

# Paternità e maternità in azienda

## I risultati dell'indagine 4e-parent

MARZO 2025

---

Autrici:

**Maddalena Cannito**

**Mara Piasentin**

**Centro per la Salute delle Bambine e dei  
Bambini Onlus**

---

# Indice

Introduzione .....	3
Il percorso nelle aziende .....	5
1. <i>L'analisi di contesto</i> .....	5
2. <i>Operatività: survey e focus group</i> .....	14
3. <i>Restituzione</i> .....	15
Il questionario quantitativo.....	16
1. <i>Vincoli e opportunità</i> .....	18
2. <i>Bisogni e proposte</i> .....	22
La voce dei e delle dipendenti .....	26
1. <i>Essere e diventare genitori in azienda</i> .....	26
2. <i>Suggerimenti delle e dei dipendenti</i> .....	28
Riflessioni conclusive e proposte operative.....	31

---

# Introduzione

## I presupposti e le prospettive del Progetto 4e-parent

4e-parent (<https://4e-parentproject.eu/>) è un progetto europeo con l'obiettivo di promuovere il coinvolgimento dei padri nell'accudimento dei propri bambini e bambine, per una genitorialità condivisa, paritaria, responsiva ed empatica e anche come strumento per la prevenzione della violenza di genere.

I beneficiari sono i futuri padri e i genitori di bambini e bambine da 0 a 6 anni, con una particolare attenzione ai primi 1.000 giorni di vita, periodo particolarmente delicato nel quale è di fondamentale importanza, per l'obiettivo del progetto, coinvolgere i padri in una genitorialità paritaria e condivisa, così come indicato da OMS e Unicef nella guida della *Nurturing Care and Early Child Development*.

Il focus principale è sugli uomini in qualità di padri, poiché sono ben noti e ampiamente documentati dalla ricerca scientifica i benefici – che si manifestano fin dalle prime fasi della gravidanza e che si estendono all'adolescenza e finanche all'età adulta – di una paternità accudente, impegnata e soprattutto precoce. Tra gli svariati effetti benefici per la vita di bambine e bambini, grazie a una paternità attiva ci sono: minori problemi comportamentali nell'adolescenza, migliori risultati scolastici e comportamenti meno violenti e antisociali. Inoltre, studi sociologici e neuroscientifici dimostrano che coinvolgere i padri nella cura di bambini e bambine, soprattutto se dal principio, non solo favorisce la parità di genere, ma riduce i comportamenti aggressivi, accresce l'empatia e favorisce l'adozione di modelli di maschilità non violenti. Infine, incrementa la qualità della salute materna, neonatale, infantile e degli uomini stessi.

In questo contesto le aziende e i luoghi di lavoro giocano un ruolo fondamentale e possono, a loro volta, trarre benefici dal favorire la conciliazione tra impegni familiari e lavorativi del proprio personale, uomini inclusi. 4e-parent, dunque, ha previsto delle azioni sulle e con le aziende, configurandosi già come un primo passo verso il cambiamento culturale dell'intera azienda a partire dalla sua dirigenza che ha un ruolo centrale nella possibilità di bilanciamento tra vita e lavoro offerte ai lavoratori e alle lavoratrici

Le attività progettuali sono state mirate a supportare la promozione di un migliore *work-family-life balance* attraverso, da un lato, il monitoraggio dei bisogni dei/delle dipendenti e

---

dell'efficacia delle politiche adottate e, dall'altro, l'elaborazione di alcune proposte operative.

In effetti, è ormai ampiamente dimostrato che permettere a lavoratori e lavoratrici di ottimizzare la gestione delle proprie incombenze familiari aumenta la soddisfazione per il proprio ambiente di lavoro e, dunque, genera una riduzione del turn-over (soprattutto femminile), un miglioramento nel clima aziendale, una crescita della produttività e, infine, migliorando l'immagine pubblica e la credibilità dell'azienda, un incremento nella sua capacità di attrarre e trattenere la forza lavoro più qualificata, in particolare giovane.

Il presente documento, dunque, intende restituire il lavoro svolto all'interno delle attività di 4e-parent, ricostruendo il percorso condotto nelle e con le aziende, i principali risultati e le raccomandazioni di policy che ne sono emerse. I singoli report volevano essere uno strumento di lavoro per le aziende stesse, per orientare anche eventuali cambiamenti di politiche interne, permettendo loro di avere una visione generale sul tema genitorialità e, in particolare, sulla conciliazione vita-famiglia-lavoro anche dei padri.

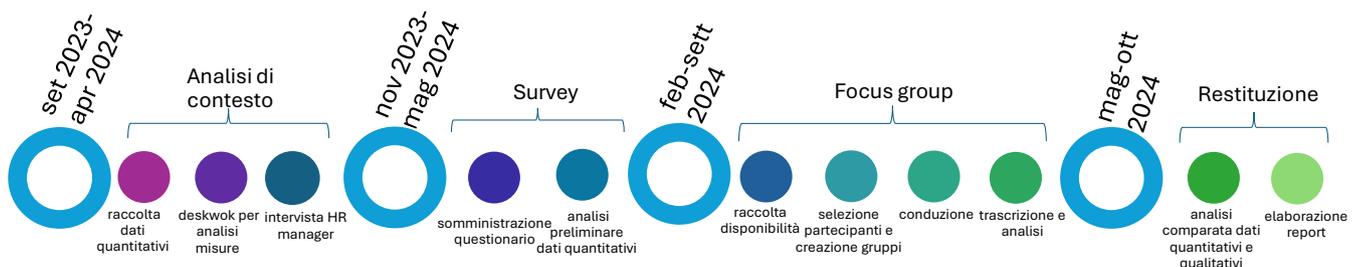
Questo report cumulativo si configura, invece, come uno strumento che ha l'ambizione di permettere attività di advocacy in materia di policy verso le associazioni di categoria e gli enti pubblici partendo dalle esperienze di lavoratori e lavoratrici.

# Il percorso nelle aziende

## Le fasi di lavoro

La prima attività realizzata è stata quella di individuare un gruppo di aziende che si rendessero disponibili ad essere coinvolte nel progetto. Contrariamente a quanto si pensava, diverse aziende, pur trovando interessante l'argomento che si andava ad esplorare, hanno avuto forti perplessità nell'aderire, prevalentemente per ragioni di carattere organizzativo. Sottoporre una survey a tutta la popolazione aziendale e far realizzare focus group con i/le dipendenti avrebbe richiesto di dedicare una risorsa interna, quasi sempre del team Risorse Umane, all'operatività del progetto. Una seconda criticità emersa è stata la difficoltà da parte delle aziende di affiancare una ulteriore survey a quelle di ambiente che annualmente molte aziende sottopongono alla propria popolazione. Ciononostante, abbiamo individuato e siamo riuscite a coinvolgere nell'arco dei primi 6 mesi di attività progettuali 6 aziende, 1 media e 5 grandi, situate nel nord Italia ma con sedi operative distribuite su tutto il territorio per un totale di ben 14.832 dipendenti. Una volta reclutate le aziende, il lavoro è proceduto in 4 fasi che verranno brevemente illustrate nei prossimi paragrafi e che sono riassunte nella figura 1.

Fig. 1 Fasi di lavoro nelle aziende



## 1. L'analisi di contesto

Il primo step intrapreso all'interno delle attività del progetto 4e-parent è stato condurre in ogni impresa un'analisi del contesto aziendale in cui saremmo andate a operare. Abbiamo individuato figure apicali da intervistare, alle quali abbiamo chiesto anche una serie di informazioni "anagrafiche" sull'azienda, e abbiamo condotto una prima *desk analysis* delle misure e delle attività rilevanti per il progetto che già le aziende avevano in essere.

Questo ci ha permesso di avere un quadro generale di ogni singola azienda in modo da adattare ad ognuna le successive fasi di lavoro.

Complessivamente, le aziende contano 14.832 dipendenti, di cui il 74% è di genere maschile (Tab. 1). Le donne sono una minoranza in tutti gli inquadramenti anche se le maggiori differenze si riscontrano nella fascia degli operai in cui rappresentano solo il 7% e tra i dirigenti in cui rappresentano il 22% del totale. Un dato interessante e importante da tenere a mente nella lettura è che solo poco meno di 600 persone sul totale sono anche genitori di figli/e al massimo di 6 anni di età (il 4%). Ciò in parte è dovuto alla composizione per età delle popolazioni aziendali che, tranne in due casi, sono piuttosto anziane e, dunque, con figli più grandi e, comunque, in linea con i dati nazionali sulla natalità e sull'occupazione femminile dopo la nascita del primo figlio.

*Tab. 1 Composizione e caratteristiche popolazione di tutte le aziende*

	totale	donne	uomini	% donne	% uomini
<b>Numero dipendenti</b>	14.832	3.888	10.944	26%	74%
<b>Inquadramento</b>					
Dirigenti	387	86	301	22%	78%
Quadri	1.425	443	982	31%	69%
Impiegati	8.443	3.024	5.419	36%	64%
Operai	4.577	335	4.242	7%	93%
<b>Genitori figli/e 0-6 anni</b>	593 (4% del totale)				

L'Azienda n. 1 opera nel mondo finanziario offrendo servizi che vanno dalla consulenza di business allo sviluppo di soluzioni operative e tecnologiche, con l'obiettivo di portare innovazione ed eccellenza. Al momento della rilevazione, aveva una popolazione aziendale di 504 dipendenti suddivisi per genere nel seguente modo: 42% di donne e 58% di uomini. Vale la pena sottolineare che il fatto che le donne rappresentino il 42% della popolazione totale è un dato più che soddisfacente nel mondo della consulenza, ma anche che tale presenza va via via calando salendo nei ruoli. Nel dettaglio la suddivisione per genere e per ruoli è la seguente: 313 impiegati, di cui 153 (48,7%) donne e 160 uomini; 116 quadri, di cui 38 donne e 78 uomini con un calo della presenza femminile al 32,7%; infine 75 dirigenti, di cui 23 donne e 52 uomini e cala ancora la presenza femminile arrivando al 29,4%.

