Informal Caregivers Of Older People : A Systematic Review*, in *Work & Stress*, 2022, 36 (1), 105-127.

<sup>54</sup> E.E. KOSSEK, S. PICHLER, T. BODNER, L.B. HAMMER, *Workplace Social Support And Work–Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work–Family-Specific Supervisor And Organizational Support*, in *Personnel Psychology*, 2011, 64: 289–313.

<sup>55</sup> M. ZUBA, U. SCHNEIDER, *What Helps Working Informal Caregivers? The Role of Workplace Characteristics in Balancing Work and Adult-Care Responsibilities*, in *Journal Of Family and Economic Issues*, 2013, 34: 460–469.

definite<sup>56</sup>. Inoltre, l'accesso alla flessibilità è spesso disomogeneo tra i gruppi sociali ed economici. I lavoratori a basso reddito, i lavoratori a turni o coloro che ricoprono ruoli con meno autonomia tendono ad avere minore disponibilità di opzioni flessibili, e spesso non sono in grado di permettersi un congedo non retribuito<sup>57</sup>.

In questo contesto, diventa cruciale una riflessione più ampia sull'autonomia nel contesto lavorativo. Sebbene le politiche di lavoro flessibile si concentrino in genere su quando e dove si svolge il lavoro, può essere altrettanto importante considerare il tema sia ampliando il perimetro di interventi e di logiche organizzative che promuovono la flessibilità, sia ripensando al concetto stesso di flessibilità. Tradizionalmente, il lavoro flessibile implica l'allargamento dei margini di scelta per i soggetti, ma dentro un quadro di opzioni predefinite, standardizzate e ridotte nella varietà, mentre l'effettivo grado di autonomia (intesa come capacità di auto-determinazione, cioè di personalizzazione delle proprie modalità di lavoro in base alle esigenze individuali) resta assai limitato. Un concetto già ampiamente studiato e che ci porta in questa direzione è, ad esempio, il cosiddetto "job crafting", fenomeno che descrive la possibilità, per i lavoratori, di personalizzare le proprie modalità di lavoro attraverso aggiustamenti proattivi e genuinamente autonomi al fine di rimodellare l'esperienza lavorativa in coerenza con esigenze e valori personali<sup>58</sup>. Sebbene ancora non esista, a nostra conoscenza, una letteratura che colleghi specificamente il job crafting al caregiving, vi sono tuttavia vari studi che dimostrano come il job crafting possa aiutare i lavoratori a far fronte a elevate richieste di lavoro, ad aumentare il loro senso di autoefficacia e a tamponare l'esaurimento emotivo associato al conflitto di ruolo<sup>59</sup>. Non è azzardato ipotizzare che risultati analoghi si otterrebbero qualora si studiasse il job crafting applicato ai caregiver. Ad esempio, incoraggiare i caregiver alla "personalizzazione" del proprio ruolo modificando il modo in cui sequenziano i loro compiti o ridefinendo gli obiettivi (naturalmente, in modo compatibile con le esigenze organizzative), potrebbe certamente ripristinare un senso di controllo e di auto-determinazione che è spesso assai compresso nel caso del caregiver. Da un punto di vista organizzativo, facilitare e promuovere il job crafting per i caregiver (e, più generale, assecondare la loro proattività e la loro

<sup>56</sup> L.C. BUFFARDI, J.L. SMITH, A.S. O'BRIEN, C.J. ERDWINS, *The Impact Of Dependent-Care Responsibility And Gender On Work Attitudes*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 1999, 4, 4, 356-367.

<sup>57</sup> K.A. BURCH, A.G. DUGAN, J.L. BARNES-FARRELL, *Understanding What Eldercare Means for Employees and Organizations: A Review and Recommendations for Future Research*, in *Work, Aging and Retirement*, 2019, 5, 1, 44-72.

<sup>58</sup> A. WRZESNIEWSKI, J. DUTTON, *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, in *Academy of Management Review*, 2001, 26: 179-201.

<sup>59</sup> M. TIMS, A.B. BAKKER, *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*, in *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, 36(2):1-9.

capacità di regolazione autonoma per quanto riguarda la propria organizzazione del lavoro, senza limitarsi alla flessibilità temporale e spaziale) rappresenta una strategia scalabile e a basso costo per migliorare la motivazione, le prestazioni e il benessere psicologico. Va sottolineato che l'ampia ricerca disponibile sul job crafting mostra vantaggi organizzativi, oltre che individuali, e che una ancora limitata ma crescente letteratura evidenzia la possibilità di realizzare espliciti "programmi di job crafting" da parte delle imprese<sup>60</sup>. Oltre ai benefici prestazionali, un approccio di questo tipo potrebbe rafforzare la reputazione di una azienda che, mostrando attenzione non solo ai caregiver come categoria, ma ai singoli soggetti e alle loro esigenze individuali, sarebbe in grado di affermarsi come portatrice di una cultura che valorizza genuinamente le persone, intese come individui, cioè portatori di capacità, esigenze e responsabilità singolari. Questo approccio richiede, naturalmente, iniziative e investimenti di forte supporto, la previsione di occasioni sistematiche di co-progettazione del lavoro e iniziative formative apposite. In particolare, nelle industrie creative o ad alta intensità di conoscenza (ma anche in altri settori), è ben documentata l'efficacia di approcci simili a quanto stiamo descrivendo, in quanto ben allineate con le attuali e diffuse aspettative, specialmente tra le generazioni più giovani, di un lavoro significativo e personalizzabile. È plausibile affermare che tale efficacia sarebbe confermata e, probabilmente, ancora maggiore laddove siano coinvolti lavoratori con responsabilità di caregiving.

