



# Valore del reinserimento professionale per l'economia

Rapporto di progetto destinato alle FFS

**Autrice:**

Angelika Kornblum (M.Sc.)

Politecnico federale (ETH) di Zurigo

Dipartimento di Management, tecnologia ed economia

Psicologia del lavoro e dell'organizzazione

Maggio 2020

# Indice

<b>1</b>	<b>Sintesi</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Retrosцена e obiettivo dello studio</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Sondaggio online per madri e padri</b>	<b>6</b>
3.1	Procedura e persone intervistate	6
3.2	Risultati centrali	7
3.2.1	Vantaggi del rientro	8
3.2.2	Gestione del rientro	12
3.2.3	Conciliabilità tra lavoro e famiglia	15
<b>4</b>	<b>Intervista a dirigenti del panorama economico svizzero</b>	<b>18</b>
4.1	Procedura e persone intervistate	18
4.2	Risultati centrali	19
4.2.1	Rilevanza e misure	20
4.2.2	Vantaggi del rientro al lavoro per le aziende	21
4.2.3	Raccomandazioni per la gestione delle sfide	24
<b>5</b>	<b>Integrazione e conclusione</b>	<b>28</b>

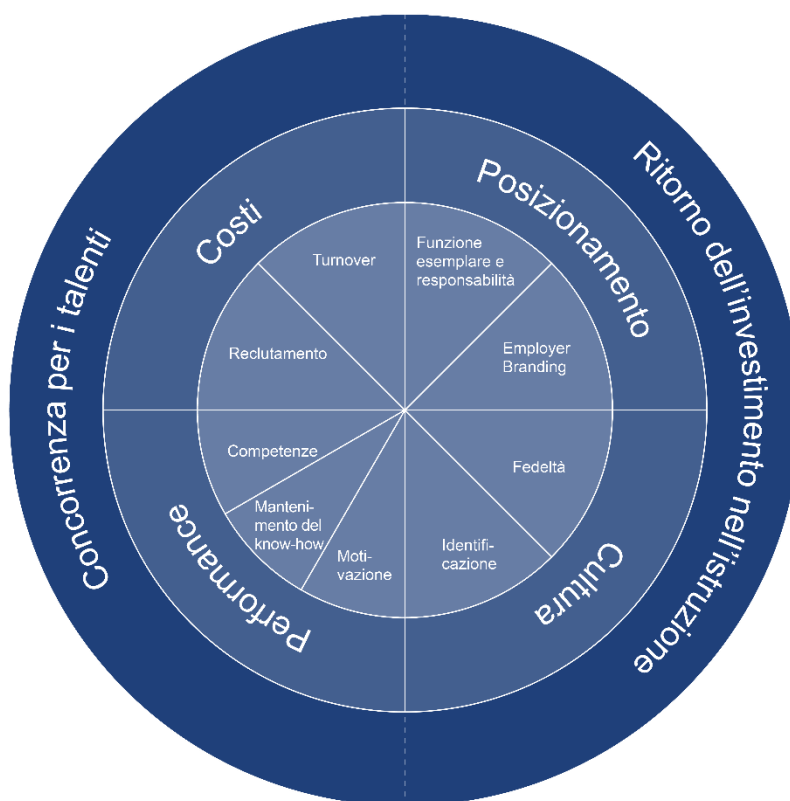
# 1 Sintesi

## Obiettivo dello studio e procedura

Il presente studio è finalizzato a esaminare sotto vari punti di vista il **reinserimento professionale** delle madri dopo il congedo di maternità o dopo un'interruzione prolungata del lavoro nonché dei padri che si prendono una pausa dal lavoro o che riducono il proprio grado di occupazione per motivi familiari. L'attenzione è rivolta ai **vantaggi che derivano per i datori di lavoro** nel momento in cui preparano in modo efficace e promuovono con misure adeguate il reinserimento professionale delle madri o dei padri. Inoltre, vengono illustrate le sfide con cui le madri, i padri e le aziende interessate devono confrontarsi. Infine, vengono formulate alcune **raccomandazioni per le aziende** per la gestione delle sfide identificate. A tale scopo, è stato condotto un sondaggio online a cui hanno partecipato complessivamente 806 madri e padri e sono stati intervistati 30 dirigenti appartenenti al panorama economico svizzero.

## Vantaggi per le aziende

L'analisi dei dati ha mostrato che, dal punto di vista delle madri e dei padri che hanno partecipato al sondaggio e dei dirigenti del panorama economico svizzero intervistati, il ritorno al lavoro presenta **numerosi vantaggi** per le aziende. Le aziende possono sfruttare il reinserimento professionale per posizionarsi come datori di lavoro socialmente responsabili e interessanti, per affermare una cultura aziendale che aumenti la fedeltà e l'identificazione dei collaboratori con l'azienda e per migliorare la performance. In effetti, le madri e i padri che rientrano al lavoro apportano un'elevata motivazione e competenze utili in azienda. Infine, la promozione del rientro al lavoro comporta una riduzione a medio termine dei costi derivanti dal turnover di personale e dal reclutamento di nuovi collaboratori. Questi fattori sono significativi anche dal punto di vista della società nel suo complesso, poiché il reinserimento professionale è strettamente legato alla concorrenza nell'acquisizione di talenti e lavoratori qualificati così come al ritorno dell'investimento nell'istruzione. La seguente figura fornisce una panoramica dei vantaggi presentati.



## Raccomandazioni per la gestione delle sfide

L'organizzazione della cura dei figli, il doppio onere e i conflitti tra sfera professionale e privata rappresentano sfide centrali per le madri e i padri. In azienda, invece, le principali sfide risiedono nel coordinamento dei team di lavoro e nell'organizzazione dei gradi di occupazione. A tale proposito, le seguenti **raccomandazioni** possono aiutare le aziende a gestire le sfide identificate:

- sostenere il coinvolgimento dei padri nelle famiglie, ad esempio invitando i superiori ad accettare e promuovere la riduzione del grado di occupazione e il ricorso a modelli di lavoro flessibili anche per i padri;
- promuovere la flessibilità, ad esempio offrendo modelli di lavoro flessibili e consentendo la gestione flessibile di eventuali situazioni familiari impegnative;
- garantire la reciprocità in modo che tra i collaboratori e l'azienda si instauri un meccanismo di «dare e avere»;
- aumentare la consapevolezza riguardo all'importanza del tema e la comprensione per la situazione delle madri e dei padri in tutta l'azienda;
- plasmare e affermare una cultura aziendale di supporto in cui il reinserimento professionale sia saldamente radicato;
- promuovere una comunicazione aperta tra le persone interessate (ossia madri/padri, superiori e colleghi di team);
- pianificare il rientro insieme, tenendo conto delle esigenze dei genitori e del team di lavoro;
- consentire e promuovere lo scambio tra madri e padri che vivono una situazione simile.

## Conclusioni

In sintesi, questo studio dimostra che il ritorno al lavoro presenta numerosi vantaggi sia dal punto di vista delle madri e dei padri, sia dal punto di vista delle aziende in Svizzera. Dalla prospettiva della società nel suo complesso, il reinserimento professionale è molto importante soprattutto in considerazione della carenza di lavoratori qualificati e del ritorno dell'investimento nell'istruzione. Pertanto, nonostante si presentino delle sfide, sul lungo periodo la promozione del reinserimento professionale delle madri con misure adeguate ripaga. In quest'ottica, le aziende dovrebbero promuovere il coinvolgimento dei padri nelle famiglie, garantire la flessibilità e creare un'elevata consapevolezza all'interno dell'azienda e una cultura aziendale di supporto. La promozione del reinserimento professionale delle madri è quindi un compito particolarmente importante per la società nel suo complesso.

## 2 Retrosceca e obiettivo dello studio

La nascita di un figlio è un'esperienza cruciale nella vita di una persona, che non solo comporta un cambiamento della situazione individuale e familiare, ma che può anche avere un notevole impatto sull'attività professionale e sulla carriera. Soprattutto per le madri, spesso l'interruzione dell'attività lavorativa per la nascita e la successiva **ripresa del lavoro** rappresentano una grande sfida. Così può accadere che, dopo la nascita dei figli, le madri non tornino al lavoro per i più svariati motivi oppure che il rientro non venga gestito in modo soddisfacente.

Sebbene in Svizzera negli ultimi decenni il **tasso d'occupazione** femminile nella fascia d'età 25-39 anni sia salito a quasi il 90 per cento (e quindi la grande maggioranza delle donne abbia un'occupazione), quest'ultimo è ancora inferiore a quello maschile. Inoltre, le donne lavorano più spesso a tempo parziale degli uomini<sup>1</sup>. Ciò è parzialmente dovuto al fatto che in molte famiglie svizzere le donne svolgono ancora gran parte del lavoro non retribuito, ad esempio nella cura dei figli. Di conseguenza, il **potenziale** di queste donne sul mercato del lavoro **non viene sfruttato in modo ottimale**. In tempi di cambiamento demografico e di carenza di lavoratori qualificati, questo può avere conseguenze fatali non solo per le persone direttamente interessate, ma anche per i **datori di lavoro** e per l'intera **economia svizzera**. La promozione e la gestione efficace del reinserimento professionale delle madri dopo la nascita dei figli è quindi una sfida centrale per la società nel suo complesso.

Gli studi finora effettuati si sono concentrati prevalentemente sul **punto di vista delle madri** riguardo al loro ritorno al lavoro. Uno studio dell'Università di Zurigo, ad esempio, ha esaminato i fattori che secondo le madri possono contribuire all'efficacia del reinserimento professionale. Ne è emerso che vi concorrono sia fattori personali delle madri stesse (ad es. un'elevata fiducia nelle proprie capacità) sia caratteristiche proprie dell'ambiente di lavoro (ad es. una cultura aziendale orientata alle esigenze familiari).

Il presente studio punta a cogliere la prospettiva non solo delle madri e dei padri interessati, ma anche delle aziende svizzere. Lo studio si concentra principalmente sui **vantaggi** che possono derivare per le aziende che promuovono e sostengono il reinserimento professionale delle madri attraverso misure adeguate. Inoltre, vengono formulate delle **raccomandazioni** per la gestione delle sfide identificate. Nello studio vengono esaminate le seguenti **domande**:

1. In che modo le aziende in Svizzera possono beneficiare del reinserimento professionale delle madri in seguito alla nascita dei figli?
2. Quali sono le sfide che le aziende devono affrontare in relazione al reinserimento professionale?
3. Quali fattori contribuiscono a una gestione efficace di queste sfide?

Per rispondere a queste domande, si è optato per uno **studio articolato in due parti** che considerasse differenti prospettive in riferimento al reinserimento professionale. In primo luogo, tramite un **sondaggio online** si è rilevata l'opinione delle madri e dei padri riguardo al reinserimento professionale, ai cambiamenti intervenuti nell'attività lavorativa dopo la nascita dei figli e alla conciliabilità tra lavoro e famiglia. In aggiunta, sono state condotte 30 **interviste** semi-strutturate con dirigenti di diverse aziende svizzere per esaminare i vantaggi e le sfide del reinserimento professionale dal punto di vista dei datori di lavoro. Di seguito i risultati del sondaggio online e delle interviste vengono presentati e integrati, così da poter successivamente trarre una conclusione riguardo alle suddette domande.

<sup>1</sup> Fonte: Indicatori del mercato del lavoro 2019, a cura dell'Ufficio federale di statistica

# 3 Sondaggio online per madri e padri

## 3.1 Procedura e persone intervistate

Al fine di ottenere una panoramica il più ampia possibile della situazione delle madri e dei padri svizzeri interessati, è stato condotto un sondaggio online tra collaboratori svizzeri di diversi settori e professioni. Il reclutamento dei partecipanti è stato effettuato nella Svizzera tedesca, italiana e francese dall'istituto d'indagine GFS. Al fine di rilevare diverse prospettive sull'argomento, sono stati intervistati tre gruppi target:

1. madri attualmente in congedo di maternità o che hanno interrotto il lavoro per la cura dei figli;
2. madri che negli ultimi tre anni sono tornate al lavoro dopo il congedo di maternità o dopo un'interruzione del lavoro per la cura dei figli;
3. padri lavoratori con almeno un figlio di età inferiore a otto anni.

La Figura 1 fornisce una panoramica delle persone intervistate. Il questionario è stato preparato dal Politecnico federale di Zurigo e, oltre a informazioni di carattere generale sulla situazione dei collaboratori (ad es. durata del congedo di maternità, età del figlio più piccolo ecc.), prevedeva domande sulla motivazione a tornare al lavoro dopo la nascita del figlio e sui vantaggi derivanti dal reinserimento professionale per l'azienda. Inoltre, ai partecipanti sono state poste domande riguardo ai possibili conflitti tra lavoro e famiglia. Il sondaggio constava principalmente di questionari consolidati e convalidati.