Guardando alla distribuzione per età emerge che 193 dipendenti hanno meno di 30 anni, pari al 38% della popolazione aziendale, 271 hanno un'età compresa tra i 30 e i 50 anni pari al 54% e solo 40 sono i dipendenti al di sopra dei 50 anni, l'8%.

Infine, dai dati ricavati dai congedi di maternità e paternità obbligatori degli ultimi 5 anni, si evince che i genitori in azienda con bambini al di sotto dei 5 anni rappresentano il 18% dell'intera popolazione: 48 madri e 44 padri.

---

Per quanto riguarda l'offerta di servizi, politiche e misure (Tab. 2), l'Azienda n. 1 non utilizza badge per rilevare la presenza e le ore lavorate e ha introdotto lo smart working di 2 giorni a settimana, esteso in casi eccezionali anche all'intera settimana. Non sono state introdotte altre misure al di fuori di quelle previste dal contratto nazionale di lavoro anche se è riconosciuta la necessità di inserire misure a favore della conciliazione famiglia-lavoro e vita-lavoro per diventare maggiormente attrattivi verso le giovani generazioni e per avere maggiori strumenti in termini di retention.

L'Azienda n. 2 opera come business and community builder, offrendo ad altre aziende contenuti, prodotti ed esperienze pensate per uno specifico target: i Millennials e la Generazione Z. Si compone di 10 aziende e al momento della rilevazione aveva una popolazione aziendale di 298 dipendenti equilibrata per genere (53% di donne e 47% di uomini). Tuttavia, se è vero che le donne sono quasi il 60% del personale impiegatizio, la percentuale femminile ancora una volta scende a mano a mano che si sale nella gerarchia aziendale rappresentando il 30% dei quadri e il 12,5% dei manager (1 donna su 8 totali).

Un dato particolarmente interessante ha a che fare con l'età media della popolazione aziendale che si aggira attorno ai 30 anni – con solo una persona di 21 anni, una di 64 e una decina di dipendenti tra i 40 e i 60 anni – che fa sì che genitorialità e paternità non siano ancora elementi molto presenti e pressanti nella vita delle e dei dipendenti dell'azienda, ma che molto probabilmente lo saranno in pochi anni.

Per quanto riguarda l'offerta di servizi, politiche e misure (Tab. 2), quella dell'Azienda n. 2 si distingue sul piano nazionale per la sua varietà e innovatività. In particolare, la cultura aziendale basata sulla flessibilità è diventata un biglietto da visita dell'azienda e un motore di attrazione e retention di giovani lavoratori e lavoratrici.

L'organizzazione del lavoro per obiettivi è sicuramente il dato che emerge in modo preponderante. Questa modalità ricorre anche in altre aziende, nell'Azienda n. 2 quello che va sottolineato è la coerenza tra l'impostazione organizzativa e le azioni messe in atto. Affidare alla responsabilità del singolo e del team di lavoro la gestione dello smart working e delle ferie libere e retribuite al 100% dall'azienda così come togliere il badge aziendale sono azioni totalmente in linea con le esigenze delle nuove generazioni. È un'impostazione di lavoro fondamentale per la conciliazione sia vita-lavoro che famiglia-lavoro ma crea anche i presupposti, per rimanere nel tema di cui ci occupiamo, per poter costruire un progetto di genitorialità in modo sereno e libero.

Accanto a questa impostazione del lavoro, l'Azienda n. 2 ha affiancato anche iniziative pratiche di supporto a tutti i genitori – sia madri che padri – quali, ad esempio, l'aumento dei congedi di maternità e di paternità: l'azienda si è assunta, dunque, l'onere di coprire mancanze del welfare nazionale permettendo ai genitori di dedicare del tempo alle

---

bambine e ai bambini, alla famiglia ma anche a sé stessi per prendere consapevolezza del nuovo ruolo.

Sempre in linea con l'idea che il benessere del genitore si traduca in benessere del lavoratore e quindi, banalmente, anche in maggiore produttività, le e i dipendenti del Gruppo possono contare su un bonus economico a copertura dell'asilo nido dei bambini e delle bambine. Sono oramai noti i problemi di accedere ad un nido pubblico e sono pure noti i costi dei nidi, privati e non. Una politica family friendly che si declina anche con il riconoscimento di un bonus economico per le unioni civili e i matrimoni, senza alcun vincolo di orientamento sessuale o identità di genere.

Quanto sopra, unito all'esistenza di Cultural Ambassador e ad una survey annuale di clima, ha come diretta conseguenza quella di creare un ambiente accogliente senza ombra di dubbio ma anche incentivante, stimolante, che si configura in una sorta di desiderio di restituire all'azienda quanto viene ricevuto.

È emerso da più parti che l'attenzione verso il mondo genitoriale è stata fortemente voluta dai vertici aziendali che non solo hanno voluto creare un ambiente family friendly ma hanno scelto di vivere la loro paternità e maternità prendendosi tutti i tempi necessari per vivere questo nuovo ruolo di manager/genitori trasferendo alle colleghe e ai colleghi un modello costruttivo.

L'Azienda n. 3 è un gruppo bancario ad alto tasso tecnologico, fondato di recente, nato con l'obiettivo di rispondere a specifiche esigenze di mercato attraverso un business model innovativo e specializzato. Al momento della rilevazione aveva una popolazione aziendale di 905 dipendenti di cui 386 donne (43%) e 519 uomini (57%). Vale la pena sottolineare che, se è vero che le donne sono il 43% della popolazione aziendale, la percentuale femminile scende a mano a mano che si sale nella gerarchia aziendale. Considerato il dato totale dei dipendenti dell'azienda, infatti, emerge che le donne rappresentano il 53,3% della fascia impiegatizia, il 34,7% dei quadri e solo il 22,2% dei dirigenti.

Nel 2022 i genitori in azienda risultano essere 197 (il 22% della popolazione aziendale) mentre i genitori di bambini e bambine fino a 12 anni di età erano 162 (18%). È sicuramente utile notare che dal 2019 al 2022 il numero di genitori in azienda è più che raddoppiato ma il dato va letto alla luce della importante crescita della popolazione aziendale, oltre che del fatto che l'età media dei dipendenti è di 37 anni, con un 41% di popolazione che si colloca nella fascia di Millennial junior 27-34 anni e un ulteriore 6% nella fascia della Generazione Z quindi minori di 26 anni. Questo fa pensare che il tema genitorialità sarà sempre più sentito nei prossimi anni.

L'Azienda n. 3 ha ottenuto la certificazione della parità di genere UNI\_PdR125-2022 e ha adottato svariate politiche aziendali per favorire la conciliazione famiglia-lavoro dei genitori: fin dall'inizio della sua storia, infatti, ha creduto in un sistema di wellbeing che avesse un

---

impatto significativo sulle donne e sugli uomini che hanno scelto di far parte di questa realtà.

Per quanto riguarda l'offerta di servizi, politiche e misure (Tab. 2), il dato di maggiore rilievo è l'introduzione del lavoro per obiettivi, esigenza sempre più imprescindibile specie per le giovani generazioni, per permettere una gestione del tempo ottimale. Questo approccio è sempre più un elemento di appeal verso nuovi talenti e di retention per chi già fa parte dell'azienda. La misura non è concepita specificatamente per genitori ed è sufficientemente ampia per lasciare libero ogni dipendente nell'organizzazione del suo tempo. Lavorare per obiettivi permette, dunque, di conciliare vita-lavoro e/o famiglia-lavoro secondo le proprie necessità e nel rispetto di ruoli diversi di ciascun/a dipendente.

Nella stessa direzione va l'introduzione dello smart working, il cui uso è possibile e auspicabile sempre in condivisione con il proprio manager.

Un investimento significativo, poi, è stato fatto con l'inserimento di un bonus welfare contrattualizzato in base al livello e non variabile in base alle performance aziendali o personali. Peraltro, flessibile e declinabile a seconda delle specifiche esigenze (università, asilo, viaggi, polizze sanitarie, fondo pensione), dando in questo modo la possibilità ai propri dipendenti, genitori e non, di investire e/o utilizzare queste risorse nella direzione più in linea con le proprie esigenze.

Da segnalare è la presenza della possibilità di ricorrere a confronti "1 to 1" su richiesta, per far emergere criticità o esigenze particolari sia lavorative sia relative alla propria sfera privata.

Visto il tema su cui il progetto 4e-parent si focalizza, la paternità responsiva, deve essere messo in rilievo che l'Azienda n. 3, proprio comprendendo il ruolo maschile in un momento così intenso e particolare nella vita delle persone quale è la nascita di un figlio, ha esteso il congedo di paternità a 20 giorni, allungando quindi di 10 giorni il congedo obbligatorio previsto per legge. È uno sforzo che l'azienda ha fatto e che, nel panorama italiano, non è ancora la norma – semmai è l'eccezione – sia perché non sono molte le aziende che riescono a sostenere una iniziativa di questo genere, sia perché molte non ritengono abbia valore farlo.

Val la pena aggiungere che l'azienda si è sottoposta a survey esterne di valutazione del clima aziendale ottenendo risultati eccellenti e confermati nel tempo. La stessa partecipazione alla nostra survey, esterna e terza, è già di per sé una azione concreta, assumendo che la conoscenza sia già una forma di intervento.

L'Azienda n. 4 opera nel settore energetico con un ruolo di leadership in Italia e in Europa. Il gruppo si compone di 8 aziende e al momento della rilevazione aveva una popolazione aziendale di 3.635 dipendenti con un'alta presenza di dipendenti di genere maschile (82%). Nonostante la maggioranza della popolazione aziendale sia costituita da uomini, la percentuale femminile è piuttosto numerosa nelle fasce dirigenziali (19%) e tra quadri e

---

impiegati (26% in entrambe) ma rimane pressoché nulla nella fascia di operai, 7 donne su 1169, un fatto probabilmente da imputare al tipo di lavoro. I genitori in azienda, considerando la fascia di età 0-6 anni, risultano essere pochi. Abbiamo estrapolato il dato considerando i congedi richiesti e indicativamente riteniamo sia corretto indicare in 37 madri e 47 padri il numero di genitori. Un dato che può spiegare questo dato è l'età media della popolazione aziendale che è di 47 anni. Abbiamo circa il 5% dei/delle dipendenti al di sotto dei 25 anni, poco meno del 24% tra i 25 e 35 anni di età, il 7% tra i 35 e i 40. Il restante 63% è over 40 con questa composizione: 41-50 anni (10%), 50-55 (11%), 55-60 (24%), 60 e oltre (18%). Proprio l'età media molto alta ci fa comprendere che nei prossimi anni ci sarà un turn over alto dettato da ragioni naturali di uscita dal lavoro e che le nuove risorse abbasseranno l'età media, come sta già accadendo, facendo sì che il tema della genitorialità diventi centrale e degno di attenzione.