Le politiche di congedo costituiscono una ulteriore forma di supporto che le aziende possono offrire ai caregiver. Si tratta di esperienze piuttosto variegata, a seconda non solo delle strategie aziendali ma anche delle legislazioni nazionali e locali. Una panoramica dettagliata va oltre gli scopi di questo contributo, ma alcuni esempi possono comunque essere utili. Microsoft offre al suo personale quattro settimane di congedo retribuito per caregiver familiare all'anno. Nella sfera delle politiche pubbliche, il Family and Medical Leave Act (FMLA) degli Stati Uniti garantisce 12 settimane di congedo non retribuito all'anno per prendersi cura di un genitore, un figlio o un coniuge malato. In Italia, la nota legge 104 del 1992 (poi aggiornata nel corso del tempo) garantisce la possibilità per i lavoratori di usufruire (a condizioni precisate dalla legge) di periodi di congedo retribuito (3 giorni al mese, per casi meno gravi ma comunque significativi, fino a 2 anni di congedo straordinario, per casi più estremi) al fine di consentire al lavoratore di prendersi cura di un familiare con disabilità accertate e di entità specificata. Queste misure possono portare un aiuto significativo ai caregiver, ma non sono prive di limitazioni e sfide. Un problema importante è che nel caso in cui il congedo, come nel caso

<sup>60</sup> D. BERDICCHIA, G. MASINO, *La Sfida Del Job Crafting*, Bologna, 2024,.

della FMLA negli Stati Uniti o anche in altri Paesi, molti lavoratori semplicemente non possono permettersi, dal punto di vista della sostenibilità economica, di usufruirne, il che porta al paradosso per cui le opportunità di congedo non supportano proprio coloro che ne avrebbero maggiormente bisogno, in quanto il basso reddito familiare non consente l'acquisto di servizi di assistenza sul mercato.

Nel complesso, le modalità di lavoro flessibili, intese in senso lato, sono indispensabili per sostenere i lavoratori che si prendono cura dei familiari anziani. Riducono i conflitti, migliorano la fidelizzazione e consentono prestazioni migliori, non solo per il singolo caregiver ma anche per l'organizzazione nel suo complesso. Tuttavia, la flessibilità da sola, specie se intesa nei modi tradizionali, non sempre è sufficiente. Come abbiamo sottolineato, un ambiente di lavoro veramente favorevole ai caregiver richiede anche una evoluzione culturale che vada verso il riconoscimento del valore, per tutte le parti interessate, della personalizzazione delle soluzioni, anziché limitarsi all'adozione di meccanismi che, pur concedendo maggiore flessibilità rispetto a forme di organizzazione del lavoro tradizionalmente rigide, restano eccessivamente standardizzati, incapaci di rispondere alla varietà e alla variabilità delle problematiche individuali, rischiando quindi di non portare i vantaggi attesi e necessari.

Oltre alla flessibilità e alle politiche di congedo, alcune organizzazioni stanno sperimentando forme di supporto più dirette per i propri dipendenti caregiver. Tali misure comprendono contributi finanziari, servizi di formazione e consulenza, risorse informative di varia natura<sup>61</sup>. Per molti caregiver, i costi della cura dei familiari anziani possono diventare proibitivi (dall'assistenza domiciliare al trasporto, dalle modifiche per rendere accessibile la casa ai costi medici, etc.). Il supporto finanziario diretto può quindi essere molto importante, soprattutto per i dipendenti con reddito limitato. In Italia, il supporto finanziario fornito dal datore di lavoro può essere un importante complemento alle disposizioni di legge, riducendo le disuguaglianze tra dipendenti con circostanze familiari diverse. Alcune grandi aziende italiane hanno utilizzato programmi di welfare aziendale per distribuire voucher per l'assistenza agli anziani, che i dipendenti possono spendere per servirsi di assistenti professionali, assistenza domiciliare o servizi analoghi. Questi strumenti non solo alleviano le difficoltà finanziarie, ma ampliano l'accesso a servizi professionali qualificati alle famiglie a minor reddito.

Altrettanto importanti sono i servizi interni, attraverso i quali le aziende possono mettere a disposizione dei propri dipendenti-caregiver servizi informativi, formativi e di supporto emotivo. Navigare nel frammentato sistema di assistenza agli anzia-

<sup>61</sup> K. DYCHT WALD, T. FULMER, R. MORISON, K. TERVEER, *Your Company Needs an Eldercare Policy*, in *Harvard Business Review*, 2025, July-August issue.

ni in Italia, o nel mosaico di servizi medici, sociali e legali di qualsiasi paese, spesso disorienta molte persone. I datori di lavoro che offrono risorse informative, servizi di riferimento o partnership con consulenti per l'assistenza agli anziani possono alleviare questa difficoltà. Vi sono esempi internazionali di eccellenza, tra cui la già citata Bank of America (con programmi di consulenza sul tema dell'assistenza agli anziani per i propri dipendenti) e altri ancora. In Italia, varie aziende collaborano con specialisti Jointly o Eudaimon, i quali, tramite piattaforme dedicate, aiutano i lavoratori in vari aspetti della loro responsabilità di caregiving, tra cui trovare infermieri a domicilio, districarsi nella legislazione rilevante, o identificare servizi utili al caso personale. Queste partnership fanno parte di piani di welfare aziendale più ampi rispetto a quelli tradizionali, e rappresentano un modo, per i datori di lavoro, di offrire un supporto mirato e professionale senza il costo associato alla formazione di competenze interne specifiche. Un altro caso esemplare in Italia è l'azienda farmaceutica Teva, la quale ha messo in atto una serie di iniziative, tra cui giorni di congedo ulteriori rispetto a quelli previsti dalla legislazione corrente, opzioni di lavoro ibrido e, aspetto tra i più originali ed interessanti, una comunità interna di supporto tra pari.