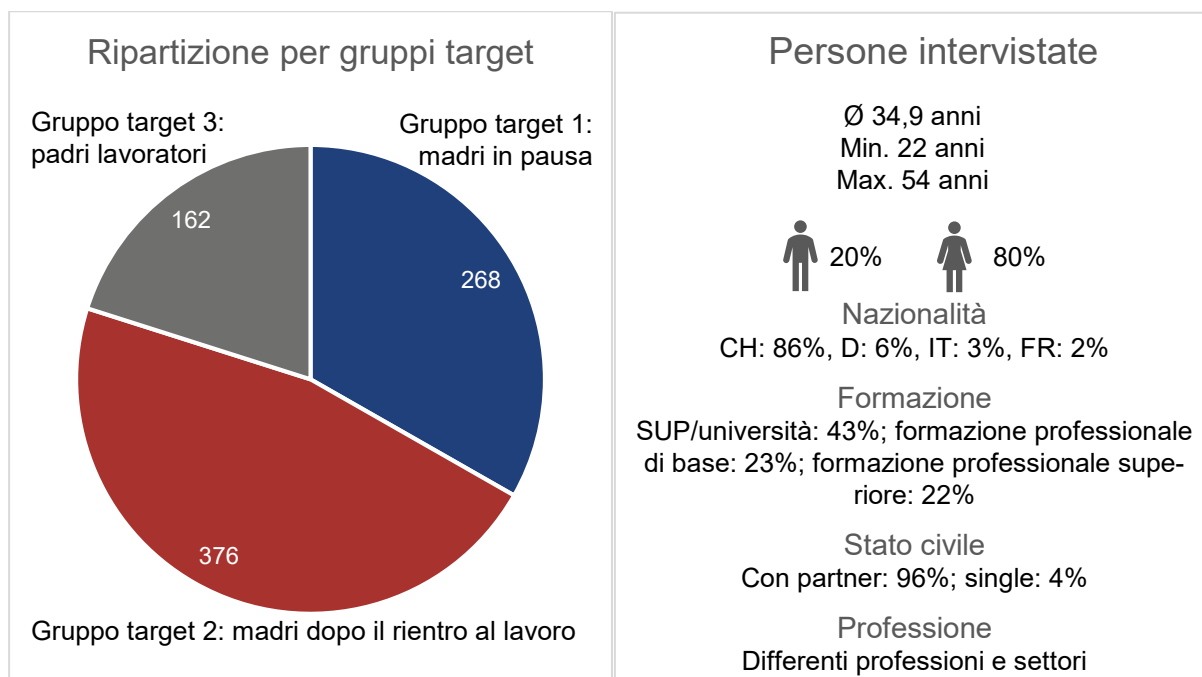


Figura 1 – Panoramica delle persone intervistate (806 partecipanti al sondaggio online)

## 3.2 Risultati centrali

### Vantaggi per le aziende

- In seguito alla nascita dei figli, sia le madri che i padri affermano di avere sperimentato una crescita personale di cui il datore di lavoro può beneficiare.
- Molte madri e molti padri dichiarano di andare al lavoro con una maggiore motivazione e una rinnovata fiducia in se stessi.
- La maternità e la paternità generano diverse risorse che possono essere sfruttate in modo proficuo sul lavoro.
- Queste risorse includono un atteggiamento più positivo, nuove conoscenze, nuove competenze e un uso efficiente del tempo.

### Gestione del rientro

- La maggior parte delle madri in congedo di maternità desidera tornare al lavoro in tempi brevi e auspica una riduzione del grado di occupazione.
- In effetti, la maggior parte delle madri rientrate al lavoro ha ridotto il proprio grado di occupazione, talvolta anche in modo molto significativo.
- Al contrario, la maggior parte dei padri non ha ridotto o ha ridotto solo leggermente il proprio grado di occupazione dopo la nascita dei figli.
- Come motivazione per il rientro, le madri indicano soprattutto ragioni di carattere finanziario e la volontà di mantenere un collegamento con il mondo del lavoro.

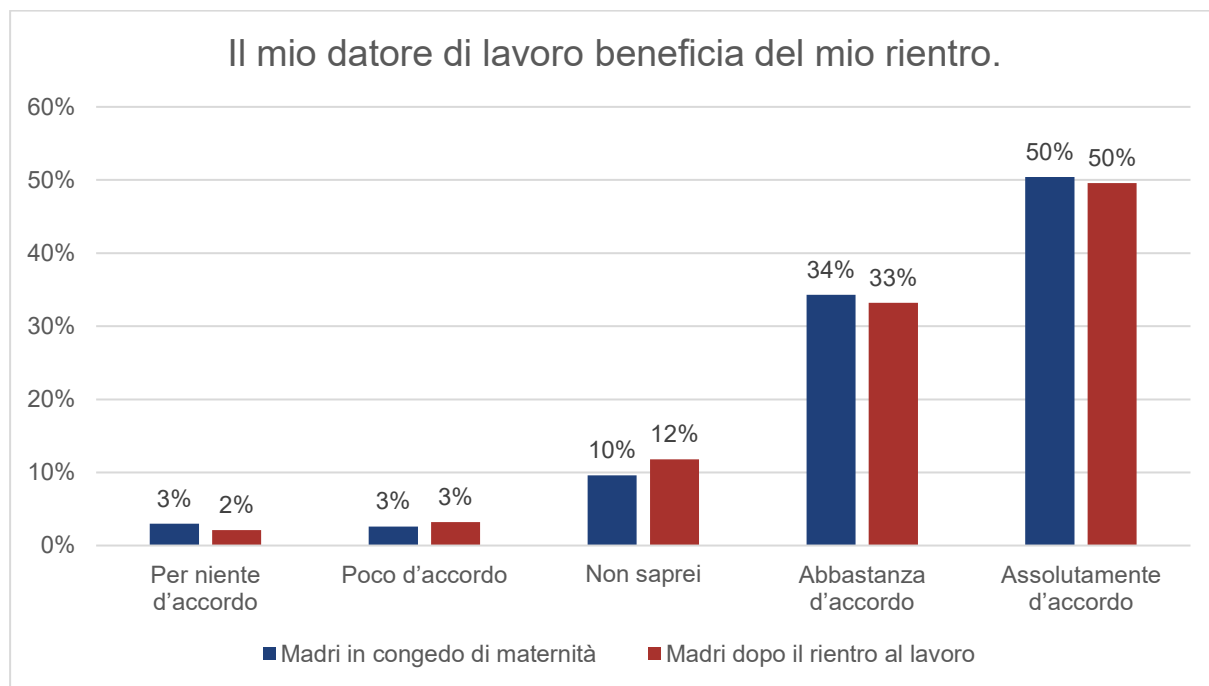
### Conciliabilità tra lavoro e famiglia

- In generale le madri e i padri riescono a conciliare bene lavoro e famiglia, anche se vivono alcuni conflitti. A tale proposito, stimano che l'impatto del lavoro sulla vita familiare sia leggermente più alto rispetto a quello della vita familiare sul lavoro.
- Non si constatano differenze tra le madri e i padri riguardo all'entità dei conflitti vissuti. La conciliabilità tra lavoro e famiglia rappresenta una sfida tanto per le madri quanto per i padri.



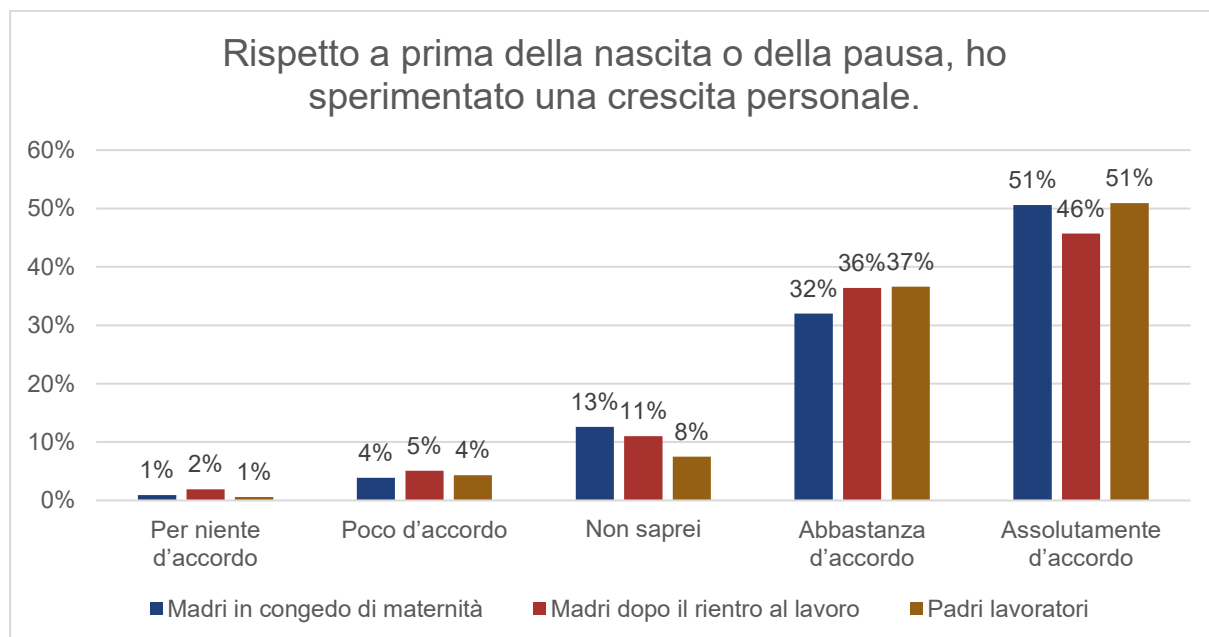
### 3.2.1 Vantaggi del rientro

Nel complesso, gran parte delle madri intervistate dichiara che il datore di lavoro trae vantaggio dal reinserimento professionale. Così oltre l'80% delle madri in congedo di maternità/rientrate al lavoro si è dichiarato abbastanza o assolutamente d'accordo con l'affermazione secondo cui il datore di lavoro beneficerà/ha beneficiato del loro rientro (cfr. Figura 2).



**Figura 2** – Il datore di lavoro beneficia del reinserimento professionale

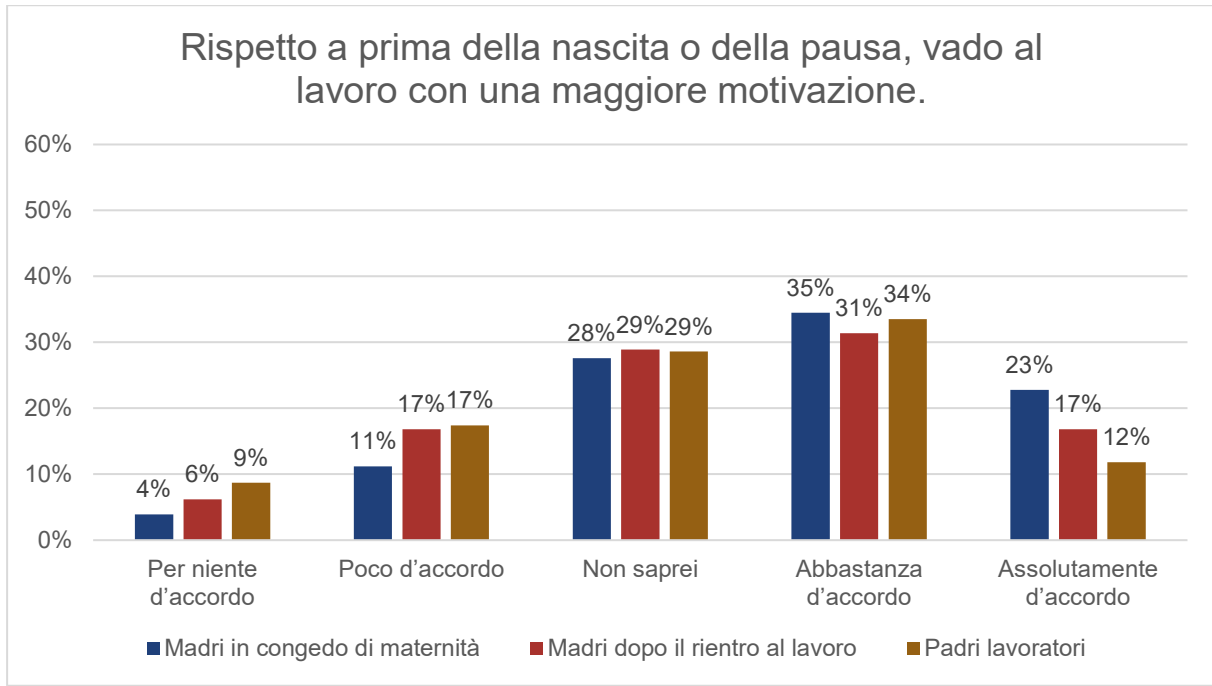
In seguito le madri e i padri sono stati intervistati riguardo a come loro e il loro comportamento lavorativo sono cambiati in seguito alla nascita/al congedo di maternità. Per le madri che al momento del sondaggio erano in congedo di maternità, queste domande erano riferite al futuro (ad es. «Dopo il congedo di maternità andrò al lavoro con una maggiore motivazione»). In particolare, le persone intervistate hanno sottolineato di avere sperimentato una crescita personale in seguito alla nascita del figlio/al congedo di maternità (cfr. Figura 3). Oltre l'80% delle persone intervistate si è dichiarato abbastanza o assolutamente d'accordo con l'affermazione relativa alla crescita personale.



**Figura 3** – Crescita personale sperimentata in seguito alla nascita del figlio/al congedo di maternità

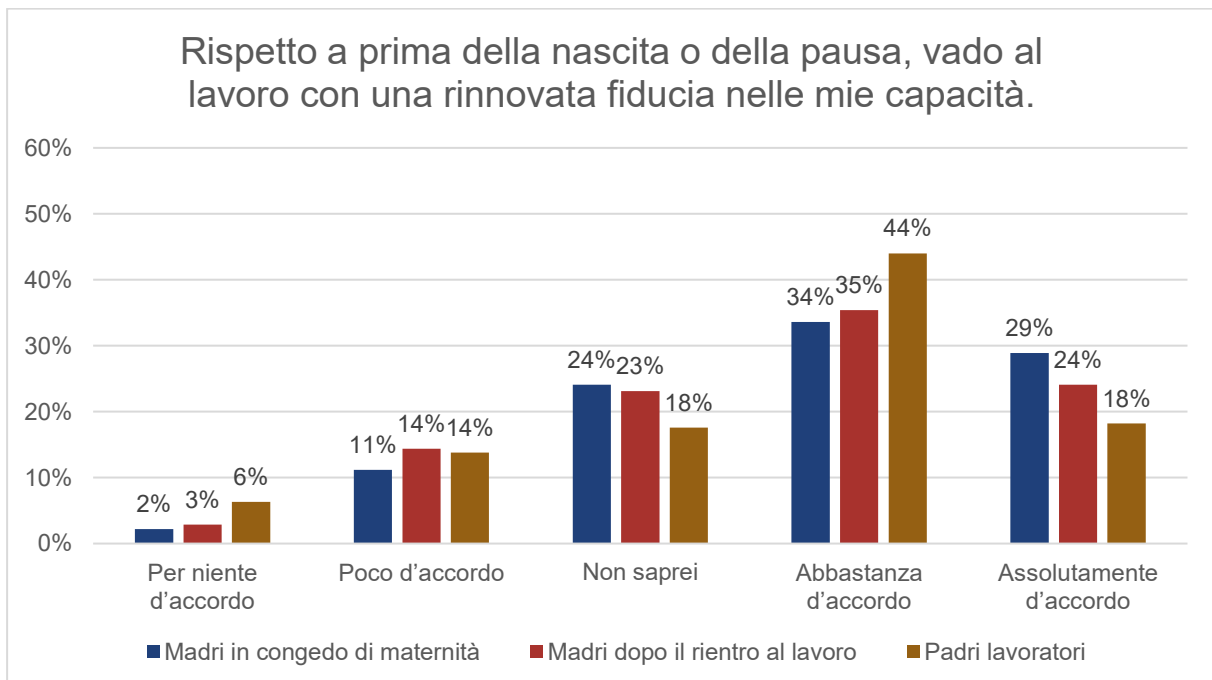


Inoltre, una percentuale relativamente alta di intervistati ha dichiarato di andare al lavoro con una maggiore motivazione in seguito alla nascita del figlio/al congedo di maternità (cfr. Figura 4). L'atteggiamento più ottimista al riguardo è stato riscontrato tra le madri che al momento del sondaggio erano in congedo di maternità: quasi il 60% di loro si è dichiarato abbastanza o assolutamente d'accordo con l'affermazione relativa all'aumentata motivazione dopo la pausa, mentre questa percentuale è stata significativamente più bassa tra le madri rientrate al lavoro (48%) e tra i padri lavoratori (46%).