Per quanto riguarda l'offerta di welfare aziendale (Tab. 2), l'Azienda n. 4 si distingue per un ventaglio ampio di servizi, politiche e misure che, anche se in alcuni casi non hanno a che fare con l'aspetto genitoriale in senso stretto, influiscono indirettamente su questo.

Entrando nel merito, vediamo che lo smart working è stato esteso di 40 giorni rispetto al contratto nazionale di lavoro proprio nell'ottica di agevolare la conciliazione.

Sul tema genitorialità, più nello specifico, sono molte le azioni che l'azienda ha implementato. Un dato particolarmente rilevante, anche ai fini del nostro progetto, è l'estensione del congedo di maternità obbligatorio di un mese al 100% dello stipendio, misura che va nella direzione di sostenere la maternità nei primi e delicati mesi. Altrettanto utile ed importante è il bonus nido di 2.000€ all'anno per ogni figlio/a fino ai 3 anni di vita che ha un valore importante in termini di conciliazione permettendo, in particolare, alla madre di rientrare al lavoro: in Italia, infatti, una donna su 5 lascia il lavoro dopo la prima maternità. In generale, possiamo dire che le misure che oggi esistono nell'Azienda n. 4 coprono tutto l'arco di vita dei/delle figli/e dei dipendenti da 0 ai 18 anni. Si va, a titolo di esempio, dalla convenzione fatta per 5 posti in asilo nido per i/le bambini/e dei/delle dipendenti della sede del nord Italia all'opportunità di campi estivi in Italia e all'estero che, oltre a garantire l'accesso a opportunità formative internazionali, permettono di coprire, in parte, la chiusura delle scuole nel periodo estivo. Sono previste, poi, convenzioni con specialisti per supporti psicologici, corsi di lingua e servizi on line dedicati alle mamme.

Particolarmente interessante, infine, è la creazione di figure quali gli Ambassador, un gruppo di dipendenti, candidati su base volontaria, che permettono, da un lato, la conoscenza e diffusione delle politiche che l'azienda ha adottato; dall'altro, la rilevazione dei bisogni dei dipendenti riuscendo quindi ad essere più incisivi nelle scelte e nella creazione di una cultura aziendale sui temi della conciliazione.

Il quadro che emerge, insomma, è quello di un'azienda che da sempre crede che un clima

---

aziendale supportivo sia un valore per i propri dipendenti.

L'Azienda n. 5 è una media impresa di servizi, fondata nei primi anni '80 come officina meccanica e rapidamente diventata un punto di riferimento nel comparto logistica per i territori del nord est, che ospitano le sue sedi principali. Negli anni 10 del 2000 ha inoltre acquisito un'altra azienda di servizi per la logistica integrata e, dopo aver raggiunto una posizione di leadership sul territorio d'origine, ha aperto in territorio straniero, una controllata che si occupa di mezzi di sollevamento e movimentazione destinati al mercato di insediamento. L'Azienda n. 5 al momento della rilevazione aveva una popolazione aziendale di 75 dipendenti di cui 16 donne (21%) e 59 uomini (79%), un dato che non stupisce visto che il settore in cui opera è stato storicamente caratterizzato da una forte presenza maschile.

La distribuzione per inquadramento e genere è, invece, la seguente: gli operai, per la ragione di cui sopra, sono tutti uomini, mentre gli impiegati sono quasi equamente distribuiti con una leggera superiorità maschile (19 uomini e 15 donne). A livello dirigenziale, infine, la situazione è paritetica, se consideriamo che l'azienda è condotta dai titolari, fratello e sorella, mentre il terzo dirigente è il socio fondatore nonché presidente.

Nel periodo 2018-2022 i genitori di bambini e bambine fino a 12 anni di età in azienda risultano essere 13. Dalle informazioni che abbiamo emerse che 5 di questi 13 genitori sono padri e hanno usufruito del congedo di paternità obbligatorio per un numero di giorni medio pro capite di 7,4. È immaginabile che tutti e 5 i padri abbiano usufruito del congedo in toto, visto che fino al 2020 il congedo obbligatorio era di 5 giorni. Non sappiamo, invece, se i padri ne hanno usufruito in modo continuativo.

La distribuzione per fasce di età dei dipendenti è la seguente:

10 dipendenti (13,3%) tra i 17-29;

30 dipendenti nella fascia 30-44 (40%);

27 dipendenti nella fascia 45-55 (36%) e

8 dipendenti oltre i 56 anni di età (10,7%).

La metà della popolazione aziendale è, dunque, al di sotto dei 44 anni di età e, considerato il fisiologico cambio generazionale, possiamo ragionevolmente immaginare che il tema genitorialità sarà sempre più sentito nei prossimi anni.

L'Azienda n. 5 non ha ancora ottenuto la certificazione della parità di genere UNI\_PdR125-2022 ma sta considerando l'opportunità di farlo e in questa direzione ha già adottato alcune politiche aziendali per favorire la conciliazione famiglia-lavoro dei genitori (Tab. 2). L'Azienda n. 5, infatti, ha creduto fin dall'inizio della sua storia nell'importanza di costruire un ambiente di lavoro sereno e con un buon clima aziendale, per garantire il benessere delle donne e degli uomini che hanno scelto di far parte di questa realtà.

---

Per quanto riguarda l'offerta di servizi, politiche e misure, il dato di maggiore rilievo è la presenza dello smart working, una misura non è concepita specificatamente per genitori e sufficientemente ampia per lasciare libero ad ogni dipendente nell'organizzazione del suo tempo. Vale la pena segnalare che è stata riscontrata una totale disponibilità da parte della dirigenza e delle prime linee a confronti "1 to 1" su richiesta, per far emergere criticità o esigenze particolari sia lavorative sia relative alla propria sfera privata. In un settore merceologico dove è nota la difficoltà a trovare figure professionali e dove il turn over è mediamente molto alto, l'Azienda n. 5 vanta buoni risultati.

L'Azienda n. 6 è, dal 2002, la prima realtà italiana di aggregazione di aziende municipalizzate che, con un approccio multi-business, gestisce la fornitura di servizi energetici e ambientali a cittadini e imprese. La popolazione aziendale contava 9.415 dipendenti composta per il 28% da donne e per il 72% da uomini. Ricordiamo che il settore in cui opera l'Azienda n. 6 si caratterizza per sua natura per uno squilibrio verso il maschile e l'azienda sta comunque lavorando nel tentativo di bilanciarlo. A questo proposito, vale la pena sottolineare che, se è vero che le donne sono il 28% della popolazione aziendale, è altrettanto vero che la percentuale di donne complessiva dentro l'azienda in ruoli di responsabilità è di circa il 31%. A complemento di quanto appena detto, l'Azienda n. 6 ha ottenuto la certificazione della parità di genere UNI\_PdR125-2022 e ha implementato svariati servizi, politiche e misure aziendali per favorire la conciliazione famiglia-lavoro dei genitori (Tab. 2). Da questo punto di vista, il dato di maggiore rilievo è l'utilizzo importante dello smart working. L'iniziativa, attivata già nel 2017, da metà del 2020 impatta su 4.000 dipendenti che ad oggi hanno a disposizione 2 giorni alla settimana. La misura non è stata concepita specificatamente per genitori ma è rivolta a tutti i dipendenti a prescindere da genere e da età.

Nel piano welfare aziendale sono state invece individuate delle misure ad hoc per i genitori, come la possibilità di utilizzare la propria quota welfare per babysitting o per una figura specializzata nel sostegno ai compiti.

Solo per i genitori esiste una quota aggiuntiva di welfare destinata al rimborso delle spese scolastiche o a coprire i costi di centri estivi, periodi particolarmente critici per i genitori che hanno bambini e bambine in età scolare.

Vale la pena aggiungere, infine, che l'azienda si è sottoposta a survey esterne di valutazione del clima aziendale ottenendo risultati eccellenti e confermati nel tempo.

Tab. 2 Servizi, misure e politiche aziendali per la conciliazione

Identificativo azienda	STRATEGIE BASATE SUL TEMPO E SULL'ORARIO							BONUS ECONOMICI E SERVIZI		
	Part time	Orario flessibile	Smart working	Congedo maternità esteso	Congedo paternità esteso	Lavoro per obiettivi	Ferie illimitate	Bonus economici	Asili aziendali/ convenzionati	Supporto economico x figli
AZIENDA 1		x	x					x		
AZIENDA 2		x	x	x	x	x	x	x	x	
AZIENDA 3			x		x	x		x		
AZIENDA 4			x	x				x	x	x
AZIENDA 5		x	x							
AZIENDA 6			x						x	x

Identificativo azienda	STRATEGIE DI CAMBIAMENTO CULTURALE			
	Formazione sui temi conciliazione	Monitoraggio efficacia politiche adottate	1to1	Consulenze genitorialità/ pediatriche
AZIENDA 1				
AZIENDA 2		x	x	x
AZIENDA 3		x	x	
AZIENDA 4	x	x		x
AZIENDA 5			x	
AZIENDA 6	x	x		

---

## 2. Operatività: survey e focus group

A partire dalle “fotografie” aziendali descritte nella sezione precedente, si è proceduto con le vere e proprie attività previste dal progetto 4e-parent.

In prima battuta, è stato creato e somministrato un questionario rivolto a ciascuna popolazione aziendale che intendeva rilevare i bisogni di conciliazione dei/delle dipendenti, misurare il grado di soddisfazione per il proprio equilibrio vita-lavoro e per le misure offerte dall’azienda, e raccogliere opinioni su possibili misure da introdurre a livello aziendale e su eventuali modifiche della normativa in materia di congedi parentali e di paternità.