I vantaggi per le imprese possono essere sostanziali. Come già sottolineato più volte nei paragrafi precedenti, i lavoratori che apprezzano l'aiuto attivo da parte dei datori di lavoro per il loro bilanciamento di vita e lavoro sono più propensi a rimanere sul luogo di lavoro, sono più motivati, più performanti, e meno inclini al burnout. I programmi di supporto rafforzano anche la cultura organizzativa e la reputazione. Tuttavia, ci sono anche limiti e rischi. Alcune imprese temono costi elevati o un basso utilizzo, ritenendo che solo una piccola parte dei dipendenti ne trarrebbe beneficio. Altre progettano programmi che non tengono conto delle reali esigenze dei dipendenti, o comunque in modo non sufficientemente personalizzato.

Nonostante le difficoltà e, in molti casi, l'inerzia dovuta anche a scarsa consapevolezza dei benefici ottenibili, gli esempi positivi dimostrano che l'investimento in risorse e servizi produce vantaggi per entrambe le parti. Le aziende impegnate attivamente su questo fronte illustrano come interventi anche relativamente modesti possano avere effetti significativi sul benessere e sulla fidelizzazione dei lavoratori. Serve, tuttavia, un cambiamento culturale significativo, questione cruciale su cui soffermiamo nel prossimo paragrafo.

## **6. LE NECESSITÀ DI UNA TRASFORMAZIONE CULTURALE: STIGMA, PROSOCIALITÀ, CITTADINANZA ORGANIZZATIVA**

Tra i possibili impatti negativi derivanti dall'esperienza di cura verso gli anziani da parte dei caregivers, emerge con forza la dimensione della discriminazione

che il contesto organizzativo può manifestare nei loro confronti<sup>62</sup>. Come abbiamo già accennato in più punti, nonostante la crescente diffusione del fenomeno, le organizzazioni tendono a trascurare questa specifica forma del lavoro di cura, privilegiando interventi maggiormente focalizzati sulla genitorialità o su modelli generici di work-life balance<sup>63</sup>. L'assistenza agli anziani viene frequentemente percepita come una responsabilità privata e transitoria, scarsamente riconosciuta dalle organizzazioni. Questa rappresentazione contribuisce a generare un clima di invisibilità e occultamento del ruolo del caregiver, che si riflette nella insufficienza di politiche esplicitamente dedicate, nell'assenza di supporti manageriali e nella marginalizzazione dell'esperienza di cura nelle narrative aziendali<sup>64</sup>.

Quando le organizzazioni offrono misure di flessibilità, come orari adattabili, smart working o congedi temporanei, i lavoratori caregiver si trovano spesso di fronte a un dilemma nell'utilizzare tali strumenti. Da un lato, queste misure potrebbero facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e caregiving; dall'altro, il loro utilizzo è frequentemente associato a forme di stigma che minano la legittimità del ruolo professionale<sup>65</sup>. Questo fenomeno, noto come *flexibility stigma*, si manifesta attraverso stereotipi che attribuiscono ai caregiver una minor dedizione o una minore affidabilità, con ricadute negative su carriera, retribuzione e possibilità di avanzamento<sup>66</sup>. A tal proposito, studi empirici hanno evidenziato che i lavoratori che fanno uso di tali politiche subiscono penalizzazioni implicite, come l'esclusione da progetti ad alta visibilità o la svalutazione delle prestazioni<sup>67</sup>.

A rafforzare la problematica dello stigma verso i caregiver, va detto che il caregiving informale non è distribuito in modo omogeneo nella forza lavoro. Come abbiamo già visto, esso è fortemente influenzato da dinamiche di genere, classe e status occupazionale. Le donne, in particolare, rappresentano la quota maggiore di caregiver familiari e affrontano una doppia vulnerabilità: da un lato, il peso materiale ed emotivo della cura; dall'altro, l'esposizione a stereotipi di genere che le

<sup>62</sup> R.L. CLANCY, G.G. FISHER, K.L. DAIGLE, C.A. HENLE, J. MCCARTHY, C.A. FRUHAUF, *Eldercare and work among informal caregivers: A multidisciplinary review and recommendations for future research*, in *Journal of Business and Psychology*, 2020, 35(1): 9–27.

<sup>63</sup> J.J. LADGE, L.M. LITTLE, *Maternal optimism: Forging positive paths through work and motherhood*, Oxford, 2019; N. GERSTEL, S.K. GALLAGHER, *Men's Caregiving: Gender and the Contingent Character of Care*, in *Gender and Society*, 2001, 15, 2, 197.217.

<sup>64</sup> A.R. HOCHSCHILD, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, 1997.

<sup>65</sup> E.A. CECH, M. BLAIR-LOY, *Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers*, in *Work and Occupations*, 2014, 41(1): 86–110.

<sup>66</sup> J.C. WILLIAMS, M. BLAIR-LOY e J.L. BERDAHL, *Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma*, in *Journal of Social Issues*, 2013, 69(2): 209–234.

<sup>67</sup> T.D. ALLEN, R.C. JOHNSON, K.M. KIBURZ, K.M. SHOCKLEY, *Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*, in *Personnel Psychology*, 201366(2): 345–376.

vorrebbero meno impegnate nella sfera lavorativa<sup>68</sup>. Inoltre, i lavoratori in posizioni a bassa autonomia o a basso reddito hanno un accesso più limitato alle risorse organizzative di supporto e incontrano maggiori difficoltà a negoziare strumenti informali di flessibilità<sup>69</sup>. Questi fattori contribuiscono a riprodurre ineguaglianze strutturali sia nell'esperienza dei caregiver e sia negli effetti sulla loro carriera, e a rafforzare, dunque, le manifestazioni di discriminazione.