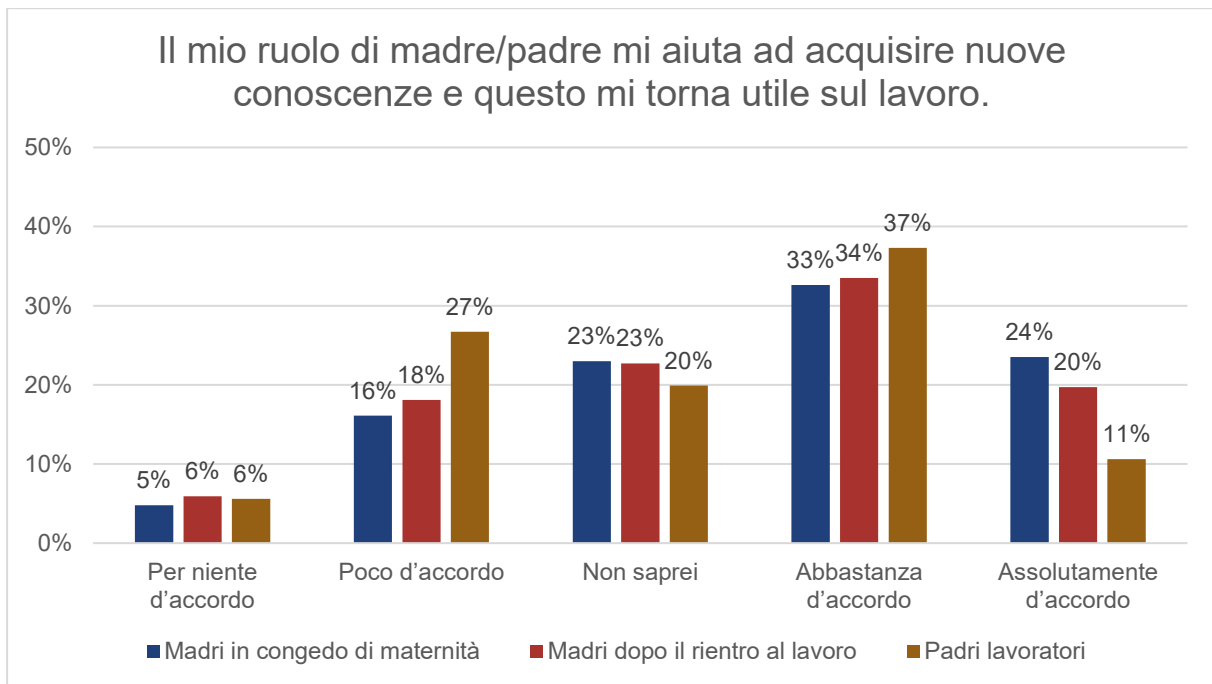
**Figura 4** – Aumentata motivazione dopo la nascita del figlio/il congedo di maternità

Le madri e i padri hanno sperimentato una crescita anche in riferimento alla fiducia nelle proprie capacità. Così l'affermazione relativa alla rinnovata fiducia in se stessi in seguito alla nascita del figlio/al congedo di maternità ha riportato un accordo relativamente alto in tutti e tre i gruppi target (cfr. Figura 5).



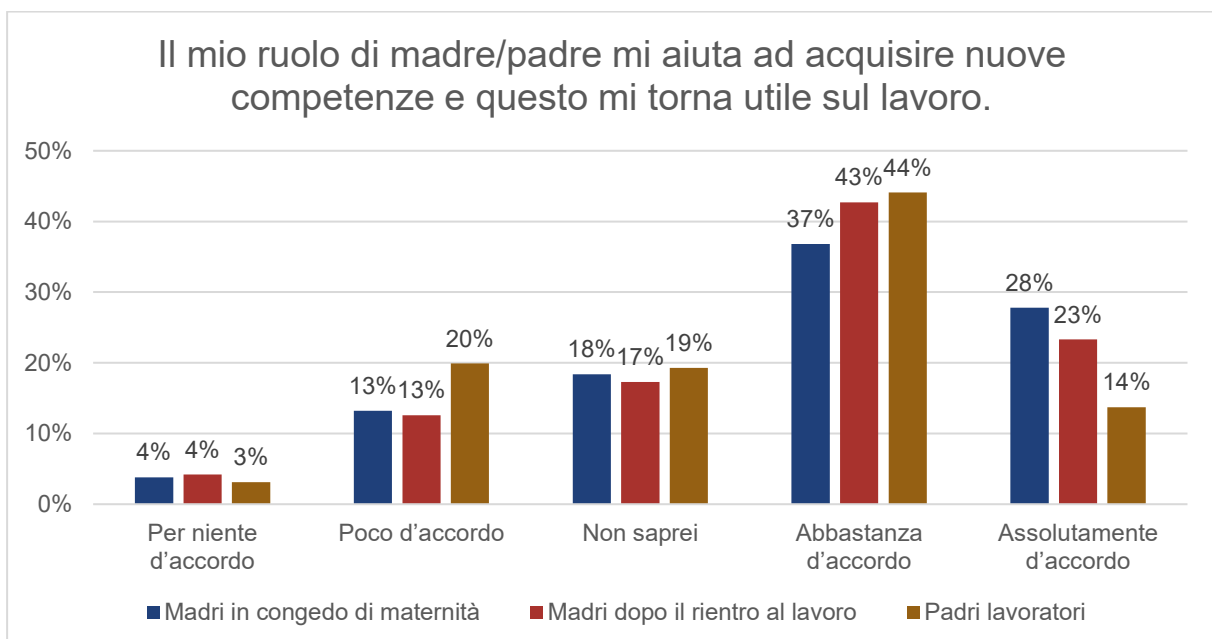
**Figura 5** – Aumentata fiducia in se stessi dopo la nascita del figlio/il congedo di maternità

Le persone intervistate hanno anche fornito informazioni sulle **risorse personali** sviluppate nel ruolo di madri e padri che possono tornare utili sul lavoro. Queste risorse includono l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, un atteggiamento più positivo e strategie di lavoro mirate. Grazie al ruolo di madri e padri, molti degli intervistati hanno dichiarato di aver acquisito conoscenze utili per il proprio lavoro (cfr. Figura 6). Nel complesso questa affermazione è stata condivisa maggiormente dalle madri rispetto ai padri. In effetti, solo l'11% dei padri si è dichiarato completamente d'accordo con questa affermazione, a fronte di una percentuale quasi doppia tra le madri (24% e 20%).



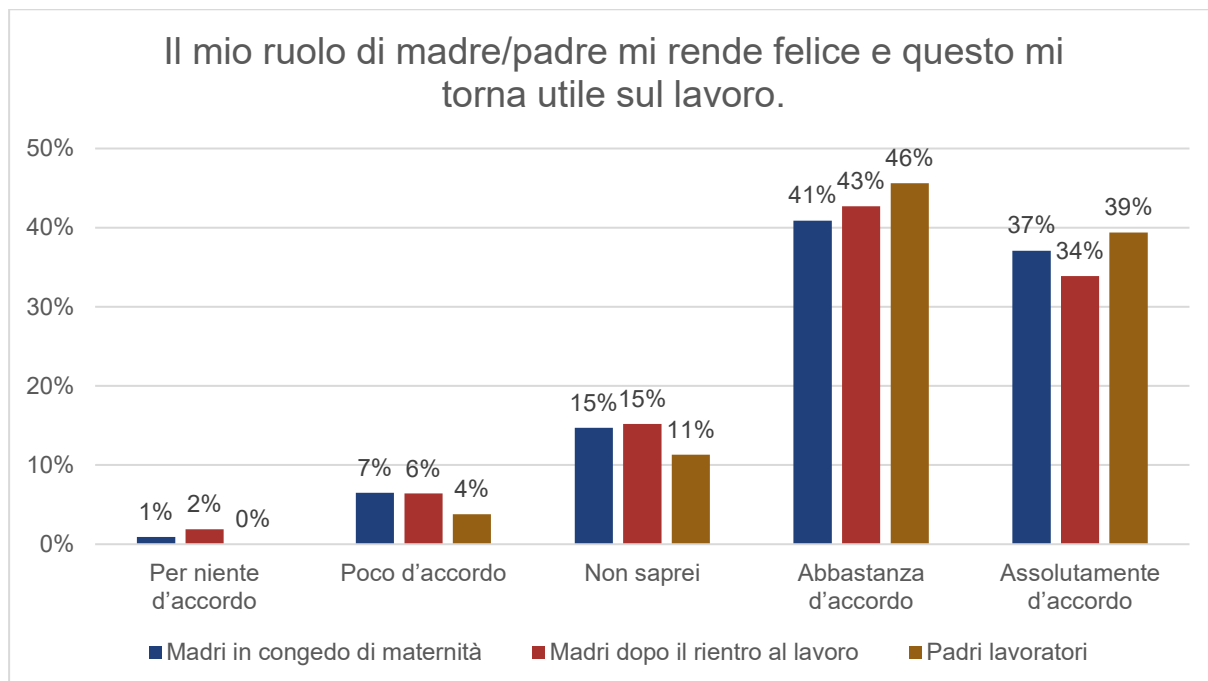
**Figura 6** – Conoscenze acquisite attraverso il ruolo di madre o padre

Le competenze sviluppate grazie al ruolo di madre o padre sono state valutate dagli intervistati leggermente più alte rispetto alle conoscenze. Così oltre il 65% delle madri e quasi il 60% dei padri si è dichiarato abbastanza o assolutamente d'accordo con l'affermazione secondo cui, grazie al ruolo di madri o padri, hanno sviluppato competenze utili per il proprio lavoro (cfr. Figura 7). Anche questa affermazione è stata condivisa maggiormente dalle madri rispetto ai padri.



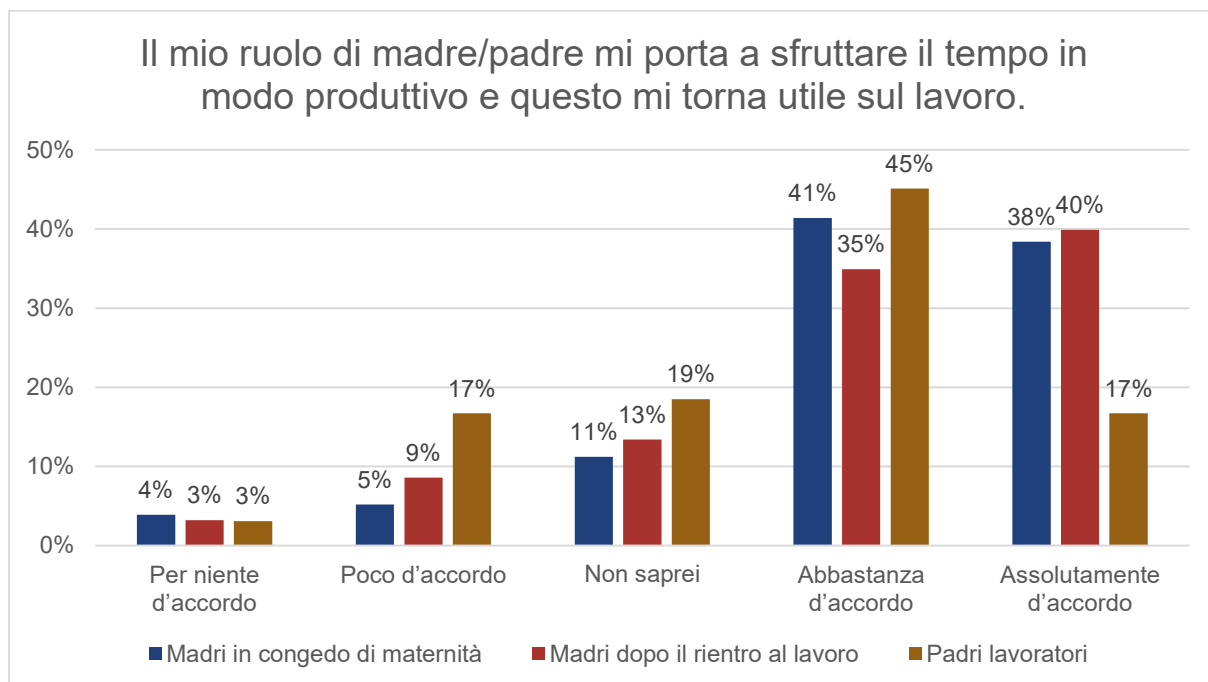
**Figura 7** – Competenze acquisite attraverso il ruolo di madre o padre

Un accordo molto elevato si è evidenziato anche in riferimento all'atteggiamento positivo sviluppato attraverso il ruolo di madre o padre. Così la grande maggioranza delle madri e dei padri intervistati si è dichiarata abbastanza o assolutamente d'accordo con l'affermazione secondo cui, rendendo felici, il ruolo di madre o padre torna utile sul lavoro (cfr. Figura 8). L'accordo con questa affermazione è stato leggermente più alto tra i padri che tra le madri.