Il questionario, costruito a partire da precedenti rilevazioni realizzate in ambito sociologico, consta di 8 sezioni. La prima è dedicata a rilevare in modo generale la conciliazione famiglia-lavoro e lavoro-famiglia ed eventuali interferenze tra i due ambiti, mentre la seconda ad approfondire i quattro fattori principali che costituiscono vincoli e opportunità al *work-life balance* (servizi, mobilità, supporto della rete familiare, ambiente di lavoro). La terza sezione, invece, si focalizza specificatamente sull’ambiente di lavoro e sugli elementi che possono facilitare o compromettere le possibilità di conciliazione e, in particolare, gli orari e i carichi di lavoro, la possibilità di utilizzo di ferie e malattia, la libertà nell’uso dei congedi e permessi. La quarta e la quinta parte del questionario esplorano la conoscenza e la soddisfazione per le misure e politiche di welfare offerte dall’azienda e le loro ricadute in termini di benessere dei/delle dipendenti. La sesta e la settima sezione, invece, rilevano i bisogni di conciliazione dei/delle rispondenti e le potenziali aree di miglioramento nell’offerta di supporto aziendale nelle principali aree di intervento: orari, informazione, servizi, supporto economico, cambiamento culturale. L’ottava sezione, infine, raccoglie informazioni sociodemografiche e opinioni sulla attuale e futura configurazione della normativa in materia di congedi parentali.

La diffusione del questionario è stata gestita dalle aziende tramite i propri canali di informazione interna, mentre la rilevazione e gestione dei dati è rimasta in capo al team di 4e-parent. Il questionario è rimasto aperto tra i 20 e i 30 giorni in ogni azienda ed è stato effettuato un *reminder* dopo circa due settimane dal primo invio.

Una volta chiuso il questionario quantitativo, si è proceduto con la seconda fase delle attività progettuali che ha previsto la realizzazione di due focus group con i/le dipendenti. Il focus group è una metodologia di analisi qualitativa che consiste in una riunione di un piccolo gruppo di persone, tra le 4 e le 7, che si confrontano su argomenti specifici con la moderazione di due esperti. In questo caso, i focus group avevano lo scopo di discutere alcune tematiche legate alla genitorialità e ai bisogni di conciliazione e bilanciamento tra vita privata, familiare e lavoro. È stato, dunque, predisposto un form che i/le dipendenti

---

dovevano compilare, su base volontaria, nel caso in cui volessero rendersi disponibili a partecipare. Dalle liste di coloro che hanno aderito, al fine di assicurare la massima riservatezza, sono stati estratti in modo casuale i nomi delle persone poi coinvolte nei focus group. I focus group sono durati circa 2 ore, sono stati condotti online e sono stati video e audio-registrati per essere sottoposti all'analisi.

### 3. Restituzione

Terminata la raccolta dati, il progetto ha previsto l'analisi di tutto il materiale raccolto e la redazione di un report per ciascuna azienda. Questo conteneva, a partire dalla fotografia dell'azienda al momento della rilevazione, spunti e suggerimenti su come migliorare il proprio ambiente di lavoro e la propria offerta di misure e politiche con l'obiettivo di aumentare il benessere delle e dei dipendenti, tenendo in conto anche in modo specifico della paternità e delle esigenze maschili di conciliazione.

---

# Il questionario quantitativo

## Bisogni di conciliazione famiglia-lavoro

I questionari sottoposti alle intere popolazioni aziendali delle aziende studiate hanno avuto risposte variabili: mentre in due aziende abbiamo avuto una risposta di quasi il 50% dell'intera popolazione, in altre il tasso di risposta è stato molto basso.

Riteniamo che la ragione di questa diversa adesione ai questionari risieda nella capacità e nell'investimento delle singole aziende nel comunicare l'attività. Laddove l'azienda ha attivamente promosso la partecipazione alla compilazione del questionario si sono raggiunti ottimi risultati, mentre in quei contesti in cui la comunicazione ha seguito i canali standard aziendali (in genere intranet aziendale) c'è stata una minore adesione.

Nelle aziende con bassa adesione, ci è stata evidenziata anche un'altra possibile ragione che risiede nel fatto che molte aziende hanno varie survey di "clima aziendale" durante l'anno e, dunque, si è generato un eccesso di richieste ai/alle dipendenti.

Infine, da tenere in considerazione è anche la variabile composizione anagrafica delle aziende: come anticipato, in alcune aziende giovani il numero dei genitori è ancora relativamente ridotto, mentre in altre con un personale più anziano la fase più pressante in termini di bisogni di conciliazione famiglia-lavoro è ormai passata così come l'esigenza di esprimersi su questi temi.

In ogni caso su un totale di 14.832 lavoratori e lavoratrici – di cui, ricordiamo, 3.888 donne e 10.944 uomini – hanno risposto al questionario 1.023 persone, con un tasso di risposta del 7% circa.

Il campione si compone di 620 uomini (60,6%) e 380 donne (37%) e di un residuale numero (23, il 2%) di rispondenti che ha preferito non dichiarare il proprio genere o che si identifica in "Altro genere" (Tab. 3). È interessante notare che, se da un lato gli uomini sono più numerosi in termini assoluti, le donne hanno un tasso di risposta che è quasi del doppio (circa del 4% per gli uomini versus poco meno del 10% per le donne), segnalando che le tematiche legate alla genitorialità e alla conciliazione sono ancora più sentite dalle seconde. In ogni caso, l'alta numerosità di rispondenti di genere maschile è certamente un dato importante e di evoluzione.

Inoltre, va sottolineato il fatto che quasi tre quarti degli uomini rispondenti è anche padre (67%), mentre le donne madri sono solo il 54,5%. Questo ci dice che probabilmente gli uomini stanno cercando un nuovo modo di stare in azienda anche alla luce della propria esperienza di paternità, e ci dice, inoltre, che, in generale, sia tra gli uomini che tra le donne c'è un diffuso bisogno di tematizzare non solo il diritto alla conciliazione tra famiglia e

---

lavoro ma anche tra vita privata e lavoro. Infine, come abbiamo avuto modo di scoprire nei focus group, diverse persone hanno partecipato alla ricerca perché stanno progettando di diventare genitori e sentivano l'esigenza di un confronto con colleghi e colleghe su queste tematiche, per farsi un'idea degli ostacoli e delle opportunità aziendali per i/le dipendenti con figli/e.

Tra coloro che hanno figli, la metà ne ha 1, il 40,6% ne ha 2, l'8% ne ha 3, mentre la restante piccola quota ne ha più di 3.

Con riferimento alla distribuzione geografica dei rispondenti (Tab. 3) va notato che la grande maggioranza risiede nel nord del Paese. Come anticipato, le 6 aziende studiate hanno sedi legali e operative al nord, e solo le più grandi hanno sedi operative anche al centro e al sud. I rispondenti di queste due aree sono dipendenti che lavorano da remoto o in sedi periferiche.

Il titolo di studio risulta essere per l'85% medio-alto sia tra gli uomini che tra le donne. Va tenuto presente che almeno 3 delle aziende analizzate ha una popolazione aziendale quasi nella sua totalità laureata (Aziende n. 1, n. 2 e n. 3). Le altre 3 hanno sicuramente una popolazione aziendale con un titolo di studio più basso che riguarda principalmente i ruoli più operativi e che in qualche misura sono stati meno coinvolti nella ricerca. Una ragione riteniamo possa essere la scarsa capacità aziendale di raggiungere questi ruoli attraverso la comunicazione digitale (intranet aziendale, portali ecc.). Per questa stessa ragione vediamo che le figure professionali coinvolte sono quelle dei cosiddetti colletti bianchi (impiegati e in misura minore dirigenti). Solo un 6% di uomini risultano essere operai e addirittura solo un 1% di donne rientra in questa categoria. La disparità di quest'ultimo dato può invece essere attribuita al fatto che le aziende studiate hanno una presenza maschile maggiore, come si è detto, spesso per tipologia di attività, e che le donne lavoratrici ricoprono ruoli per lo più impiegatizi.

Al fine della nostra analisi è importante guardare anche al dato relativo all'utilizzo dei congedi parentali (il dato è ovviamente riferito solo alla popolazione aziendale con figli).

Va sottolineato che il 36% del nostro campione maschile ne ha beneficiato, un dato piuttosto elevato se comparato al dato nazionale. È necessario, però, anche evidenziare che le aziende analizzate hanno attivato politiche attive verso la genitorialità che prevedono anche attenzione alla paternità in azienda. Se è vero quanto appena detto è anche vero che, se il numero di padri che non hanno utilizzato i congedi parentali è del 64% del campione, è necessario e fondamentale continuare la politica di sensibilizzazione sul tema paternità che queste aziende già hanno avviato. Il lavoro culturale – ed emergerà in modo incisivo nell'analisi qualitativa di cui parleremo di seguito – va potenziato al fine di destrutturare stereotipi di genere che vedono il maschio meno coinvolto in ruoli di cura.