La problematica dello stigma va però letta anche in relazione alla cultura organizzativa. Diversi studi hanno dimostrato che la mera disponibilità di politiche di supporto non garantisce la loro efficacia in assenza di una cultura realmente inclusiva<sup>70</sup>. Nei contesti in cui prevale il modello del lavoratore ideale, inteso come totalmente disponibile e privo di vincoli di cura, i caregiver interiorizzano il timore di essere percepiti come meno competenti o meno impegnati<sup>71</sup>. Ciò genera fenomeni di *silencing*, rafforza lo stigma nei loro confronti, e riduce l'utilizzo effettivo delle misure disponibili, con impatti negativi sul benessere psicologico e sull'engagement<sup>72</sup>.

L'effetto combinato di invisibilità, stigma e disuguaglianze si traduce in un paradosso organizzativo: le politiche di supporto, quando esistenti, risultano spesso sottoutilizzate o percepite come rischiose, vanificando l'investimento delle organizzazioni e contribuendo a livelli più elevati di stress, burnout e turnover tra i caregiver<sup>73</sup>. Inoltre, la mancanza di riconoscimento istituzionale del caregiving rischia di compromettere il senso di appartenenza e le motivazioni, con effetti negativi sul clima organizzativo complessivo<sup>74</sup>.

<sup>68</sup> A.H. EAGLY, W. WOOD, *Social role theory*, in P.A. VAN LANGE, A.W. KRUGLANSKI e E.T. HIGGINS (Eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology, Volume 2* (pp. 458–476), London, 2012; J.J. LADGE, L.M. LITTLE, *Maternal optimism: Forging positive paths through work and motherhood*, Oxford, 2019.

<sup>69</sup> E.E. KOSSEK, B.A. LAUTSCH, *Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs*, in *Academy of Management Annals*, 2018, 12(1): 5–36.

<sup>70</sup> E.E. KOSSEK, S.PICHLER, T. BODNER, L.B. HAMMER, *Workplace Social Support And Work–Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying The Influence Of General And Work–Family-Specific Supervisor And Organizational Support*, in *Personnel Psychology*, 2010 o 2011?, 64: 289–313.

<sup>71</sup> J.C. WILLIAMS, M. BLAIR-LOY e J.L. BERDAHL, *Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma*, in *Journal of Social Issues*, 2013, 69(2): 209–234.

<sup>72</sup> J. CULLEN, T. TURNER, D. O'DONOVAN, *Caring, Careers And Organisation Cultures: The Challenges Of Workplace Support*, in *Work, Employment and Society*, 2022, 36(3): 574–590.

<sup>73</sup> T.D. ALLEN, R.C. JOHNSON, K.M. KIBURZ, K.M. SHOCKLEY, *Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*, *Personnel Psychology*, 2013, 66(2): 345–376. L.B. HAMMER, M.B. NEAL, J.T. NEWSOM, K.J. BROCKWOOD e C.L. COLTON, *A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes*, in *Journal of Applied Psychology*, 2005 o 2007?, 90(4): 799–810.

<sup>74</sup> R.L. CLANCY, G.G. FISHER, K.L. DAIGLE, C.A. HENLE, J. MCCARTHY, C.A. FRUHAUF, *Eldercare and work among informal caregivers: A multidisciplinary review and recommendations for future research*, in *Journal of Business and Psychology*, 2020, 35(1): 9–27.

La necessità di una trasformazione culturale da parte di molte organizzazioni, che trova nello stigma uno dei fenomeni più seri e rappresentativi del problema, deve essere affrontata anzitutto sul piano concettuale. Appare indispensabile addivenire ad un quadro teorico capace di mostrare quali sono gli stravolgimenti con cui i decisori organizzativi dovranno confrontarsi negli anni a venire. Un costrutto utilmente impiegabile a questi fini può essere quello dell'Organizational Citizenship Behavior (OCB). Attraverso la sua lente, si può tentare di comprendere che l'invecchiamento della popolazione, oltre alla sua rilevanza sociale ed economica, si candida ad essere sempre di più un elemento di condizionamento della regolazione dei processi di lavoro. Questa, infatti, in molti casi va concepita non solo in funzione di un generico, e già ampiamente diffuso, bilanciamento vita/lavoro, ma anche nell'ottica di una più specifica declinazione, che renda centrale la dipendenza tra il tempo di vita del lavoratore e la vita di chi – anziani, soprattutto – di quello stesso tempo di vita ha bisogno.

Nella sua accezione tradizionale, l'OCB può essere definito come quel comportamento discrezionale che non è direttamente o esplicitamente ricompensato e che, ciononostante, contribuisce all'effettivo funzionamento dell'organizzazione<sup>75</sup>. Qualsiasi attore organizzativo, nel proprio contesto di azione, può dare vita a questo tipo di condotta, la quale, per sua stessa natura, non è formalmente prevista e, dunque, non è rinvenibile in alcuna *job description*. L'ulteriore tratto di peculiarità dell'OCB, oltre alla discrezionalità, è la sua capacità di generare impatti positivi all'interno del contesto di lavoro. Gli individui che si comportano come “buoni cittadini”, insomma, con la loro tendenza alla *prosocialità* non solo aiutano l'organizzazione a conseguire i propri fini, ma agevolano anche la performance dei colleghi.

I comportamenti prosociali rappresentano da sempre una risorsa intangibile importantissima, che si associa a una moltitudine di elementi, come il clima organizzativo<sup>76</sup>, la motivazione<sup>77</sup>, l'engagement<sup>78</sup> e, in generale, le prestazioni lavorative<sup>79</sup>. Di conseguenza, l'attenuazione della prosocialità non può che far registrare

<sup>75</sup> D. KATZ, *The motivational basis of organizational behavior*, in *Behavioral Science*, 1964, 9(2), 131-146. D.W. ORGAN, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books/D. C. Heath and Com, 1988.

<sup>76</sup> J. FEATHER MCGILLIS, L. HALL, P. TRBOVICH, G.R. BAKER, 2018, An integrative review of nurses' prosocial behaviours contributing to work environment optimization, organizational performance and quality of care, in *Journal of Nursing Management*, 26, 769–781.