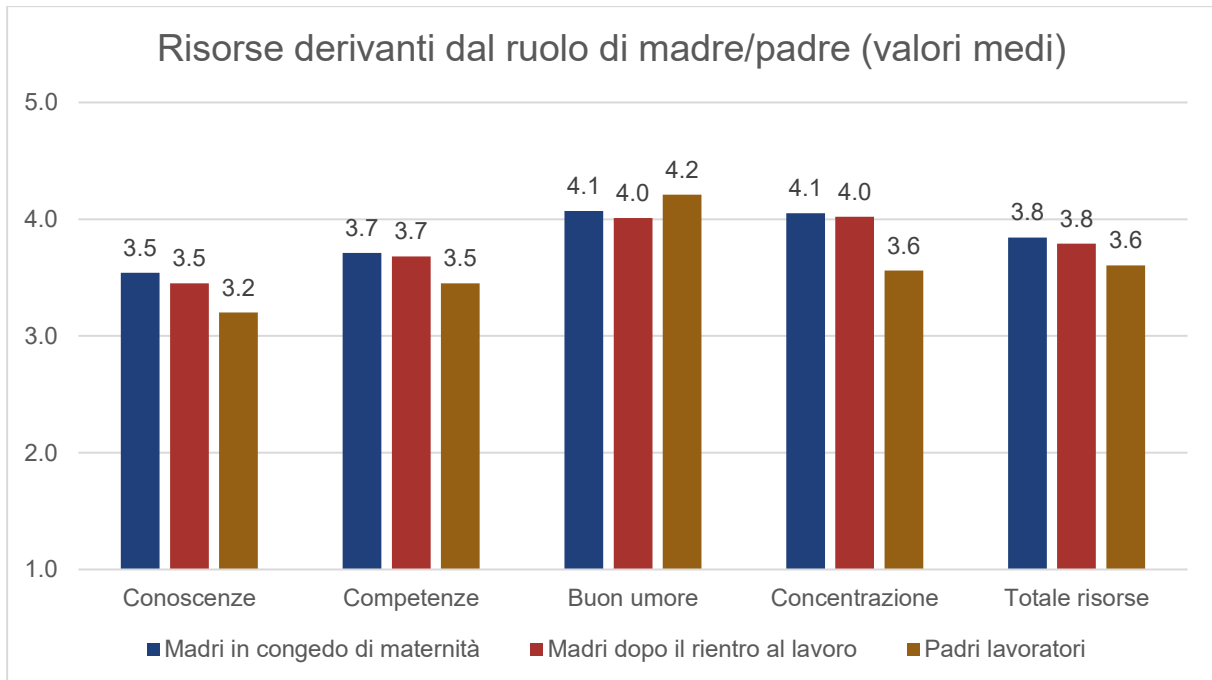
**Figura 8** – Atteggiamento positivo sviluppato attraverso il ruolo di madre o padre

Inoltre, un'elevata percentuale d'intervistati ha dichiarato che, grazie al ruolo di madre o padre, ha imparato a utilizzare il tempo disponibile in modo più efficiente, cosa che torna utile sul lavoro. A tale proposito, il livello di accordo è stato nettamente più alto tra le madri che tra i padri: circa il 40% delle madri si è dichiarato completamente d'accordo con la relativa affermazione a fronte di una percentuale inferiore al 20% per i padri (cfr. Figura 9).



**Figura 9** – Uso efficiente del tempo grazie al ruolo di madre o padre

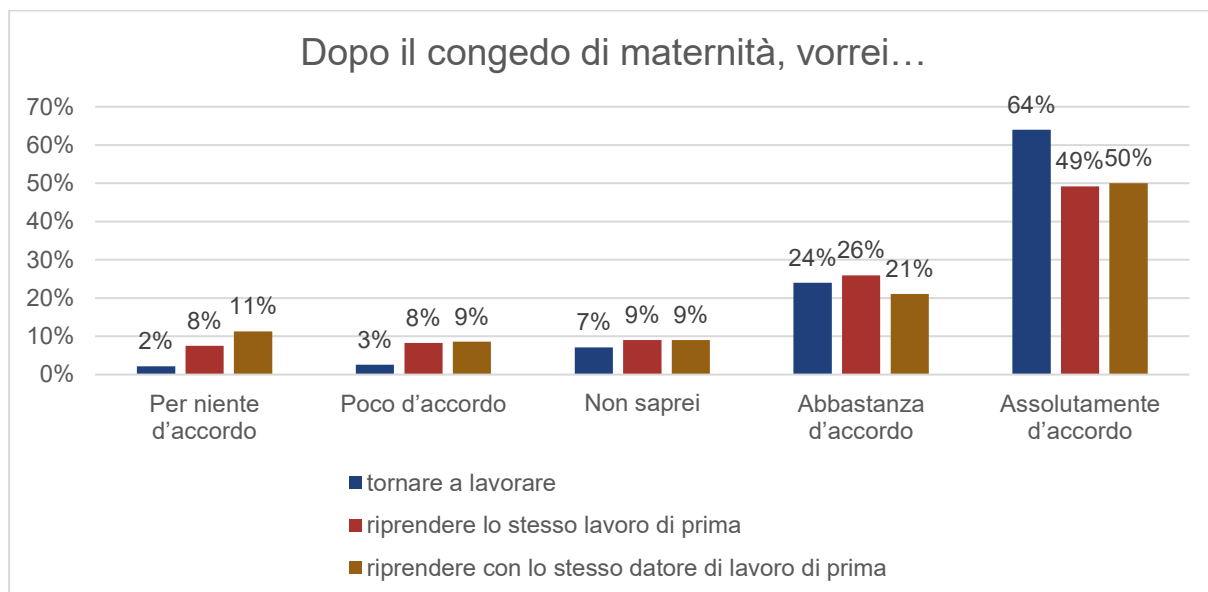
La Figura 10 mostra i valori medi riguardo alle risorse sviluppate grazie al ruolo di madri e padri tra tutti gli intervistati. Rispetto alle madri, i padri attribuiscono una valutazione inferiore alle conoscenze e competenze sviluppate grazie alla paternità e all'uso efficiente del tempo di lavoro, ma in compenso una valutazione superiore all'umore positivo generato dal loro ruolo. Considerando le risorse nel complesso, le madri riportano un valore più alto rispetto ai padri. Tuttavia, essendo l'entità delle ripercussioni contenuta, la differenza è di scarsa rilevanza. In riferimento alle risorse generate dalla maternità o dalla paternità che possono essere sfruttate in modo proficuo sul lavoro, su una scala da 1 a 5 gli intervistati hanno attribuito una valutazione media da moderata a elevata.



**Figura 10** – Risorse sviluppate grazie al ruolo di madre o padre (valore medio su una scala da 1 a 5)

### 3.2.2 Gestione del rientro

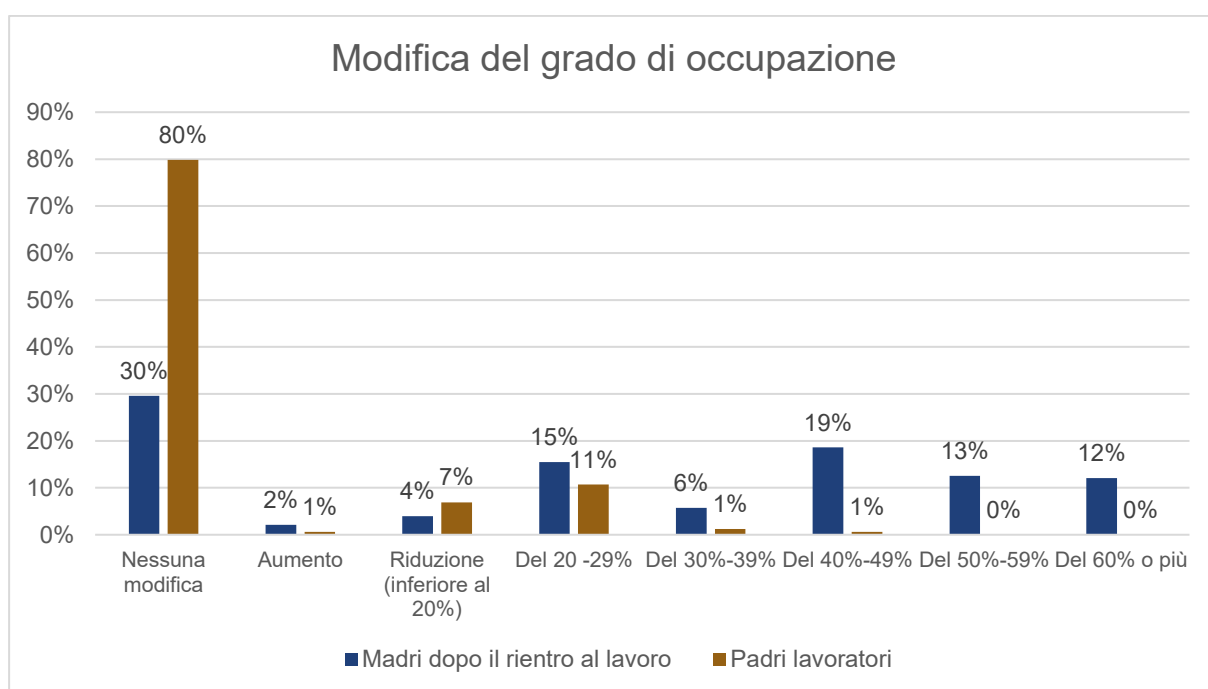
La maggior parte delle madri intervistate durante il congedo di maternità ha espresso il desiderio di riprendere la propria attività professionale, perlopiù nello stesso lavoro e con lo stesso datore di lavoro (cfr. Figura 11). Le madri che avevano già piani concreti per il loro rientro miravano a una ripresa perlopiù tempestiva, nel giro di pochi mesi (93,5%).



**Figura 11** – Ripresa del lavoro: desiderio di tornare al lavoro dopo il congedo di maternità o la pausa dal lavoro (in generale, nello stesso lavoro e con lo stesso datore di lavoro)

Prima dell'interruzione del lavoro, un'elevata percentuale delle madri in congedo di maternità (40%) lavorava con un **grado di occupazione** elevato (41 o più ore alla settimana). Per la ripresa del lavoro, le madri intervistate puntavano a un grado di occupazione notevolmente inferiore: la percentuale di madri che puntava a un lavoro a tempo pieno era solo del 5%, mentre oltre un terzo delle intervistate desiderava tornare al lavoro con un grado di occupazione pari o inferiore a 20 ore.

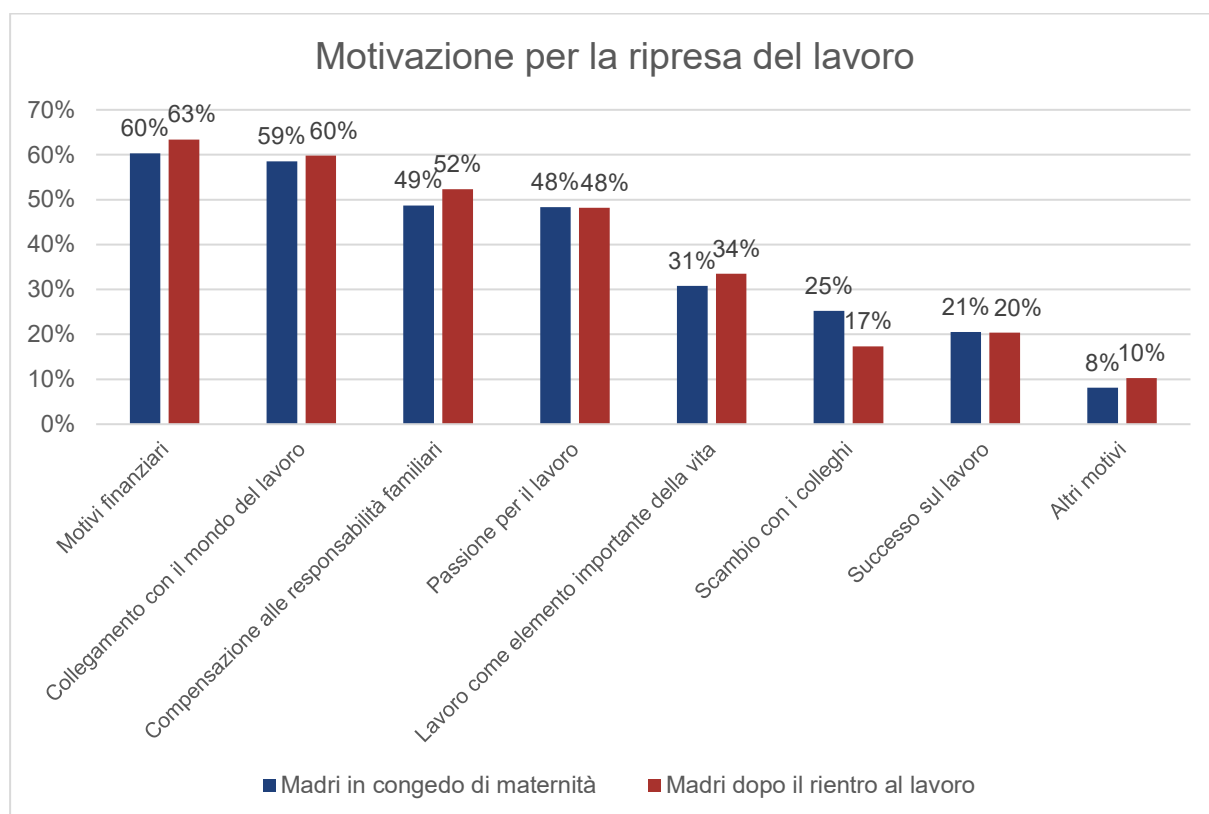
Nel secondo gruppo target si è confermato che la maggior parte delle madri rientrate al lavoro ha effettivamente adeguato il proprio grado di occupazione, perlopiù riducendolo. La Figura 12 mostra che meno del 20% delle donne tornate al lavoro ha ridotto solo leggermente il proprio grado di occupazione, a fronte di un'elevata percentuale che l'ha ridotto del 50% o più. Al contrario, la grande maggioranza dei padri (80%) ha mantenuto invariato il proprio grado di occupazione dopo la nascita del figlio. I padri che hanno adattato il proprio grado di occupazione generalmente l'hanno ridotto solo leggermente.