Tab 3. Caratteristiche campione

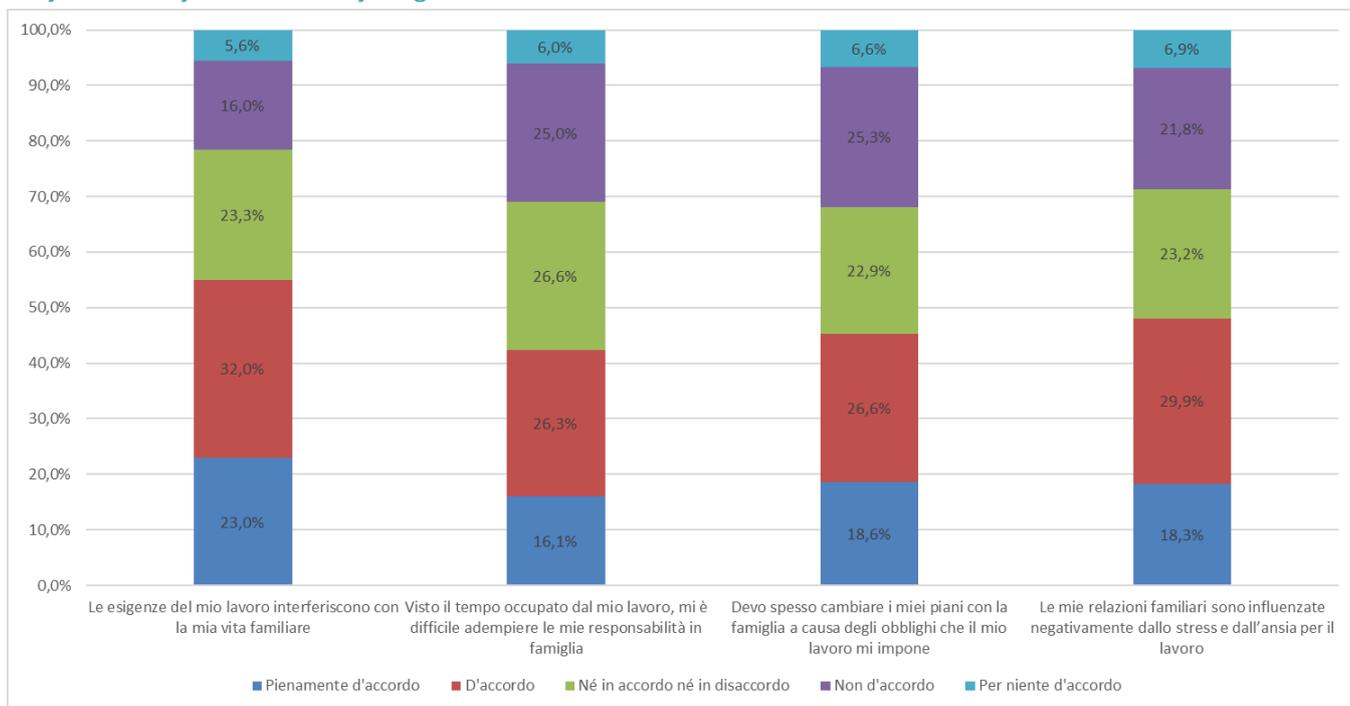
	Uomini	Donne
<b>Genere</b>		
	620 (60,6%)	380 (37%)
<b>Area geografica di residenza</b>		
Nord	387 (62,4%)	301 (79,2%)
Centro	144 (23,2%)	52 (13,7%)
Sud	89 (14,4%)	27 (7,1%)
<b>Titolo di studio</b>		
Alto	333 (53,2%)	289 (76,1%)
Medio	246 (39,7%)	91 (24,0)
Basso	44 (7,1%)	0
<b>Ruolo lavorativo</b>		
Impiegata/o	477 (76,9%)	339 (89,2%)
Operaia/o	69 (11,1%)	1 (0,3%)
Dirigente	37 (6,0%)	15 (4,0%)
Altro	37(6,0%)	25 (6,6%)
<b>Figli/e</b>		
Sì	418 (67,4%)	207 (54,5%)
No	202 (32,6%)	173 (45,5%)
<b>Ha utilizzato congedi parentali (solo genitori)</b>		
Sì	150 (36%)	121 (58,5%)
No	268 (64%)	86 (41,5%)

## 1. Vincoli e opportunità

Un primo elemento di interesse emerso dalla nostra indagine è che il 55% dei/delle rispondenti ritiene che le richieste del lavoro interferiscano con la propria vita familiare (il 22,6% è addirittura pienamente d'accordo) (Grafico 1). Per il 48%, questo è dovuto allo stress e all'ansia dovuti agli impegni lavorativi ai carichi di lavoro, mentre per oltre il 40% ai carichi e ai tempi di lavoro. Questo dato è importante perché, anche se il 20-25% si ritiene

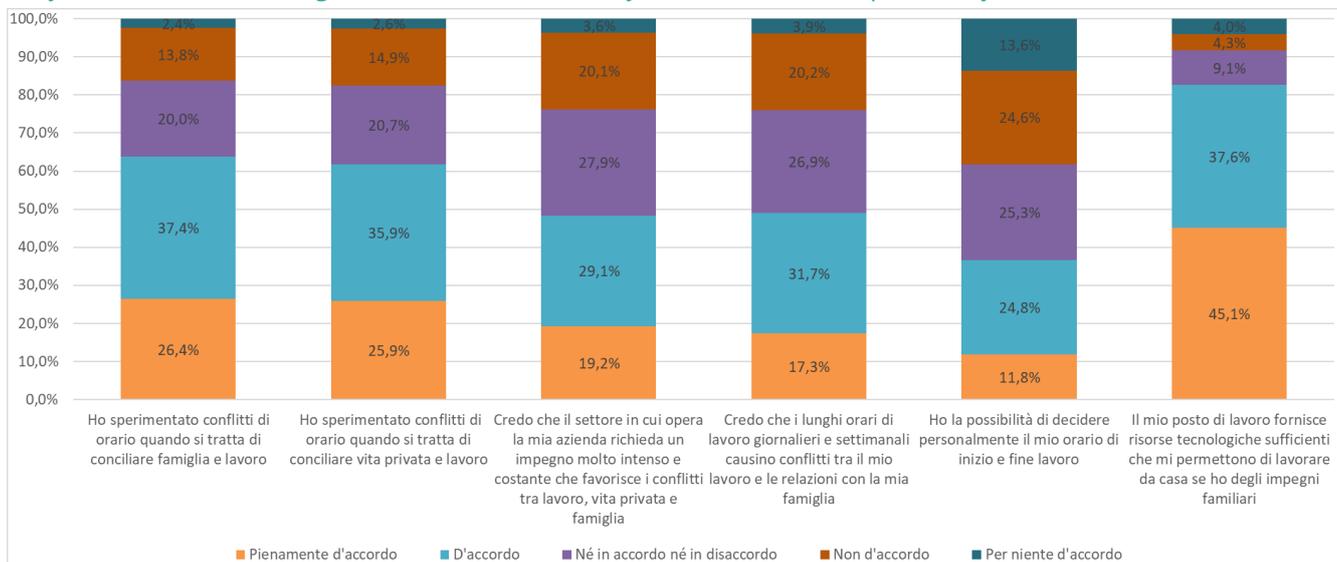
soddisfatto del suo equilibrio famiglia-lavoro, circa un quarto dei rispondenti esprime una posizione intermedia a riguardo. Si rileva, insomma, che solo un quarto circa dei/delle rispondenti è pienamente felice del bilanciamento tra impegni lavorativi e vita privata e familiare.

Grafico 1. Interferenze lavoro-famiglia



Le considerazioni appena fatte sono in linea con ciò che è emerso dalla domanda su quali siano i principali fattori, relativi all'ambito lavorativo, che interferiscono con la vita privata e familiare.

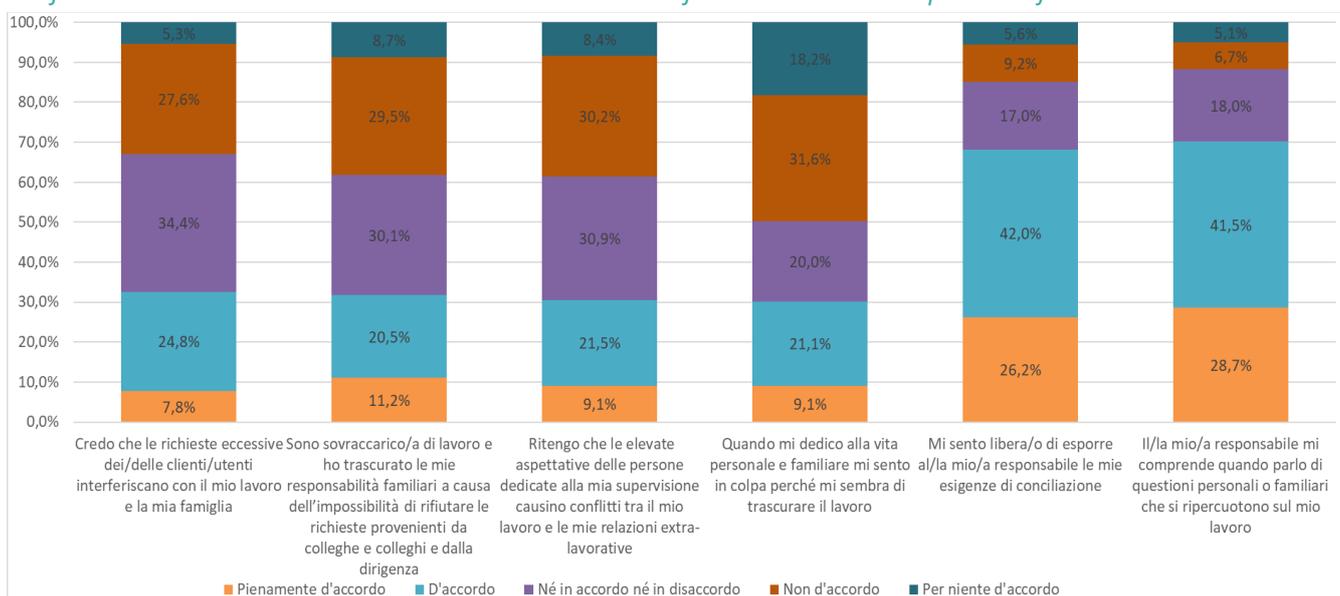
Grafico 2. Fattori relativi agli orari di lavoro che interferiscono con la vita privata e familiare



Per quanto riguarda gli orari di lavoro (Grafico 2), i dati hanno evidenziato che quasi il 64% dei rispondenti ha sperimentato conflitti di orario nella conciliazione tra famiglia e lavoro (il dato scende a 62% se si guarda, invece, al bilanciamento con la vita privata), causati da orari giornalieri e settimanali troppo lunghi (49%) e rigidi (38,2%) e da impegni lavorativi intensi dovuti al settore in cui opera l'azienda (48,3%). Emerge, tuttavia, comunque soddisfazione per le possibilità offerte per lavorare da casa e per gli strumenti tecnologici messi a disposizione dall'azienda (oltre l'82%).