<sup>77</sup> C. TROMBINI, W. JIANG, Z. KINIAS, , Receiving Social Support Motivates Long-Term Prosocial Behavior, *Journal of Business Ethics*, 2025, 197, 689–711.

<sup>78</sup> J.-C. CHENG, C.-Y. CHAN, Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2017, 29 (10): 2668–2687.

<sup>79</sup> E. VIGODA-GADOT, P. HIND, M. FENTON-O'CREEVY, Y. BARUCH, *Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference?*, in *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2004, 32(4), 399-412.

delle perdite in molti ambiti della vita organizzativa. È per questo che un'organizzazione che tutela i comportamenti di OCB, in molti sensi, tutela sé stessa.

Numerosi studi dimostrano che i comportamenti prosociali, di *buona cittadinanza*, variano soprattutto in funzione del grado di stress sperimentato dai lavoratori<sup>80</sup>. In pratica, lavoratori spossati da schiacciante incombenze familiari sono meno inclini all'altruismo e all'empatia sul luogo di lavoro. Per cogliere il funzionamento di questo automatismo, è sufficiente rifarsi ai dettami della Spillover Theory (ST)<sup>81</sup>, la quale postula l'esistenza di una "estensione" delle esperienze dalla sfera lavorativa a quella privata e viceversa. Nel caso del caregiving, il "traboccamento" avviene contemporaneamente sia in senso negativo, che in senso orizzontale. Più precisamente, parliamo di *spillover negativi*<sup>82</sup> quando quelle sensazioni di stanchezza e prostrazione prodottesi in ambito familiare si riverberano dannosamente nel lavoro. Nel caso della cosiddetta eldercare, il deperimento dell'OCB può essere spiegato proprio dall'accresciuto scoraggiamento e dalla fatica legata alla gestione della cura degli anziani. Questo esito si configura come *spillover orizzontale* proprio perché il portato di negatività ha conseguenze in una sfera contigua – quella del lavoro – che non è la stessa in cui si è originato il malessere.

Il tema del caregiving, posto nell'ottica dell'OCB e della sua relazione con la ST, pare assumere connotati complessi, ma in verità si tratta di un nodo concettuale alquanto facile da sciogliere. Oggigiorno, le preoccupazioni, la mancanza di tempo, la paura di non riuscire a gestire la propria quotidianità, le conflittualità familiari e professionali, sono tutti fattori che possono produrre effetti devastanti sull'assetto esistenziale di un essere umano. Ecco che, in ipotesi, una persona che lavora e, allo stesso tempo, si prende cura di un genitore anziano, sarà una persona con meno tempo a disposizione, con preoccupazioni costanti, esposta all'incessante influenza dell'avvilimento. Se non ci fosse la ST a ricordarcelo, potremmo quasi ritenere che questo coacervo di turbamenti, perlopiù personali, non abbia alcun rilievo per le organizzazioni. L'effetto "traboccamento", invece, è una realtà più che conclamata e chi presidia la regolazione di un processo di lavoro non può non tenerne conto, perché le perdite consistenti di quel patrimo-

<sup>80</sup> D. FARHIYA, N. NOERMIJATI, N.P. WALUYOWATI, *The Effect of Job Stress on Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction as a Mediating Variable and Tenure as a Moderating Variable*, in *Journal of Business Management Review*, 2023, 4(6), 455-468.

<sup>81</sup> S.R. PARKER, *Future of work and leisure*, London, 1960, *Work, careers and social integration*, in *International Social Science Journal*, 1971, 12(4), 543-560. S. ZEDECK, *Introduction: Exploring the domain of work and family concerns*, in *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5; *The Jossey-Bass Management Series and The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series. Work, families, and organizations* (pp. 1-32), San Francisco, 1992.

<sup>82</sup> G.L. STAINES, *Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork*, in *Human Relations*, 1980, 33(2), 111-129.

nio intangibile rappresentato dall'OCB non sono altro che l'anticipazione di una pressoché certa disfatta del tessuto sociale e relazionale dell'organizzazione.

Il caregiving, da sempre, è considerato come un fattore di impatto notevole sulla produttività di un'impresa<sup>83</sup>, anche se tradizionalmente la tendenza è stata quella di ritenere che la parte preponderante della questione fosse riconducibile alla cura dei bambini. Alla luce delle trasformazioni in atto, però, non si può non avvertire un deciso cambiamento di rotta, che riscrive le leggi della polarizzazione delle responsabilità assistenziali di chi lavora. È su questa presa d'atto che le organizzazioni dovrebbero fondare una nuova razionalità regolatoria, che tenga nella giusta considerazione il fatto che le risorse fisiche, psicologiche e temporali degli individui sono sempre più scarse e che, proprio per questo, il loro processo di allocazione deve essere sensatamente calibrato.

Ancora una volta, ci viene in aiuto un costrutto teorico di lunga data, che può trovare all'incrocio tra caregiving e OCB un senso del tutto inedito: si tratta della Conservation of Resource Theory (CoRT)<sup>84</sup>. Secondo questo approccio, le persone, dopo aver guadagnato le risorse desiderate (tempo, denaro, autostima, relazioni, ...), provano un forte desiderio di conservarle, al fine di scongiurare il verificarsi di esperienze di stress. Questo, dal canto suo, è una reazione che prende vita in un ambiente in cui sono presenti una delle seguenti condizioni: un pericolo di perdita di risorse, una reale sottrazione di risorse, un mancato ottenimento di risorse. Un lavoratore che deve destreggiarsi tra ruolo familiare e ruolo lavorativo può avvertire di non avere sufficienti risorse da dedicare ad entrambi o, d'altra parte, può essere consapevole di essere esposto al rischio concreto di perdere ciò che ha. Stando alla CoRT, il soggetto implicato in simili situazioni tende a sviluppare stress, il quale, come già affermato, è la principale fonte di annientamento del comportamento prosociale e, dunque, dell'OCB.