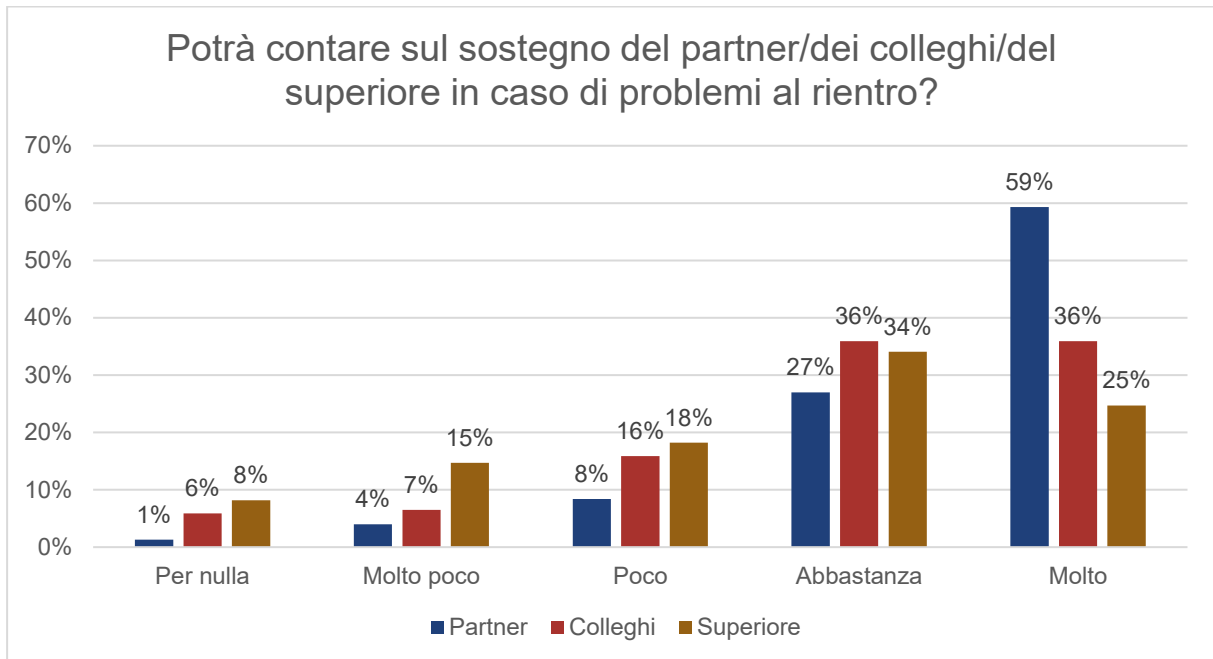
**Figura 12** – Modifica del grado di occupazione per le madri rientrate al lavoro e i padri dopo la nascita dei figli

La Figura 13 mostra la **motivazione che spinge le madri a tornare al lavoro**. Più spesso sono state indicate motivazioni di tipo finanziario e la volontà di non perdere il collegamento con il mondo del lavoro. Inoltre, circa la metà delle persone intervistate considera il lavoro come un'importante compensazione alle responsabilità familiari. Molte delle persone intervistate desiderano tornare al lavoro in quanto il loro lavoro le appassiona o lo vedono come un elemento importante della loro vita. Tra i motivi scelti, non si è evidenziata alcuna differenza tra le madri ancora in congedo di maternità e le madri già tornate al lavoro.

Le madri in congedo di maternità guardavano fiduciose al rientro al lavoro. In particolare, contavano sull'elevato **supporto** da parte della loro cerchia sociale (cfr. Figura 14). Per i problemi che si sarebbero potuti verificare alla ripresa del lavoro, erano fiduciose di poter contare soprattutto sul sostegno del partner. Anche l'autoefficacia in riferimento al rientro al lavoro – ossia la fiducia delle persone intervistate nelle proprie capacità di affrontare il rientro in maniera positiva – ha riportato un valore medio elevato (4,1 su una scala da 1 a 5).



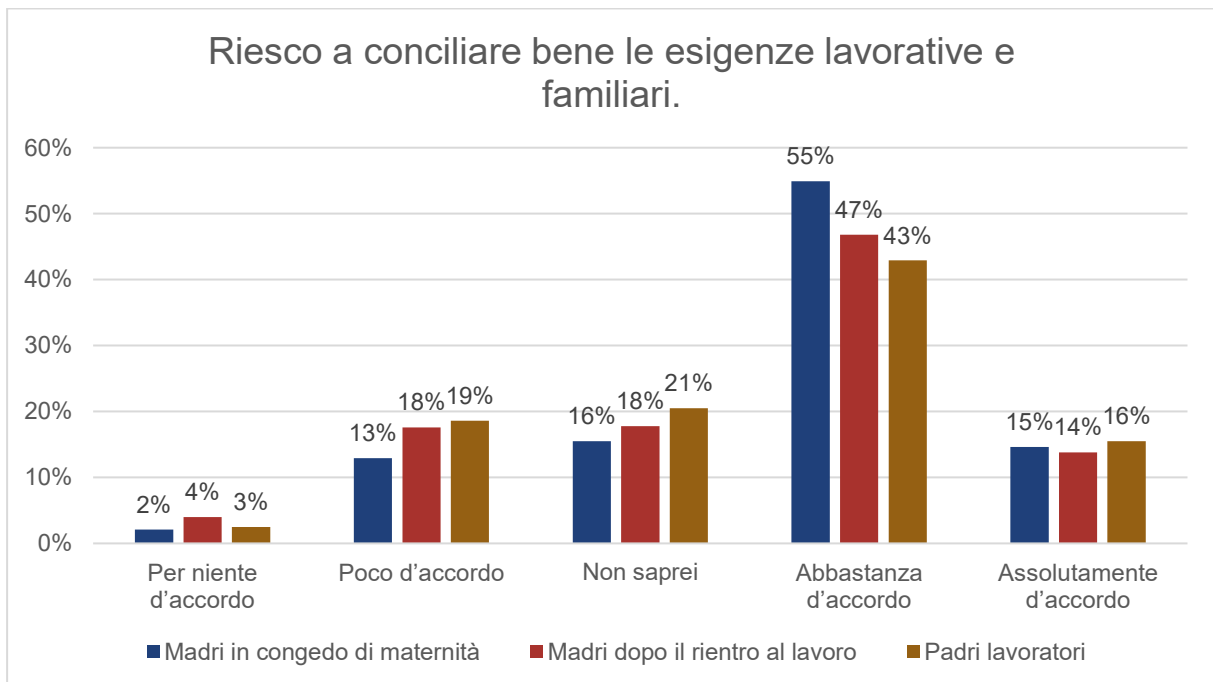
**Figura 13** – Motivazione per il rientro al lavoro con la percentuale di intervistati che ha selezionato ogni motivo (possibilità di selezionare più motivi)



**Figura 14** – Supporto da parte del partner, dei colleghi e del superiore in caso di problemi alla ripresa del lavoro

### 3.2.3 Conciliabilità tra lavoro e famiglia

In riferimento alla **conciliabilità tra lavoro e famiglia**, le madri e i padri intervistati erano complessivamente positivi. Soprattutto le madri che al momento del sondaggio erano ancora in congedo di maternità erano fiduciose che, dopo il ritorno al lavoro, sarebbero state in grado di bilanciare le esigenze di entrambe le sfere professionale e privata. Anche la maggior parte delle madri rientrate al lavoro e dei padri lavoratori ha dichiarato di riuscire a bilanciare bene le esigenze lavorative e familiari (cfr. Figura 15).

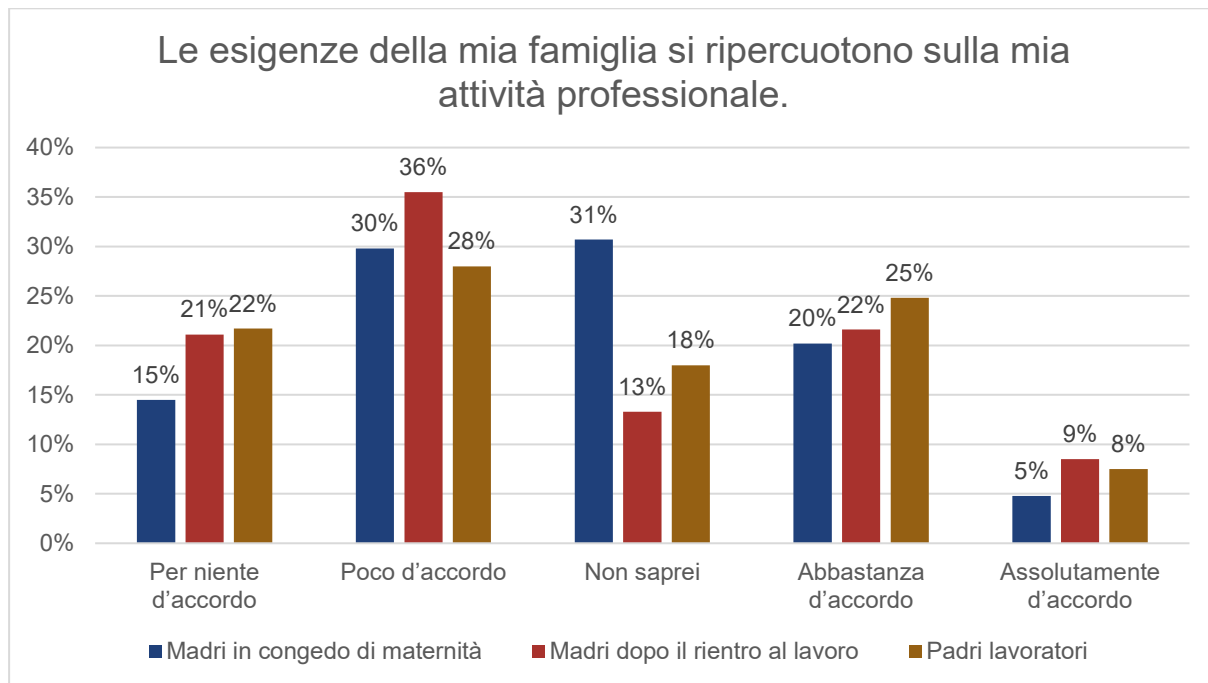


**Figura 15** – Equilibrio tra lavoro e famiglia

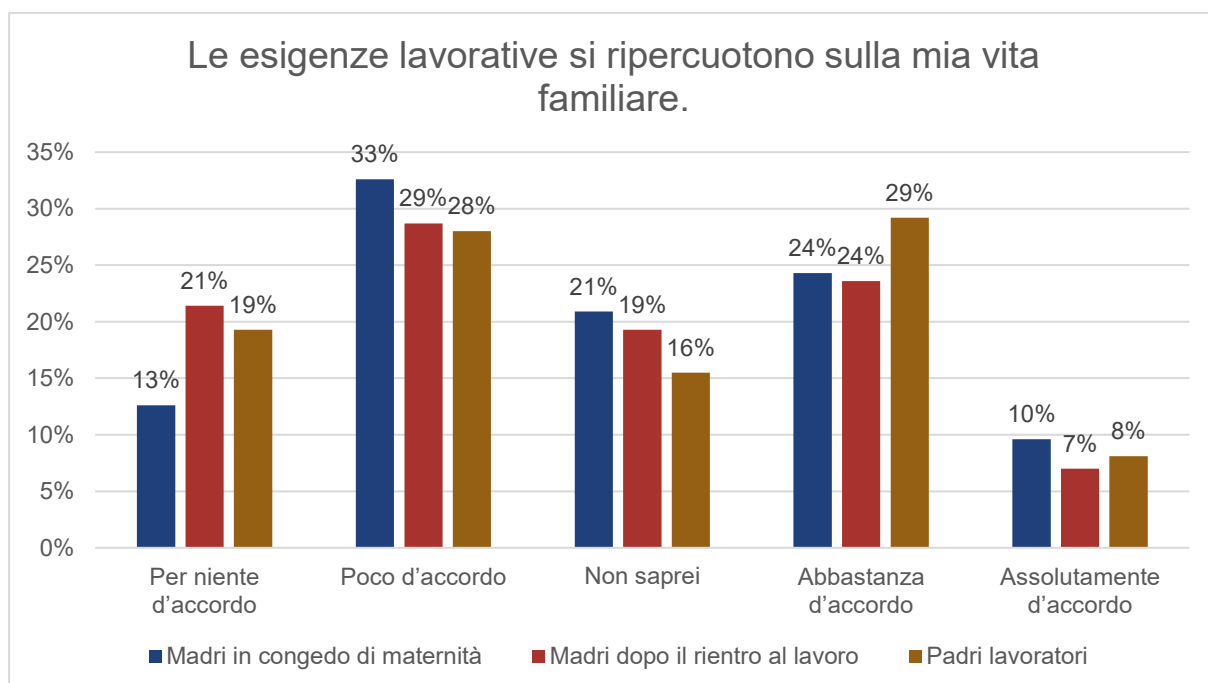
Ciononostante, sia le madri che i padri hanno vissuto alcuni conflitti tra lavoro e famiglia. Ad esempio, circa un terzo delle madri e dei padri ha dichiarato che le esigenze familiari si ripercuotevano sull'attività professionale (cfr. Figura 16) e più di un terzo delle persone intervistate era d'accordo con l'affermazione secondo cui le esigenze lavorative influenzavano la vita familiare (cfr. Figura 17). Considerando i valori