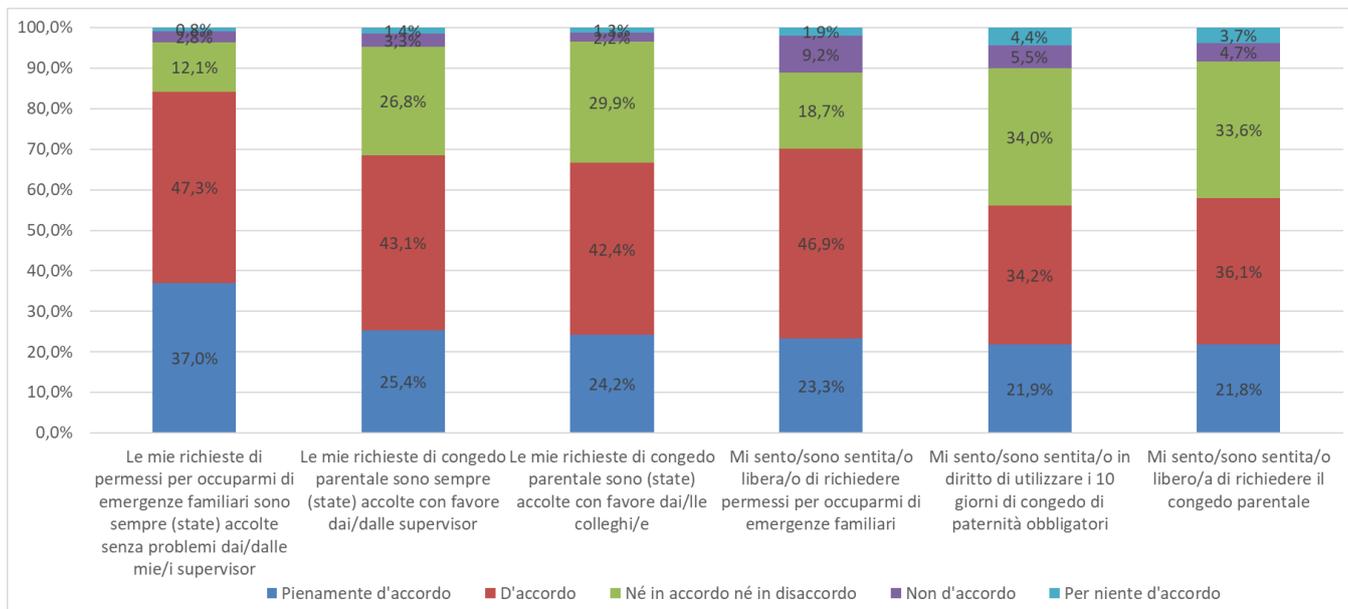
In merito alle relazioni sul lavoro (Grafico 3), sono le elevate aspettative provenienti dai clienti e dai/dalle supervisor che creano conflitti con la vita privata di circa un terzo dei rispondenti e, in effetti, il 31,7% si sente sovraccarico di lavoro e il 30,2% ha sviluppato anche un senso di colpa quando si dedica ai propri impegni familiari anziché lavorare. Inoltre, da non trascurare è anche quel 30-35% che non ha espresso una posizione sul tema. Sono molto positive, invece, le relazioni con i/le propri/e responsabili, ritenuti da oltre il 68% del campione disponibili all'ascolto delle esigenze e dei problemi legati alla conciliazione dei/delle lavoratori/trici. Sembra, quindi, che ci sia un sovraccarico di richieste provenienti da clienti, colleghi e supervisor ma al contempo viene sottolineata la disponibilità dei propri diretti riporti ad ascoltare le esigenze relative alla conciliazione. Il dato, apparentemente in contraddizione, può essere letto come una disponibilità individuale al rilevare le esigenze dei sottoposti ma una incapacità organizzativa a trovare soluzioni visto il livello di burnout rilevato, incapacità forse attribuibile ad una pianificazione del lavoro secondo rigidi schemi non più attuali. A quanto sopra va aggiunto che quasi il 15% non si ritiene libero/a di esporre i propri bisogni di conciliazione e quasi il 12% non si sente compreso quando parla dei problemi familiari che interferiscono con il lavoro.

**Grafico 3. Fattori relativi alle relazioni lavorative che interferiscono con la vita privata e familiare**



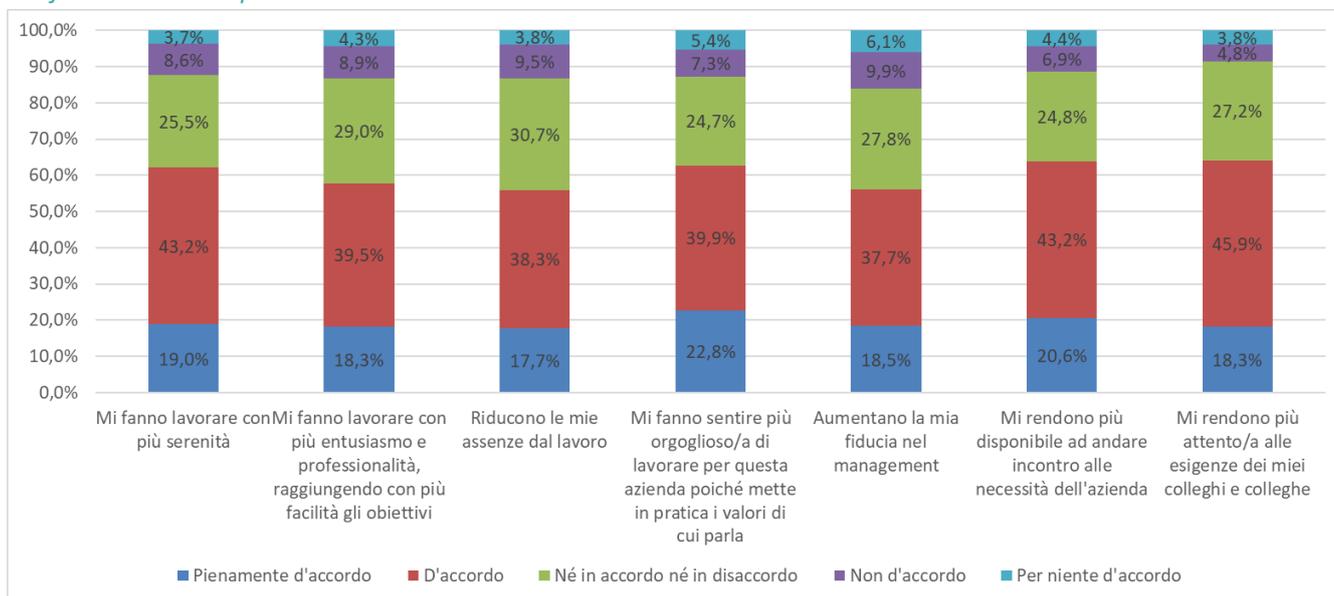
Infine, è importante tener conto delle esperienze di quel 10% circa, tra coloro che ne hanno avuto necessità, che ha vissuto con difficoltà e timore la richiesta di permessi per esigenze familiari, i 10 giorni di congedo di paternità obbligatorio e il congedo parentale, sebbene non abbiano rilevato particolari resistenze una volta ottenuti (Grafico 4).

*Grafico 4. Libertà di richiedere permessi, congedi di paternità e parentali*



Un ultimo elemento, a nostro avviso, di interesse è ciò che è emerso dalle domande in merito alle ricadute delle politiche aziendali sul piano lavorativo (Grafico 5). Con percentuali che oscillano tra il 56% e il 64%, i/le rispondenti si trovano d'accordo e pienamente d'accordo con una serie di item che misurano le ricadute positive che poter usufruire di misure per la conciliazione ha sulla loro quotidianità lavorativa.

*Grafico 5. Ricaduta politiche aziendali*



---

In generale, sembra che aver accesso a questi strumenti renda più disponibili verso le esigenze dei/delle colleghi/e ma anche dell'azienda, di ridurre le assenze, di far lavorare con maggiore serenità, di elevare la stima verso la propria azienda, oltre che di aumentare la produttività e la fiducia nel management.

Queste risposte, unite a quelle di coloro che si sono dichiarati in disaccordo/totale disaccordo (che oscillano tra il 9% e il 16%) e che quindi non ritengono sufficienti le azioni messe in atto, dovrebbero spingere sempre più imprese ad investirvi e a migliorare l'offerta di misure e politiche aziendali.

Infine, il fatto che il 12,7% e il 16% si dichiarino rispettivamente in disaccordo/totale disaccordo con le affermazioni che le politiche aziendali "Mi fanno sentire più orgoglioso/a di lavorare per questa azienda poiché mette in pratica i valori di cui parla" e "Aumentano la mia fiducia nel management" è importante per due ragioni. Da un lato, come già detto, perché un maggiore investimento sulle politiche potrebbe far aumentare la *retention*, l'attrattività e il commitment verso l'azienda. Dall'altro perché, come vedremo nella sezione di analisi dei focus group, i/le responsabili svolgono un ruolo-chiave nel costruire un ambiente di lavoro sereno, essendo anche dei mediatori rispetto alle reali possibilità di fruizione delle misure di conciliazione.

## 2. Bisogni e proposte

Guardando adesso ai bisogni di conciliazione di coloro che sono genitori (Grafico 6), si nota che sia le madri che i padri vorrebbero avere più tempo da passare con i propri figli e figlie (81,6% e 82,8%), avere la possibilità di aiutarli nelle loro attività quotidiane (75,2% e 80,3%) e prendersene più cura personalmente (75% e 79,7%).