Se la relazione tra OCB e ST ci aiuta a cogliere la ragione per cui lo stress da caregiving produce un "effetto rimbalzo" dalla vita al lavoro, la messa in connessione della CoRT con l'OCB può aiutarci a comprendere come orientare l'approccio delle organizzazioni al caregiving, affinché questo non sia più ostacolo alla prosocialità, all'efficienza e, in definitiva, al lavoro stesso. Come abbiamo già visto sopra, fino a questo momento la grande maggioranza delle proposte risolutive rinvenibili nei contesi aziendali ha a che fare con la massimizzazione della flessibilità, in particolare quella oraria. Possono interventi di questo genere essere, da soli,

<sup>83</sup> M.M. ROBINSON, A.P. BARBEE, M. MARTIN, T.L. SINGER, B. YEGIDIS, *The organizational costs of caregiving: A call to action*, in *Administration in Social Work*, 2003, 27(1), 83-102.

<sup>84</sup> S.E. HOBFOLL, *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*, in *American Psychologist*, 1989, 44, 513-524. A.A. GRANDEY, R. CROPANZANO, *The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain*, in *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 54, 350-370.

davvero efficaci? Sotto molti aspetti, il tempo appare come una risorsa chiave, un elemento imprescindibile da plasmare, per poter conseguire benefiche integrazioni tra responsabilità organizzative e istanze di cura. D'altra parte, però, sono molte le sfumature che ammantano il discorso sul rapporto tra assistenza agli anziani e necessità professionali. In un esteso lavoro di revisione di quarantacinque contributi, Lam e colleghi (2022)<sup>85</sup> hanno dipinto un quadro molto articolato di implicazioni.

Come abbiamo già visto, il caregiving a favore degli anziani può produrre un incremento delle intenzioni di turnover<sup>86</sup>, un aumento dei sintomi depressivi<sup>87</sup>, assenteismo<sup>88</sup> e un generale orientamento a cercare lavoro in altre organizzazioni<sup>89</sup>. A fronte di ciò, è del tutto evidente che gli interventi risolutivi non possono limitarsi alla sola ricalibrazione dell'orario di lavoro, perché questo significherebbe, implicitamente, ritenere che l'unica risorsa da tutelare sia proprio il tempo. Per quanto fondato, si tratterebbe di un assunto limitante, dal momento che quel complesso di timori personali, che la CoRT ben evidenzia, trova origine nella paura di perdere anche altre risorse, che si pongono al di là della sfera temporale.

Mettere i caregiver nelle condizioni di tornare a vestire, nell'organizzazione, i panni di attori sociali empatici, solidali e partecipi, significa riscrivere la gestione di questa specifica categoria di personale intorno all'obiettivo del potenziamento dell'OCB. Affinché la propensione prosociale non sia fiaccata dallo stress, è essenziale concepire interventi di tutela di risorse ad ampio spettro. A livello individuale, una delle risorse più importanti, è il benessere mentale. Il caregiver sarà tanto più in equilibrio da questo punto di vista, quanto più si percepirà in grado di far fronte alle esigenze della persona di cui deve occuparsi<sup>90</sup>. Ecco che la previsione di percorsi psicologici a favore di lavoratori caregiver potrebbe essere una delle leve da privilegiare per le organizzazioni interessate dalla diffusione di questo fenomeno. Per quanto la flessibilità oraria sia importante, infatti,

<sup>85</sup> Lam W.W.Y., Nielsen K., Sprigg C.A. & Kelly C.M. (2022). *The demands and resources of working informal caregivers of older people: A systematic review*. *Work & Stress*, 36(1), 105-127.

<sup>86</sup> J.R. GORDON, E.D. ROUSE, *The Relationship of Job and Elder Caregiving Involvement to Work-Caregiving Conflict and Work Costs*, in *Research on Aging*, 2013, 35(1), 96-117.

<sup>87</sup> M.R. WILSON, C.H. VANHOUTVEN, S.C. STEARNS, E.C. CLIPP, *Depression and missed work among informal caregivers of older individuals with dementia*, in *Journal of Family and Economic Issues*, 28(4), 2007, 684-698. M.L. LONGACRE, V.G. VALDMANIS, E.A. HANDORF, C.Y. FANG, *Work impact and emotional stress among informal caregivers for older adults*, in *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 2017, 72(3), 522-531.

<sup>88</sup> R.C. REID, K.I. STAJDUHAR, N.L. CHAPPELL, 2010, *The impact of work interferences on family caregiver outcomes*, in *Journal of Applied Gerontology*, 29(3), 267-289.

<sup>89</sup> U. SCHNEIDER, B. TRUKESCHITZ, R. MUHLMANN, I. PONOCNY, *Do I stay or do I go? – Job change and labor market exit intentions of employees providing informal care to older adults*, in *Health Economics*, 2013, 22 (December 2012), 1230-1249.

<sup>90</sup> Y.N. WANG, Y.I.L. SHYU, W.C. TSAI, P.S. YANG, G. YAO, *Exploring conflict between caregiving and work for caregivers of elders with dementia: A cross-sectional, correlational study*, in *Journal of Advanced Nursing*, 2013, 69(5), 1051-1062.

anche l'aspetto della tenuta psichica non può essere trascurato. Del resto, il supporto alla salute psicologica è un'importante variabile di mediazione nel rapporto tra l'esperienza di cura agli anziani e l'*engagement* lavorativo<sup>91</sup>. In tal senso, le performance individuali saranno tanto meno intaccate dal caregiving, quanto più elevato sarà il livello di supporto organizzativo percepito dal caregiver<sup>92</sup>.