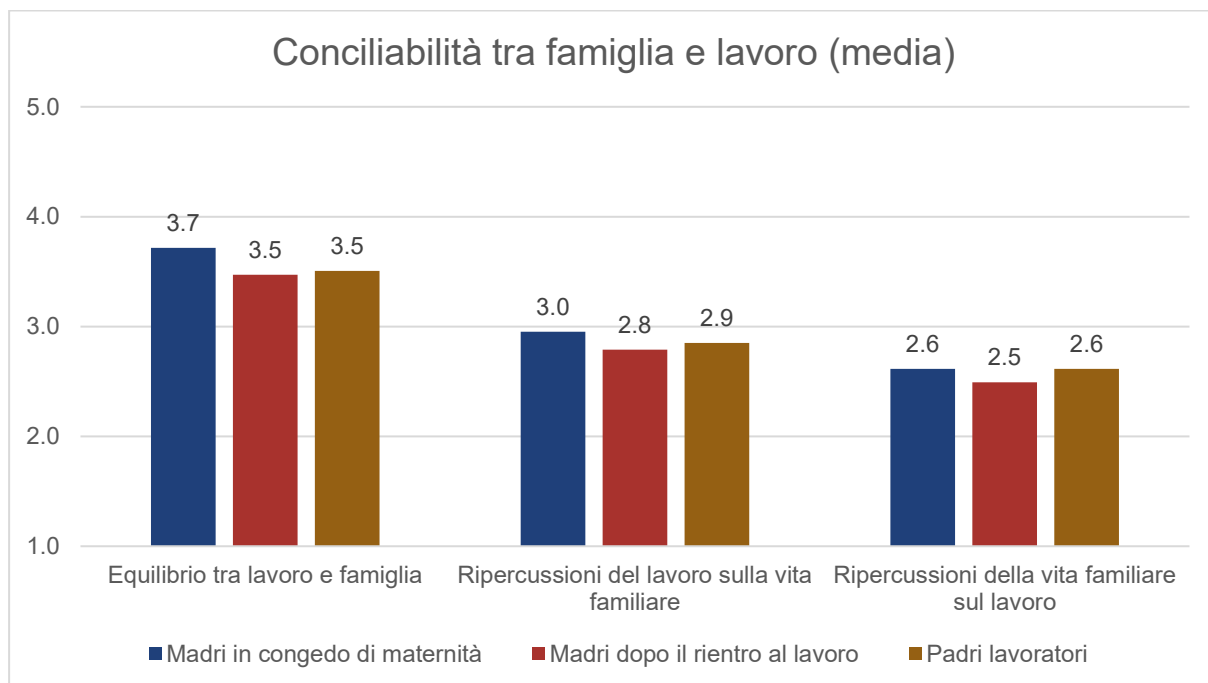
medi dei diversi gruppi target, non si evidenziano differenze significative tra madri e padri (cfr. Figura 18). Pertanto, la conciliabilità tra lavoro e famiglia rappresenta una sfida tanto per le madri quanto per i padri.



**Figura 16** – Ripercussioni delle esigenze familiari sull'attività professionale



**Figura 17** – Ripercussioni delle esigenze lavorative sulla vita familiare



**Figura 18** – Conciliabilità tra lavoro e famiglia (valori medi per tutti gli intervistati)

# 4 Intervista a dirigenti del panorama economico svizzero

## 4.1 Procedura e persone intervistate

Oltre al questionario online sul punto di vista dei collaboratori interessati, l'istituto d'indagine GFS ha condotto 30 interviste a dirigenti di diverse aziende svizzere. Poiché a singole interviste hanno partecipato più persone, sono state intervistate complessivamente 34 persone appartenenti a cinque diversi livelli di funzione nelle aziende: direzione, direzione HR, direzione di settore, direzione di team e responsabili Diversità. Le interviste sono state condotte in tedesco o francese e poi trascritte per la valutazione. La Figura 19 fornisce una panoramica delle persone intervistate.

L'obiettivo delle interviste era cogliere il punto di vista delle aziende svizzere sul tema della ripresa del lavoro. Le linee guida per le interviste sono state allestite dal Politecnico federale (ETH) di Zurigo al fine di sondare diversi ambiti tematici. In primo luogo si sono poste domande riguardo alla rilevanza dell'argomento e alle misure offerte dalle aziende per facilitare il rientro al lavoro. Successivamente sono state poste domande riguardo ai vantaggi che il reinserimento professionale dei collaboratori comporta a vari livelli per l'azienda. Infine, sono stati discussi i fattori di successo e le sfide per l'azienda in riferimento al reinserimento professionale.

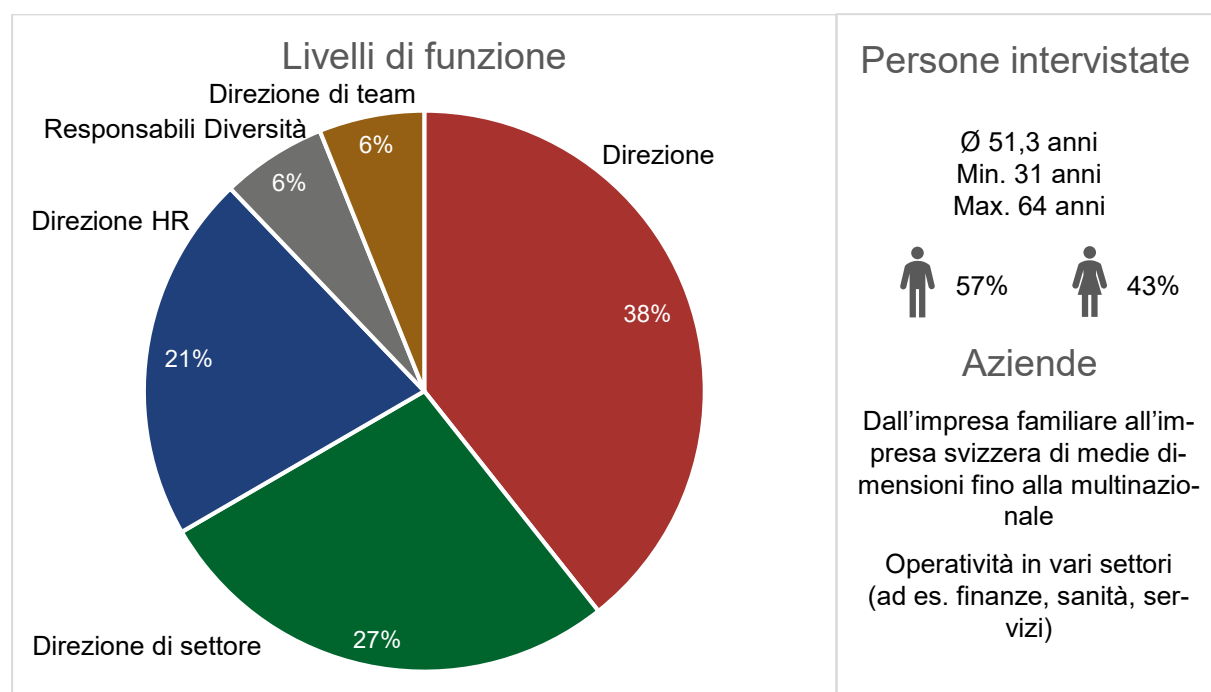


Figura 19 – Panoramica delle persone intervistate (30 interviste)

## 4.2 Risultati centrali

### Rilevanza e misure

- Per la maggior parte delle aziende, il reinserimento professionale delle madri è una questione di grande attualità e importanza, soprattutto alla luce del cambiamento demografico e della carenza di lavoratori qualificati.
- Il tema è rilevante anche dal punto di vista economico, dal momento che lo Stato investe risorse finanziarie nell'istruzione. Interruzioni prolungate dell'attività lavorativa comportano un potenziale inutilizzato.
- Molte aziende prevedono misure volte ad agevolare il rientro, che generalmente si limitano all'offerta di modelli di lavoro flessibili e un grado di occupazione ridotto.
- Di norma, queste misure sono ugualmente accessibili per madri e padri.
- Spesso queste misure vengono sfruttate e accettate favorevolmente.

### Vantaggi del rientro al lavoro per le aziende

- La promozione del rientro al lavoro presenta numerosi vantaggi per le aziende.
- Le conoscenze vengono mantenute all'interno dell'azienda e i costi di reclutamento ridotti.
- Il sostegno al reinserimento professionale aumenta l'attrattiva come datore di lavoro ed è un importante strumento di Employer Branding.
- Complessivamente, in questo modo è possibile reagire meglio alla carenza di lavoratori qualificati.
- Spesso i collaboratori rispondono alle misure offerte con un elevato grado di fedeltà e d'identificazione con l'azienda.
- A lungo termine le madri e i padri possono apportare nuove competenze e prospettive in azienda, in quanto generalmente sperimentano una crescita a livello personale.

### Raccomandazioni per la gestione delle sfide

- Per le madri, i padri, i team di lavoro e le aziende si profilano varie sfide.
- I genitori si trovano spesso a farsi carico di un doppio onere e sperimentano conflitti tra il lavoro e la famiglia.
- Le aziende e i team devono sapersi adattare in modo flessibile e spesso la ripartizione dei gradi di occupazione rappresenta una sfida.
- Fattori di successo centrali sono la flessibilità, la reciprocità, la comunicazione e la pianificazione nonché un forte coinvolgimento dei padri nelle famiglie.
- Anche una cultura aziendale di supporto e l'accettazione da parte dei dirigenti sono di grande importanza per un'efficace gestione del reinserimento professionale.

## 4.2.1 Rilevanza e misure

Nelle interviste è emerso chiaramente che il rientro al lavoro delle madri dopo la nascita dei figli gioca un ruolo importante per la maggior parte delle aziende, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore in cui operano. La questione è di particolare interesse nelle aziende con un'alta percentuale di donne (ad esempio nel settore sanitario o dell'istruzione). Per la maggior parte degli intervistati il tema è rilevante soprattutto alla luce delle sfide attuali, come i cambiamenti demografici e la carenza di lavoratori qualificati.



«Sono convinto che oggi giorno sia l'unica via percorribile. Se diciamo di aver bisogno di persone adeguatamente formate che vogliono venire a lavorare qui, non c'è altra soluzione che a) cercare di capire le loro esigenze e b) dire chiaramente [...] cosa possiamo offrire e cosa no.» (I18, responsabile HR in un'impresa familiare)

Alcuni intervistati riconoscono anche la rilevanza economica e sociale dell'argomento.



«Trovo che la questione sia molto rilevante anche dal punto di vista economico: lo Stato paga l'istruzione di queste persone che al giorno d'oggi risultano anche adeguatamente qualificate. Se per un qualsiasi motivo se ne impedisce il reinserimento professionale, naturalmente ne deriva anche un danno economico.» (I5, direttore di una divisione con 1000 COLL)

Di conseguenza, la maggior parte delle aziende offre misure volte ad agevolare il rientro al lavoro dei propri collaboratori. Per la maggior parte delle imprese, queste misure si limitano all'offerta di un grado di occupazione ridotto, modelli di lavoro flessibili e regolamenti di congedo adattati. La Figura 20 fornisce una panoramica di queste misure.

<b>Grado di occupazione</b> Lavoro a tempo parziale Jobsharing (lavoro ripartito)	<b>Flessibilità</b> Modelli di lavoro flessibili Lavoro a turni e orari flessibili	<b>Consulenza</b> Corsi di aggiornamento Consulenza e workshop
<b>Regolamenti di congedo</b> Congedo di maternità/paternità Congedo non pagato Assistenza dei figli malati	<b>Infrastruttura</b> Asilo e assistenza Possibilità per l'allattamento al seno	<b>Soluzioni individuali</b>

Figura 20 – Misure volte ad agevolare il rientro al lavoro

La grande maggioranza degli intervistati ha dichiarato che la propria azienda offre la possibilità di ridurre il grado di occupazione (talvolta anche in combinazione con il jobsharing) a tutti i collaboratori, indipendentemente dal fatto che siano genitori o meno. Alcuni intervistati hanno sottolineato che sempre più spesso anche i padri desiderano ridurre il loro grado di occupazione.



«Il lavoro a tempo parziale è in aumento [...] Riceviamo sempre più richieste anche da parte degli uomini. Alla nascita dei figli, non è più automatico che solo la donna riduca il proprio grado di occupazione mentre l'uomo continui a lavorare a tempo pieno.» (I18, responsabile HR in un'impresa familiare)

Al contempo, molti intervistati hanno indicato che la compatibilità del lavoro a tempo parziale con una posizione dirigenziale e altre opportunità di carriera rappresenta una grande sfida. Sebbene alcuni abbiano evidenziato l'impegno della propria azienda nel trovare soluzioni (ad es. attraverso il jobsharing),

la maggior parte degli intervistati ha dichiarato che nella propria azienda il lavoro a tempo parziale non è compatibile (o lo è solo in misura molto limitata) con l'esercizio di una funzione dirigenziale.



«Penso che il lavoro part-time a livelli dirigenziali debba essere maggiormente accettato. Anche da parte dei colleghi. Al momento non vedo ancora una grande accettazione né da parte degli altri dirigenti né dei collaboratori. Il lavoro a tempo parziale è associato a tanti pregiudizi, come se impedisse di svolgere bene il proprio lavoro.» (I12, responsabile HR di una fondazione)

Quali ulteriori misure centrali volte a promuovere il rientro al lavoro, spesso sono stati citati l'adeguamento dei regolamenti di congedo (ad es. prolungamento del congedo di maternità e di paternità oltre il minimo legale) e un'aumentata flessibilità (a livello temporale e spaziale). Oltre a infrastrutture aggiuntive (ad es. per l'allattamento al seno), alcune aziende mettono a disposizione servizi di assistenza all'infanzia e offerte di consulenza. Infine, alcuni intervistati hanno sottolineato che sono previsti colloqui per cercare soluzioni individuali per i singoli casi.

## 4.2.2 Vantaggi del rientro al lavoro per le aziende

Le interviste si sono concentrate sui vantaggi che il rientro al lavoro delle madri in seguito alla nascita dei figli comporta per le aziende. Le interviste hanno mostrato che le aziende possono beneficiare in vari modi dal reinserimento delle madri dopo il congedo di maternità o dopo un'interruzione prolungata del lavoro.