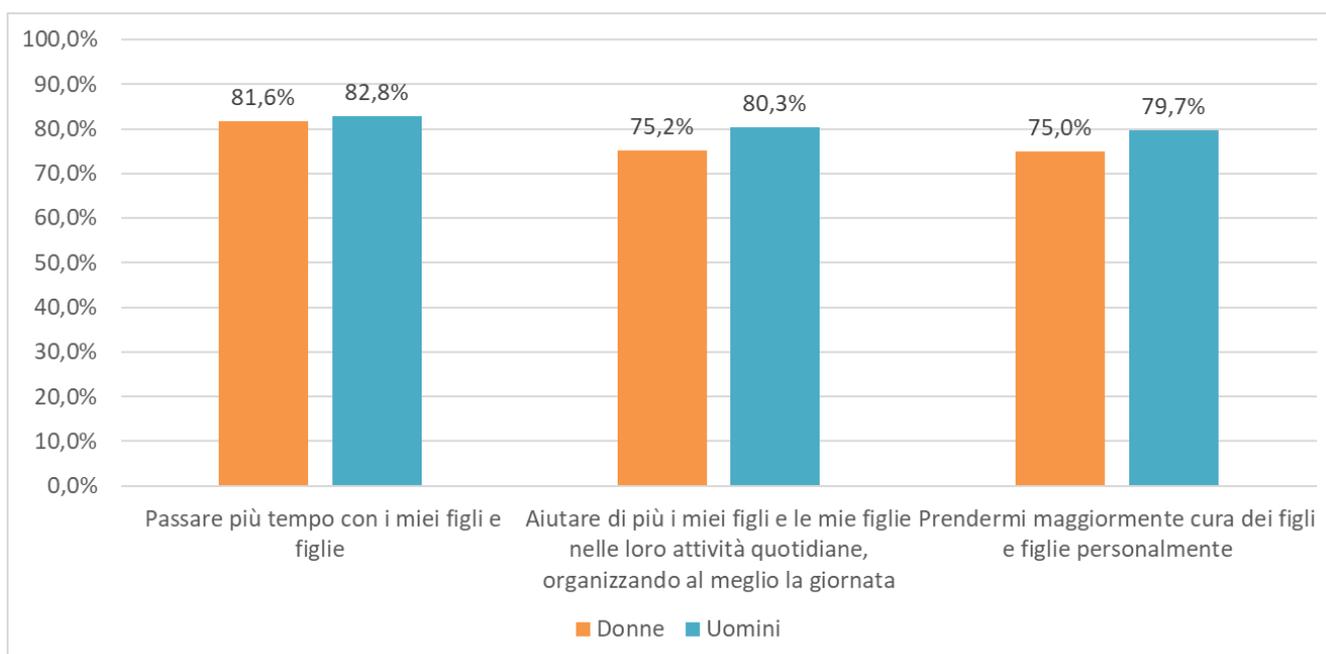
È interessante che il grado di accordo su questi bisogni sia più alto per i padri che per le madri, i quali probabilmente si riconoscono come meno presenti nella vita dei propri figli e figlie.

Il questionario ha, poi, raccolto proposte in merito alle politiche, alle misure e ai servizi aziendali ritenuti più desiderabili per conciliare al meglio famiglia e lavoro (Tab. 4).

Le aree strategiche considerate riguardano la gestione del tempo, l'aspetto economico e il tema culturale.

Quando si parla di tempo e orario, l'esigenza che emerge in modo preponderante è la possibilità di avere un orario flessibile 93%, informazione che, se collegata alla richiesta di permessi per i neogenitori (92% di accordo), estensione dei congedi per neogenitori (91%) e dei permessi per ragioni familiari/personali (93%) fa emergere una richiesta importante di supporto alla conciliazione famiglia-lavoro.

Grafico 6. Bisogni di conciliazione genitori, per genere (accordo e pienamente d'accordo)



Nell'area economica i valori sono molto alti e sicuramente l'area del supporto alla cura diretta e all'acquisto di servizi sembra aver raccolto maggiore consenso.

È, però, nell'area relativa al cambiamento culturale che si nota un bisogno importante di creare un patrimonio comune a tutti i livelli aziendali: ben 5 item su 6 hanno raggiunto un punteggio che si aggira attorno al 90%. Viene da concludere che sia diffuso il convincimento che una visione comune, a partire dal management, possa permettere una più efficace pianificazione del proprio tempo lavoro nel rispetto di quelle che sono le esigenze di conciliazione vita-lavoro oltre che famiglia-lavoro.

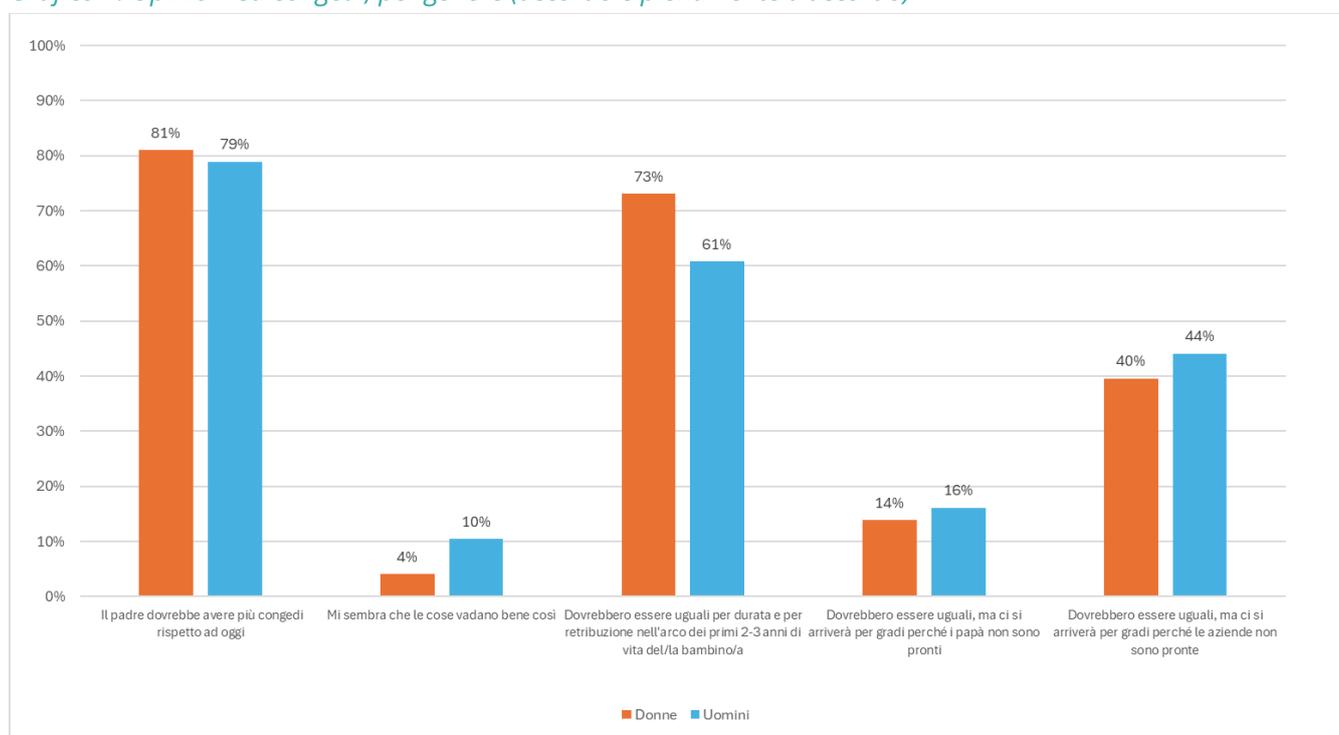
Tab. 4. Suggestimenti misure

Area strategica	Tipo di misura	Grado di accordo
Tempo e orario	Orario flessibile	93%
	Riduzione dell'orario lavorativo a parità di stipendio	87%
	Job sharing	43%
	Organizzazione del lavoro per obiettivi	84%
	Part-time (orizzontale, verticale, misto)	59%
	Telelavoro/smart working	89%
	Permessi per neogenitori	92%
	Estensione giorni di congedo per neogenitori	91%
	Permessi retribuiti per esigenze personali/familiari	93%
	Permessi non retribuiti per esigenze personali/familiari	54%
Economica	Buoni/convenzioni per la cura dei figli e figlie	94%
	Buoni/convenzioni per la cura di persone anziane o con disabilità	91%
	Buoni/convenzioni per viaggi, palestre, ecc.	84%
	Assicurazione sanitaria integrativa	93%
	Facilitazione per prestiti	85%
	Buoni per acquisto libri e/o periodi di studio all'estero per figli e figlie	88%
	Centri estivi per figli e figlie	85%
	Integrazione retribuzione congedo parentale	89%
Cambiamento culturale	Formazione per manager e supervisore/i rispetto ai temi della conciliazione vita-lavoro	87%

Stimolare i responsabili a valorizzare un'organizzazione del lavoro per obiettivi a scapito di una cultura basata sul presenzialismo	87%
Introduzione del diritto alla disconnessione	82%
Pianificazione delle riunioni e della loro durata nel rispetto degli orari di lavoro standard	93%
Monitoraggio dei bisogni di conciliazione dei/delle dipendenti	94%
Monitoraggio dell'efficacia delle politiche	95%

Infine, ai/alle rispondenti è stato chiesto di esprimersi sulla attuale configurazione dei congedi di maternità, paternità e parentali (Grafico 7). Ciò che emerge è che c'è un sostanziale accordo tra uomini e donne sulla necessità di estendere il periodo garantito ai padri (81% di accordo tra le donne e 79% tra gli uomini) e solo una minoranza (4% di donne e 10% di uomini) ritiene che i giorni attuali siano sufficienti. Inoltre, il 73% delle donne e il 61% degli uomini pensa che i congedi per madri e padri dovrebbero essere uguali per durata e retribuzione nei primi anni di vita dei/delle bambini/e. Si registra, però, una certa sfiducia rispetto alla possibilità di raggiungere questo traguardo, non tanto perché i padri non siano pronti – anche se il 14% delle donne e il 16% degli uomini è d'accordo con questa affermazione – quanto perché le aziende non sono pronte (ben il 40% delle donne e il 44% degli uomini concorda).