Fin qui, abbiamo potuto osservare che il benessere mentale rappresenta, insieme al tempo, una risorsa individuale molto importante. Proprio per questo, strumenti come il supporto psicologico e la flessibilità oraria possono giocare un ruolo innegabilmente importante nella promozione dell'OCB tra i caregiver. Un'ulteriore risorsa che viene spesso evocata, quando si discute delle ricadute del caregiving in ambito organizzativo, è rappresentata dal supporto dei colleghi. Lungo questo versante, la diffusione di una cultura collaborativa, votata alla piena accoglienza delle necessità dei caregiver potrebbe favorire una percezione di generalizzata comprensione, che si traduce nel mettere i prestatori di cura nella condizione di non avvertire alcun disagio, per il fatto ad esempio di richiedere trattamenti *ad hoc*. Questi, lungi dall'essere percepiti come privilegi, sarebbero accettati da tutti senza alcuno strascico di conflittualità.

In questa cornice, anche i leader giocano un ruolo di primo piano, dal momento che, spesso, sono proprio i manager a determinare il modo in cui il lavoratore farà esperienza della propria condizione di caregiver nel contesto lavorativo. La letteratura sembra suggerire che vi sia una positiva correlazione tra gli atteggiamenti supportivi dei supervisor e la soddisfazione al lavoro dei caregiver<sup>93</sup>. Questi, sentendosi sostenuti nelle loro richieste, tendono a vivere senza stress il loro ruolo assistenziale. Ciò aiuta non solo la ripresa della prosocialità, ma favorisce la forte attenuazione delle intenzioni di turnover<sup>94</sup>.

Infine, il supporto organizzativo in senso ampio rappresenta forse la risorsa più importante, quella che il caregiver non dovrebbe mai temere di perdere. Questo supporto non si sostanzia solo nella già discussa concessione della flessibilità, o in servizi informativi o di altra natura, ma anche nella scelta politico-gestionale, ad esempio, di rivedere il modo di concepire la performance e la sua misurazione. È stato dimo-

<sup>91</sup> H. ZACHER, N.L. JIMMIESON, G. WINTER, *Eldercare Demands, Mental Health, and Work Performance: The Moderating Role of Satisfaction With Eldercare Tasks*, in *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, 17(1), 52-64.

<sup>92</sup> H. ZACHER, G. WINTER, *Eldercare Demands, Strain, And Work Engagement: The Moderating Role Of Perceived Organizational Support*, in *Journal of Vocational Behavior*, 2011, 79(3), 667-680.

<sup>93</sup> Y. ROFCANIN, M. LASHERAS, P.I. ESCRIBANO, T. STANKO, *FSSBs and elderly care: Exploring the role of Organizational context on employees' overall health and work-family balance satisfaction*, in *Journal of Business and Psychology*, 2019, 35, 403-419.

<sup>94</sup> J. BARRAH, K. SHULTZ, B. BALTES, H. STOLZ, *Men's and women's eldercare-based work-family conflict: Antecedents and work-related outcomes*, in *Fathering: A Journal of Theory, Research, and Practice About Men as Fathers*, 2004, 2(3), 305-330.

strato che negli ambienti di lavoro orientati all'esito della prestazione, più che al suo processo di esecuzione, i caregiver sperimentano un senso di maggior controllo sul proprio lavoro, con delle ricadute molto positive in termini di abbattimento dello stress<sup>95</sup>. Ecco che l'enfasi sul *job control* potrebbe essere l'ennesima leva a cui il management può ricorrere per proteggere il caregiver dal rischio di sentirsi incompreso. Altre declinazioni del supporto organizzativo, che si sono dimostrate ugualmente utili ad alleggerire il peso del caregiving sono il counseling e il supporto finanziario, entrambi utili a contrastare l'assenteismo e a incoraggiare la produttività<sup>96</sup>.

L'invecchiamento della popolazione, nel nostro come in altri paesi, sarà sempre più un tema al centro delle politiche del lavoro. Le organizzazioni possono fare molto per anticipare quelle ripercussioni che, se non disinnescate, creeranno un vortice di contraccolpi difficile da fermare. Un buon punto di partenza, per affinare gli stratagemmi di contrasto, può essere rappresentato dall'OCB. Al suo interno, infatti, è racchiusa una lezione preziosa a cui varrebbe la pena ispirarsi: lo stress derivante dal carico di responsabilità familiari può abbattere i comportamenti prosociali, i quali sono una linfa preziosa per l'efficienza dei processi organizzativi. Per contrastare le ricadute stressogene del caregiving, occorre mettere le persone nelle condizioni di sentirsi a proprio agio con il ruolo assistenziale che sono chiamati a svolgere, evitando che si debba scegliere tra l'essere lavoratori e l'essere prestatori di cura. Come abbiamo visto, i mezzi per perseguire questi fini sono numerosi e non si limitano alle politiche aziendali più diffuse che abbiamo visto nei paragrafi precedenti. Il supporto psicologico, lo stile di leadership, i sistemi di misurazione della performance, sono solo alcune delle tante iniziative che possono essere reinterpretate in maniera funzionale alla tutela della cittadinanza organizzativa. Questa, ad ogni modo, non va concepita in un senso unilateralmente utilitaristico, poiché la sua valenza si estende ben al di là della sua capacità di preservare la produttività.

## 7. CONCLUSIONI

Le sfide descritte in questo capitolo convergono tutte su un punto centrale: l'importanza di prendersi cura di chi si prende cura. In un mondo del lavoro sempre più influenzato dall'invecchiamento demografico, ignorare le esigenze

<sup>95</sup> E.E. KOSSEK, B.A. LAUTSCH, *Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs*, in *Academy of Management Annals*, 2018 o 2019?, 12(1): 5–36.