La maggior parte degli intervistati ha dichiarato che i genitori in generale e le madri rientrate al lavoro in particolare apportano **competenze** preziose e un'elevata **motivazione** sul lavoro. È stato sottolineato che, in seguito alla nascita dei figli, le madri e i padri sperimentano una crescita personale e acquisiscono nuove competenze, come ad esempio l'uso efficiente del tempo disponibile, un'aumentata resistenza allo stress nonché maggiori capacità organizzative e competenze sociali nel rapporto con gli altri. Queste competenze possono essere sfruttate in modo proficuo in azienda e migliorare la collaborazione nei team.



«Quando si mette al mondo un figlio, ci si assume una responsabilità aggiuntiva. Sono convinto che questo abbia un influsso su ogni persona. In senso positivo, fintanto che non sfoci in una situazione di stress. Fondamentalmente penso che questo aiuti nella crescita di una persona, che fornisca una prospettiva diversa da apportare poi in azienda.» (I14, CEO di un'azienda con 70 COLL)

Inoltre, nel momento in cui vengono offerte vantaggiose misure per facilitare il ritorno al lavoro e garantire la conciliabilità tra lavoro e famiglia, le madri e i padri sviluppano un'elevata **fedeltà all'azienda**. Spesso gli intervistati hanno riportato un'elevata gratitudine dei collaboratori nei confronti dell'azienda. Questo può anche ripercuotersi positivamente sull'**identificazione** dei collaboratori con l'azienda.



«Sì, direi che possiamo contare sulla fedeltà dei collaboratori. Abbiamo un elevato tasso di ritorno: lo assocerei sicuramente alle opportunità offerte di lavoro a tempo parziale o alla possibilità di prolungare il congedo di maternità senza giustificazione.» (I4, responsabile Diversità in una grande azienda)

Un altro vantaggio chiave risiede nel **mantenimento di prezioso know-how**. Se le madri o i padri non rientrano al lavoro dopo il congedo di maternità o la nascita del figlio, l'azienda perde un collaboratore talvolta altamente specializzato che ha già acquisito conoscenze ed esperienze specifiche dell'azienda. A seconda della posizione ricoperta dai collaboratori, la sostituzione di queste conoscenze può risultare molto costosa per l'azienda.



«Ne beneficiamo anche perché in questo modo non perdiamo tutte le competenze sviluppate dalla persona e non dobbiamo più formarla da capo. [...] Ci fa piacere se la gente continua a lavorare con noi anche perché si fa fatica a trovare abbastanza personale sufficientemente qualificato.» (I16, responsabile HR di una scuola di musica)

A tale proposito, spesso il sostegno al reinserimento professionale è percepito come un mezzo per fronteggiare la **carenza di lavoratori qualificati** e la concorrenza per accaparrarsi talenti. Ciò è particolarmente importante nei settori in cui i collaboratori con una preparazione adeguata scarseggiano e le aziende hanno difficoltà ad assumere lavoratori qualificati.



«Secondo me potremmo beneficiarne molto: avremmo accesso a molte più persone, che altrimenti ci rimarrebbero precluse. È un peccato rinunciare ad assumere uno specialista solo perché deve badare ai figli e, al suo posto, prendere qualcuno con conoscenze non dello stesso livello.» (I21, responsabile di unità in una grande azienda)

In relazione agli ultimi due punti, sicuramente occorre considerare anche la riduzione dei **costi** derivanti dal **turnover** (ossia dalla perdita) di personale e dal **reclutamento** di nuovi collaboratori. Se dopo il congedo di maternità le madri non tornano più al lavoro, di norma l'azienda deve rioccupare il posto e formare una nuova persona. Questo genera dei costi che possono arrivare fino a un anno di stipendio.



«Per le persone che effettuano controlli qualità, ci vuole un anno prima che «ingrannino» del tutto. Rinunciare a qualcuno per tre o quattro mesi ma poi poterlo reimpiegare subito o prendere una persona esterna che poi ha bisogno di un anno prima di produrre a pieno regime? Vista così, non ci sono grossi dubbi, vero?» (I21, responsabile di unità in una grande azienda)

Inoltre, l'offerta di misure a sostegno del reinserimento professionale può promuovere l'attrattiva come datore di lavoro ed è quindi sfruttata in molte aziende come strumento di **Employer Branding**. Pertanto, soprattutto per le aziende svantaggiate a livello locale o che fanno fatica a reclutare lavoratori qualificati, la gestione del reinserimento professionale gioca un ruolo centrale.



«È anche un fattore di attrattiva come datore di lavoro nonché una risposta allo svantaggio locale che abbiamo. Dimostra [...] che cerchiamo di trovare delle risposte a esigenze attualmente sentite nella società.» (I18, responsabile HR in un'impresa familiare)

Infine, alcuni intervistati hanno affermato che le donne che gestiscono efficacemente il rientro in azienda svolgono una **funzione esemplare** molto importante. Inviando un segnale ad altre aziende in Svizzera e sottolineando la rilevanza sociale del tema, questo può ripercuotersi positivamente anche oltre i confini della propria azienda. Dunque, le aziende possono sfruttare la promozione del rientro al lavoro anche per posizionarsi come datori di lavoro socialmente responsabili.

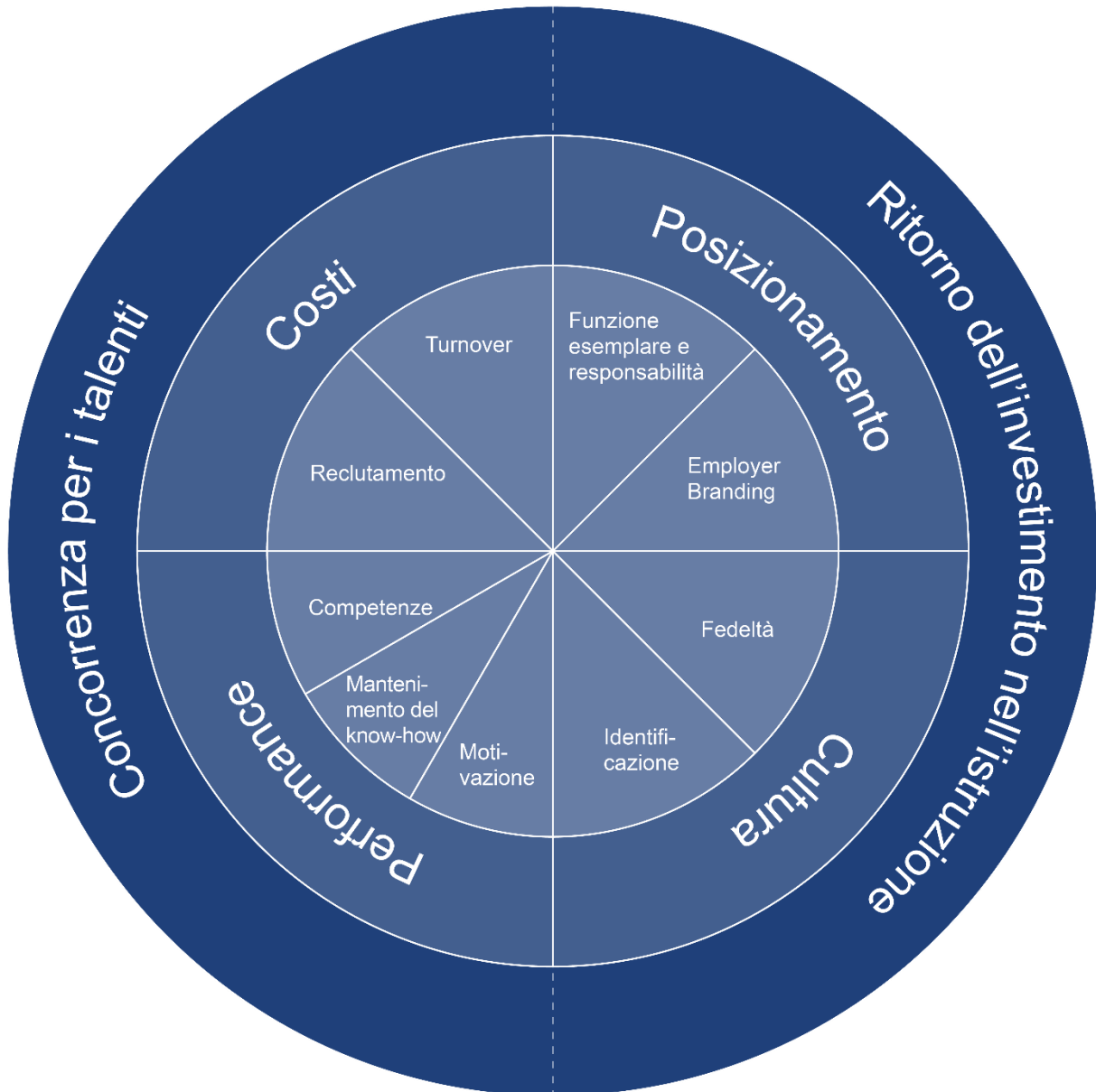


«Secondo me, soprattutto le donne ai vertici (ossia le donne dirigenti) che riescono in questa impresa dovrebbero dare il buon esempio e dimostrare alle altre donne che è possibile.» (I4, responsabile Diversità in una grande azienda)

I vantaggi che ne derivano per le aziende sono riassunti nella Figura 21. A un livello più alto, le aziende possono sfruttare il reinserimento professionale per posizionarsi come datori di lavoro interessanti e socialmente responsabili. Inoltre, il reinserimento professionale può essere sfruttato per affermare una cultura aziendale di supporto che rafforzi l'identificazione dei collaboratori con l'impresa e la loro fedeltà all'azienda. Un ulteriore vantaggio risiede nella promozione e nell'aumento della performance in azienda. Il reinserimento professionale garantisce il mantenimento di conoscenze importanti all'interno



dell'azienda. In aggiunta, oltre a dar prova di una maggiore motivazione, le persone che si reinseriscono e che tornano al lavoro apportano molteplici e preziose competenze in azienda. Infine, la promozione del reinserimento professionale comporta anche vantaggi finanziari, dal momento che consente una riduzione dei costi sostenuti per il turnover del personale e per il reclutamento. Questi vantaggi sono rilevanti non solo per le singole aziende, ma anche per la società nel suo complesso dal momento che possono contribuire a contrastare la concorrenza per accaparrarsi i talenti e la carenza di lavoratori qualificati nonché garantire un elevato ritorno dell'investimento nell'istruzione.



**Figura 21** – Vantaggi derivanti dal reinserimento professionale

## 4.2.3 Raccomandazioni per la gestione delle sfide

### Raccomandazioni per le aziende

Sulla base dell'analisi dei dati delle interviste, per sostenere le aziende nella gestione delle sfide legate al ritorno al lavoro, è possibile formulare otto raccomandazioni operative centrali (cfr. Figura 22).

Creare condizioni quadro per il coinvolgimento dei padri nelle famiglie	Aumentare la comprensione e la consapevolezza	Plasmare la cultura aziendale	Pianificare insieme la ripresa del lavoro
Permettere la flessibilità	Garantire la reciprocità	Promuovere la comunicazione	Consentire lo scambio tra genitori

**Figura 22** – Raccomandazioni per le aziende nella gestione delle sfide legate al reinserimento professionale

Al fine di sgravare le madri dal doppio fardello del lavoro e della famiglia, le aziende dovrebbero creare condizioni quadro volte a **favorire il coinvolgimento dei padri nelle famiglie**. In quest'ottica, le misure volte ad agevolare la conciliabilità tra lavoro e famiglia in azienda dovrebbero essere ugualmente accessibili e accettate per madri e padri. Inoltre, il ricorso a tali misure (ad es. modelli di lavoro flessibili o riduzione del grado di occupazione) da parte dei padri dovrebbe essere promosso attivamente dai superiori, al fine di eliminare eventuali inibizioni e riserve al riguardo. Altre misure comuni che possono favorire un maggiore coinvolgimento dei padri nelle famiglie sono il prolungamento del congedo di paternità e la possibilità per entrambi i genitori di usufruire di un congedo non pagato dopo la nascita del figlio.

Per garantire che i collaboratori interessati possano gestire efficacemente le esigenze della vita lavorativa e familiare e raggiungere un buon equilibrio tra questi due ambiti, le aziende dovrebbero offrire un'**elevata flessibilità** ai loro collaboratori. Ciò comprende l'offerta di orari e modelli di lavoro flessibili come l'Home Office, ma anche di una certa flessibilità in risposta a esigenze familiari urgenti, ad esempio in caso di malattia dei figli o mancanza di una figura di accudimento. Le aziende dovrebbero garantire un'**elevata reciprocità** in modo che tra le madri o i padri e l'azienda si instauri un meccanismo di «dare e avere».

Inoltre, in azienda dovrebbero rafforzarsi la **comprensione e la consapevolezza** per la rilevanza del tema e per la situazione delle madri e dei padri. Un'elevata comprensione e consapevolezza dovrebbe svilupparsi a tutti i livelli dell'azienda, dal livello dirigenziale ai superiori diretti ai colleghi dei collaboratori interessati. A tale scopo, le aziende dovrebbero plasmare e affermare una **cultura aziendale** di supporto in cui l'importanza del reinserimento professionale sia saldamente radicata.

Le aziende dovrebbero altresì promuovere una **comunicazione** aperta tra tutte le persone interessate, ossia tra le madri o i padri, i superiori e i colleghi di team. Anche una **pianificazione** comune e tempestiva del rientro al lavoro in cui far confluire le esigenze delle madri, dei colleghi di team e dei superiori aiuta a garantire una buona gestione del ritorno in azienda e a prevenire i conflitti nel team di lavoro. Infine, le aziende dovrebbero consentire e promuovere lo **scambio tra genitori** che si trovano in una situazione analoga, ad esempio arrivando alla creazione di preziose Community.

### Sfide

Le raccomandazioni operative presentate si basano su un'analisi delle sfide che il rientro al lavoro comporta per le madri, i padri e le aziende nonché sui fattori di successo che i dirigenti intervistati hanno identificato nella gestione di queste sfide.

Nonostante il reinserimento professionale comporti numerosi vantaggi per le aziende, come prevedibile, ci sono anche varie sfide che le madri, i padri, i team di lavoro e le aziende devono affrontare. La Figura 23 mostra le principali sfide.

Per le madri e i padri	Per i team di lavoro	Per le aziende
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione e cura dei figli</li> <li>• Stress e doppio onere</li> <li>• Opportunità di carriera</li> <li>• Conflitti di ruolo e identità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento</li> <li>• Assenze</li> <li>• Carico di lavoro supplementare</li> <li>• Flessibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado di occupazione</li> <li>• Accettazione da parte dei dirigenti</li> <li>• Organizzazione di una sostituzione</li> <li>• Ripresa del ritmo dopo il rientro</li> </ul>

**Figura 23** – Sfide centrali per madri, team di lavoro e aziende

Nelle interviste, come sfide centrali dal punto di vista delle **madri e dei padri**, sono stati menzionati soprattutto lo **sforzo organizzativo** per poter soddisfare le esigenze della sfera professionale e privata e la **cura dei figli**. Dalle interviste è emerso un quadro eterogeneo: alcuni intervistati hanno indicato che al giorno d'oggi i padri sono molto più coinvolti nei compiti familiari, mentre altri hanno sottolineato che vige ancora la tradizionale suddivisione dei ruoli e che l'onere principale dei compiti familiari grava ancora sulle madri.



«Tenere le redini di tutto è certamente molto impegnativo. Sicuramente il più delle volte l'intera organizzazione domestica spetta ancora alle donne. Lo stesso vale per i figli, per cui occorre una certa organizzazione. Poi ci sono le sfide sul lavoro da affrontare. Si tratta di sfide enormi.» (17, direttrice di un centro medico)

A tale proposito, spesso gli intervistati come ulteriore grande sfida per le madri e i padri hanno indicato lo **stress** derivante dal **doppio onere** del lavoro e della famiglia. Questa sfida vale soprattutto per i genitori con figli molto piccoli che spesso devono fare i conti con le ore ridotte di sonno e allo stesso tempo desiderano soddisfare le esigenze lavorative.



«Spesso assistiamo anche a situazioni in cui i genitori dicono: "Guarda, così non funziona". Quando si viene al lavoro giorno dopo giorno con le borse sotto agli occhi, questo doppio fardello di famiglia e lavoro diventa semplicemente eccessivo. Allora capita spesso che la gente dica: "Basta, ora smetto di lavorare".» (18, Chief HR-Officer in una grande azienda)

Ulteriori sfide centrali identificate dagli intervistati riguardano le **opportunità di carriera limitate** soprattutto per le madri che optano per un grado di occupazione ridotto e i **conflitti d'identità** generati dal nuovo ruolo di madri o padri. Inoltre, quando si rientra sul posto di lavoro dopo una pausa, occorre reintegrarsi nel team e riprendere il ritmo: anche questo può costituire una sfida. Soprattutto le madri che interrompono il lavoro per un periodo prolungato devono anche mettere in conto di aggiornare le proprie conoscenze tecniche e apprendere le competenze attuali.

Per i **team di lavoro** la sfida risiede soprattutto nel **coordinamento**, nelle **assenze** e nel **carico di lavoro supplementare** che ne derivano. Queste sfide sono legate da un lato all'aumentata percentuale di posti a tempo parziale, che può ostacolare la definizione delle scadenze e la collaborazione nel team. Quali ulteriori motivi, è stato indicato che le madri e i padri si assentano più spesso (ad es. per assistere i figli quando sono ammalati) e devono rispettare maggiormente gli orari (ad es. per andare a prendere i figli all'asilo). Se gli altri membri devono costantemente mostrare una maggiore flessibilità e accollarsi un onere supplementare, le assenze dei genitori possono causare conflitti all'interno del team. In ogni

caso, spesso gli intervistati hanno affermato che questa situazione viene gestita bene nei team e che le madri e i padri compensano adeguatamente le assenze dando prova di flessibilità.



«Talvolta, soprattutto quando i figli sono ancora piccoli, ci viene richiesta molta flessibilità all'interno dei team. [...] A volte è una limitazione anche per gli altri collaboratori, che magari devono essere più flessibili per aiutare chi ha figli piccoli. Questo non sempre è visto di buon occhio da tutti.» (I27, direttore di una casa di cura)

Come particolare sfida per le **aziende** è stato indicato il fatto che, nel momento in cui le madri e i padri manifestano il desiderio di lavorare a tempo parziale, occorre organizzare bene e ripartire il **grado di occupazione** dei collaboratori nei team. Soprattutto le aziende più piccole hanno difficoltà a creare più posti di lavoro a tempo parziale in un team, in quanto ciò alla fine potrebbe condurre a un aumento della percentuale d'occupazione complessiva e quindi a costi più elevati.



«Siamo una PMI: dobbiamo raggiungere un certo risultato, una certa performance. Se non ci riusciamo, non abbiamo la flessibilità per ripiegare sugli altri e non possiamo ripartire diversamente il carico di lavoro.» (I19, membro della direzione di una PMI)

Un'altra sfida – e allo stesso tempo un fattore decisivo per una buona gestione del rientro al lavoro – risiede nell'**accettazione da parte dei dirigenti** dell'azienda. Solo se i superiori diretti dei collaboratori interessati sostengono le misure previste, è possibile instaurare una cultura di supporto che consenta un reinserimento professionale efficace.



«Anche i dirigenti devono incarnare e trasmettere l'importanza di questa flessibilità. Il dirigente è fondamentale e il superiore diretto, che poi rappresenta l'azienda, è decisivo affinché queste opportunità vengano effettivamente offerte, sfruttate e sortiscano davvero un effetto positivo». (I5, direttore di una divisione con 1000 COLL)

Nelle interviste, quali ulteriori sfide per le aziende sono state menzionate l'**organizzazione della sostituzione** e la **reintegrazione delle madri o dei padri rientrati al lavoro**. Per l'organizzazione della sostituzione sono state discusse varie soluzioni, come ad esempio contratti di lavoro a tempo determinato o un provvisorio aumento delle percentuali d'occupazione degli altri membri del team.

### Fattori di successo

Molti degli intervistati hanno sottolineato che il **coinvolgimento dei padri** nelle famiglie è un importante fattore di successo per sgravare le madri nella gestione del doppio fardello di lavoro e famiglia. Di conseguenza, le misure offerte alle madri (ad es. riduzione del grado di occupazione) dovrebbero essere proposte anche ai padri.



«Credo che le madri debbano vedere che le stesse opportunità siano offerte anche ai padri: è importante. Ai nostri tempi non è giusto che l'intera organizzazione gravi sulle spalle della madre. [...] La decisione di metter su famiglia non è solo della madre, ma della coppia.» (I5, direttore di una divisione con 1000 COLL)

Per una buona gestione del reinserimento professionale, l'azienda deve anche dar prova di un'elevata **flessibilità, comprensione e consapevolezza** per le sfide e la situazione dei genitori. A tale proposito, anche il principio di **reciprocità** è fondamentale: per evitare squilibri, le madri e i padri dovrebbero ricambiare per la flessibilità che è stata loro concessa. Spesso gli intervistati hanno parlato di «dare e avere».



«È necessaria una certa flessibilità. Non ci si può impuntare, ad esempio quando il figlio è ammalato. In questo caso la madre, e talvolta anche il padre, deve assentarsi. Ciò richiede una certa flessibilità e occorre accettarla. Ma penso che se il clima di lavoro è buono, in caso di necessità la gente è anche disposta a recuperare.» (I13, direttore di una cooperativa edilizia residenziale)



«In ogni caso, tutto dipende anche dalla flessibilità della persona rientrata al lavoro. [...] Non è che il team debba solo dare e non ricevere nulla in cambio. Ad esempio, per una volta si dovrebbe anche essere disposti a rivedere un po' i propri piani per tre settimane per ricambiare il favore al team. Il maggiore pericolo di tutta la faccenda è che non si riesca a trovare un equilibrio.» (I26, responsabile di filiale nel settore dei servizi)

Anche una **cultura aziendale** adeguata, che riconosca la rilevanza del reinserimento professionale e in cui il sostegno al rientro al lavoro sia saldamente radicato, è un elemento centrale per le aziende. Attraverso l'affermazione di una cultura adeguata, è possibile promuovere anche l'accettazione delle misure da parte dei superiori e dei colleghi di team.



«Credo che la filosofia dell'azienda sia strettamente legata alla posizione della direzione. Quest'ultima si diffonde a tutti i livelli. Noi e i nostri capireparto condividiamo tutti lo stesso punto di vista sul tema, che diventa anche quello dell'azienda. Penso che sotto questo aspetto si possa fare una grande differenza.» (I7, direttrice di un centro medico)

Inoltre, molti intervistati hanno sottolineato l'importanza di una **comunicazione** aperta tra tutti i soggetti coinvolti (collaboratori, superiori, colleghi) e di una **pianificazione** tempestiva e adeguata dell'assenza e del rientro. Alcuni intervistati hanno evidenziato che la comunicazione non dovrebbe interrompersi nemmeno durante l'assenza della madre o del padre ed eventualmente qualche visita in azienda col bambino potrebbe avere un effetto positivo.



«Perciò è anche importante preparare bene il reinserimento e comunicare esattamente alle persone interessate come andranno le cose. Quindi anche al team e ai superiori. In questo modo si chiarisce bene il quadro. Ma c'è anche bisogno di portare avanti il dialogo per non trascurare i sentimenti e le emozioni degli altri. Questo confronto è sempre necessario.» (I26, responsabile di filiale nel settore dei servizi)

Infine, in alcune interviste lo **scambio tra genitori** in azienda è stato indicato come importante elemento per facilitare il rientro al lavoro e la gestione delle sfide nell'equilibrio tra lavoro e famiglia.



«Esatto, trovo che lo scambio all'interno del team sia estremamente importante [...]. Ogni tanto è bello fare una pausa insieme: tre, quattro uomini tutti con figli che per una volta ne parlano un po'. Si tratta di un confronto estremamente interessante.» (I21, responsabile di unità in una grande azienda)

## 5 Integrazione e conclusione

L'analisi dei dati dei sondaggi e delle interviste ha mostrato che, sia dal punto di vista delle madri e dei padri sia dal punto di vista dei dirigenti del panorama economico svizzero intervistati, **il ritorno al lavoro presenta numerosi vantaggi** per le aziende. Le aziende possono sfruttare il reinserimento professionale per posizionarsi come datori di lavoro socialmente responsabili e interessanti, per affermare una cultura aziendale che aumenti la fedeltà e l'identificazione dei collaboratori con l'azienda e per migliorare la performance. In effetti, le madri e i padri che rientrano al lavoro apportano un'elevata motivazione e competenze utili in azienda. Infine, la promozione del rientro al lavoro comporta anche una riduzione dei costi derivanti dal turnover di personale e dal reclutamento di nuovi collaboratori. Questi fattori sono molto significativi anche dal punto di vista della società nel suo complesso, poiché il reinserimento nel mondo del lavoro è strettamente legato alla concorrenza nell'acquisizione di talenti e lavoratori qualificati e al ritorno dell'investimento nell'istruzione.

È emerso che per le madri e i padri l'organizzazione della cura dei figli, il doppio carico di lavoro e i conflitti tra sfera professionale e privata rappresentano sfide centrali in riferimento al rientro al lavoro. In azienda, invece, le principali sfide risiedono nel coordinamento dei team di lavoro e nell'organizzazione dei gradi di occupazione. Per una buona **gestione delle sfide**, le aziende dovrebbero promuovere maggiormente il coinvolgimento dei padri nelle famiglie, ad esempio invitandoli a sfruttare le misure previste per la conciliabilità di lavoro e famiglia. Inoltre, le aziende dovrebbero mostrare una spiccata flessibilità, comprensione e consapevolezza per la situazione delle madri e dei padri. Anche il principio di reciprocità è un fattore di successo decisivo affinché tra i collaboratori e l'azienda si instauri un meccanismo di «dare e avere». Per aumentare l'accettazione da parte dei dirigenti e dei colleghi, le aziende dovrebbero affermare una cultura di supporto in cui venga attribuita grande importanza al rientro al lavoro e alle relative misure.

Ricapitolando, è emerso che una buona gestione del rientro al lavoro porta numerosi vantaggi non solo alle madri e ai padri, ma anche alle aziende. Nonostante si presentino delle sfide e sia necessario qualche investimento, le madri, i padri e i dirigenti del panorama economico svizzero intervistati ritengono che sul lungo periodo ripaghi sostenere il ritorno al lavoro. In quest'ottica, le aziende dovrebbero promuovere il coinvolgimento dei padri nelle famiglie, garantire la flessibilità, un'elevata comprensione e consapevolezza all'interno dell'azienda e creare una cultura aziendale di supporto. Infine, anche alla luce della carenza di lavoratori qualificati e del ritorno dell'investimento nell'istruzione, la promozione del reinserimento professionale è un compito di particolare rilevanza sociale.



«Circa 30 anni fa, quasi tutti gli uomini svizzeri dovevano assolvere un corso di ripetizione militare e assentarsi per tre o quattro settimane dal lavoro. Allora nessuno si lamentava o metteva il broncio in azienda. Forse talvolta c'era un po' di riluttanza, ma era parte della società. Questa percezione e questa cultura dovrebbero affermarsi anche in riferimento al congedo di maternità.»  
(I28, membro della direzione di una grande azienda)

## Contatto

Angelika Kornblum

Politecnico federale (ETH) di Zurigo

Dipartimento di Management, tecnologia ed economia

Psicologia del lavoro e dell'organizzazione

Weinbergstr. 56/58

8092 Zurigo

[akornblum@ethz.ch](mailto:akornblum@ethz.ch)

[www.wop.ethz.ch](http://www.wop.ethz.ch)

Pubblicazione: Dipartimento di Management, tecnologia ed economia

Redazione e layout: Angelika Kornblum

© Politecnico federale (ETH) di Zurigo, maggio 2020