<sup>96</sup> A.E. DEMBE, J.S. PARTRIDGE, E. DUGAN, D.S. PIKTIALIS, *Employees' satisfaction with employer-sponsored elder-care programs*, in *International Journal of Workplace Health Management*, 2011, 4(3), 216–227.

dei lavoratori caregiver non è più un'opzione praticabile. Abbiamo visto come il caregiving familiare da parte dei lavoratori possa erodere benessere e performance individuali, generando costi nascosti per le organizzazioni, dall'assenteismo al turnover di persone di talento. Ma abbiamo anche visto che esistono soluzioni concrete e, soprattutto, un motivo di fondo per implementarle: creare ambienti di lavoro davvero inclusivi e sostenibili nel lungo periodo.

Riassumendo i messaggi chiave: le aziende che scelgono di supportare attivamente i propri dipendenti caregiver ne ricavano benefici tangibili. Evitano perdite (di conoscenze, di produttività, di capitale umano qualificato) e ottengono vantaggi competitivi in termini di *engagement* e *retention*. Un lavoratore che si sente compreso e assistito sarà più leale, più motivato a dare il meglio, e contribuirà a un clima aziendale positivo. Questo effetto si autoalimenta: un clima positivo, privo di stigma, incoraggia a sua volta altri lavoratori in difficoltà a emergere e a chiedere supporto prima di giungere al punto di rottura. In tal modo l'organizzazione instaura un circolo virtuoso di fiducia e reciproco impegno.

Naturalmente, come discusso, l'introduzione di politiche specificamente finalizzate al supporto dei caregiver non è sufficiente. Concedere orari flessibili o qualche benefit avrà poco impatto se i dipendenti temono ripercussioni negative nell'usarne le opportunità. Serve quindi un cambiamento più profondo: una trasformazione culturale. Le imprese lungimiranti stanno lavorando proprio su questo fronte, ricreando le proprie prassi manageriali e il proprio "DNA" organizzativo attorno a principi di equità, rispetto dei tempi di vita e valorizzazione della persona nella sua interezza. In concreto, tutto questo significa formare manager empatici e attenti ai segnali di sovraccarico nei collaboratori; significa promuovere criteri di valutazione focalizzati sui risultati anziché sulle ore di presenza; significa comunicare in modo trasparente che fare uso dei congedi o dello smart working è accettato e incoraggiato, non un segnale di scarso impegno. Significa anche prevedere supporti specifici (finanziari, psicologici, logistici) e assicurarsi che tutti i lavoratori possano accedervi senza remore o timori. Significa, infine, creare possibilità di genuina personalizzazione degli interventi, anziché affidarsi ad azioni utili ma standardizzate, che possono mal adattarsi a storie ed esigenze soggettive inevitabilmente uniche. Questa evoluzione culturale richiede tempo e volontà, ma i benefici potenziali la giustificano ampiamente: si tratta di disegnare organizzazioni più resilienti, capaci di trattenere i propri talenti e di attrarne di nuovi grazie alla reputazione di essere un "datore di lavoro attento alla persona".

In ultimo, dall'analisi svolta emerge che il sostegno ai caregiver non è soltanto una questione di welfare aziendale: è un investimento strategico sul capitale umano e sociale dell'impresa. Prepararsi oggi a gestire una forza lavoro che invecchia e che sempre più spesso si trova "stretta" tra lavoro e cura significa non solo evitare, nel prossimo futuro, improvvisi vuoti di organico, cali di produttivi-

tà inaspettati o un deterioramento del clima interno, ma anche sviluppare culture organizzative sane, dove i dipendenti possono esprimere tutto il loro potenziale perché messi nelle condizioni di bilanciare efficacemente le responsabilità professionali con quelle familiari. È una nuova frontiera della gestione delle risorse umane, paragonabile, per importanza e portata, a quella intrapresa decenni fa con le politiche a supporto dei lavoratori-genitori. Con un'avvertenza in più: la popolazione continua a invecchiare, e con essa cresce il numero di caregiver familiari. Agire per loro significa, di fatto, agire per la solidità organizzativa futura.

Possiamo dunque concludere sottolineando che supportare i lavoratori caregiver è al tempo stesso “giusto” e “conveniente”. È un atto di responsabilità sociale, certo, ma è anche un modo per tutelare e far prosperare l'azienda stessa. In un'epoca in cui le imprese proclamano attenzione al benessere, alla diversità e all'inclusione, i caregiver rappresentano una cartina di tornasole della sincerità di questa narrazione. Affrontare seriamente il tema vuol dire passare dalla retorica ai fatti: implementare misure, aggiustare prassi e soprattutto coltivare una cultura in cui nessun dipendente si senta penalizzato per le proprie responsabilità familiari. Il risultato auspicato è un ambiente di lavoro in cui nessuno debba scegliere tra l'essere un buon lavoratore e l'essere un buon figlio, genitore o coniuge: le due identità possono coesistere e, come abbiamo visto, persino rafforzarsi a vicenda, se l'impresa lo consente, anche nel proprio interesse strategico.

In definitiva, prendersi cura di coloro che si prendono cura è più che uno slogan: è la sintesi di un nuovo paradigma manageriale. Significa riconoscere nei caregiver non un “problema” da risolvere, ma una componente preziosa e crescente della comunità aziendale, la cui esperienza, per quanto sfidante, può divenire fonte di competenze, di empatia e di coesione. Significa creare le condizioni affinché questi lavoratori continuino a essere cittadini organizzativi attivi, portatori di quei comportamenti prosociali che fanno la differenza tra un'organizzazione che sopravvive e una che eccelle. Le aziende che lo comprenderanno per prime potranno non solo evitare i costi del non intervento, ma anche distinguersi come luoghi in cui la sostenibilità sociale si affianca alla sostenibilità ambientale e a quella economica. In un mondo del lavoro che cambia, questo potrà rivelarsi un fattore decisivo di successo e di longevità aziendale.