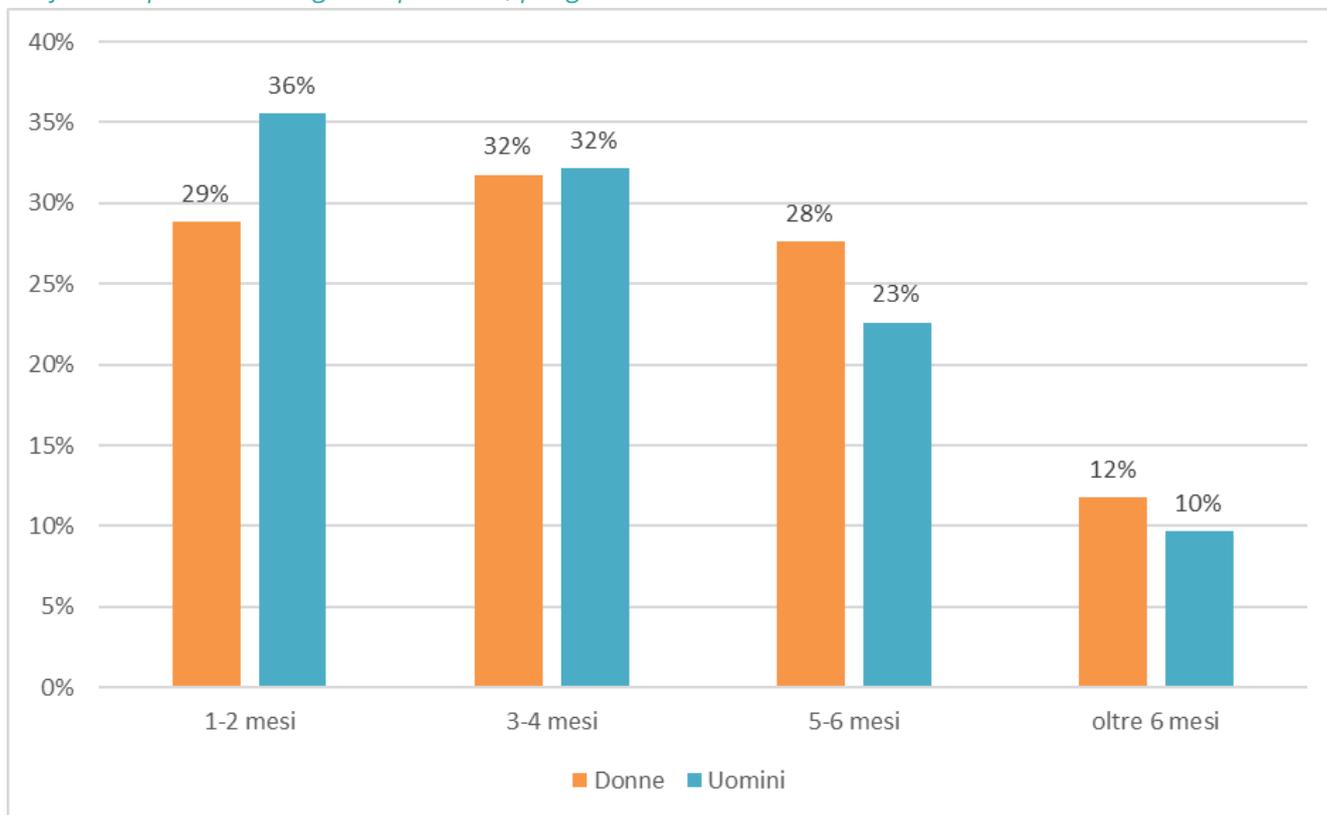
*Grafico 7. Opinioni su congedi, per genere (accordo e pienamente d'accordo)*



Rispetto alla durata auspicata di un ipotetico congedo di paternità retribuito al 100% (Grafico 8), le donne sono leggermente più favorevoli degli uomini a periodi lunghi, in particolare di 5-6 mesi, mentre un po' più del 30% degli uomini propende per congedi tra i 30-60 giorni (36%) e 3-4 mesi (32%). Non si può ignorare quel 23% di uomini che auspicano

un'estensione del congedo di paternità rispettivamente a 5-6 mesi e quel 10% che si spinge anche oltre i 6 mesi. Quello che in ogni caso emerge, a prescindere dalla durata del congedo, è l'esigenza condivisa di aumentarne la durata.

Grafico 8. Opinioni su congedi di paternità, per genere



---

# La voce dei e delle dipendenti

## Esperienze a confronto

Questa sezione restituisce i risultati emersi dall'analisi dei ricchi e interessanti dati raccolti durante i focus group condotti in azienda, con un focus specifico sugli aspetti più strettamente connessi al tema della paternità.

Sono stati condotti 13 focus group in totale ai quali hanno partecipato 57 persone, 31 donne e 26 uomini.

Il capitolo è diviso in due parti: la prima è dedicata alle esperienze di genitorialità in azienda, mentre la seconda si concentra sulle proposte di misure e interventi fatte dai e dalle dipendenti.

### 1. Essere e diventare genitori in azienda

Un primo elemento di grande interesse emerso dai focus group è che madri e padri hanno una percezione molto diversa della visibilità della genitorialità in azienda.

In effetti, a prescindere dal grado più o meno alto di soddisfazione dei dipendenti di ogni singola impresa, in tutte e sei è emerso quanto il ruolo del padre sia ancora poco visibile in azienda. Quello che è certamente emerso è la necessità di un cambiamento culturale in senso ampio, ma anche la necessità di mettere in discussione vecchi retaggi culturali nel mondo del lavoro per permettere a tutti i genitori, siano essi mamme o papà, di diventare visibili e di essere riconosciuti in quanto tali in azienda.

Leontina: lo penso che la cosa più significativa che potrebbe fare l'azienda è cercare veramente di cambiare questa cultura della genitorialità, in particolare della paternità, cioè cominciare a promuovere il fatto che i dipendenti siano innanzitutto genitori, mostrare come modello positivo uomini che da un lato si occupano della famiglia, dall'altro fanno comunque carriera, quindi cercare di rompere queste, vale ovviamente anche per le donne, però insomma, tipicamente gli uomini che vediamo in posizioni di alto livello sono uomini che hanno sacrificato, come si dice, no?, la vita al lavoro, ecco secondo me quest'immagine qua che bisogna cominciare a rompere e a cambiare, dando poi gli strumenti per farlo [Focus group 12, Azienda n. 6]

Alcune difficoltà di conciliazione, infatti, sono legate ai responsabili e alla loro disponibilità e capacità di comprendere le esigenze specifiche di chi è genitore. L'accesso a molte politiche e misure, sia nazionali che aziendali, infatti, è spesso garantito a "discrezione del manager" e, dunque, un elemento che può essere una risorsa o una criticità è proprio il ruolo del responsabile. Su questo fronte, dunque, si rileva ancora una variabilità di esperienze che determina maggiori o minori possibilità di conciliare vita e lavoro e che

---

richiederebbe un lavoro di uniformazione delle competenze dei/delle responsabili sia in materia di organizzazione del lavoro che in tema di genitorialità per far sì che alcune richieste siano più facilmente comprese e non stigmatizzate.

Gualtiero<sup>1</sup>: Ma, infatti, nelle linee guida c'è sempre scritto, insomma, nelle policy - quelle poche policy che abbiamo soprattutto sullo smart working - c'è scritto "a discrezione del manager" [...].  
Jago: Purtroppo dobbiamo continuare a far leva sul buon senso del tuo responsabile, sul buon senso del cliente e sperare che tutti questi "buoni sensi" si incrocino e ti permettano di prenderti quella mezz'ora per portare il bambino all'asilo o per andarlo a prendere o per staccare mezz'ora prima perché è successo la qualsiasi cosa, cioè tutto questo è abbastanza assurdo [...].  
Ennio: Io ho paura di quello che...cioè vivo un po' la paura di quello che potrà essere quello che ci aspetta. Perché appunto, come alcuni di noi dicevano, è un po' transitoria come situazione e si avverte un po' che se il cliente gli girano, la tua realtà cambia [Focus group 1, Azienda n. 1].

Un secondo elemento importante ha a che fare con i lunghi orari di lavoro che sembrano essere proprio una peculiarità del contesto aziendale italiano. Sembra esserci una diffusa rassegnazione – su cui i partecipanti ai focus group hanno spesso anche scherzato – in merito al fatto che le giornate lavorative siano ben più lunghe degli orari standard: "i colleghi sanno benissimo la famosa battuta 'esci alle 18:30, hai fatto mezza giornata', quindi insomma, la conosciamo benissimo" (Gualtiero).

Gualtiero: Considerato anche come è fatto il nostro business, no?, allora non nascondiamoci, siamo arance, no, no, siamo arance da spremere, no?, quindi quando diventi genitore, quando ce ne sono tanti che iniziano a diventare genitore, le aziende, in questo caso, come magari la nostra, come quelle che fanno il nostro, il nostro stesso business, hanno una difficoltà oggettiva [...].

Ennio: Sì, no, no. Sono pienamente d'accordo con te, è vero, è vero, son scomodi coi genitori [...] così come mi disse un altro manager, una volta mi disse, "Io preferisco prendere i ragazzi che arrivano da giù a lavorare, perché quando vengono su non c'hanno mezzo amico, non conoscono un cavolo di nessuno, la sera non vogliono staccare presto perché non c'hanno nessuno da andare a vedere". [Focus group 1, Azienda n. 1].

Yara: c'è una flessibilità, penso più o meno per tutti, poi dipende da team a team di orari, nel senso che lavoriamo abbastanza per obiettivo, anche se poi la flessibilità si traduce nella realtà nell'essere disponibile a qualsiasi ora. [...] Quindi le politiche ci sono, quindi sicuramente si può lavorare da casa e c'è flessibilità però poi nel concreto non vengono veramente applicate, a mio parere, nel senso magari una persona lavora da casa, però poi viene esclusa, diciamo dal loop lavorativo e il non essere presenti fisicamente ha poi un impatto sulla performance lavorativa e sulla carriera [...]. E poi abbiamo delle politiche per i papà, nel senso che siamo leggermente più avanzati della nostra legge italiana, ma anche questa è una politica perché parlo con dei miei colleghi molto giovani che stanno per diventare padri e mi dicono che non potranno mai prendere questi 20 giorni [di paternità garantiti dall'azienda] perché non gli sarà loro permesso, perché comunque dovranno lavorare [...].

---

<sup>1</sup> I nomi reali delle persone che hanno partecipato ai focus group sono stati sostituiti con pseudonimi inventati per tutelare la loro privacy.

---

Ares: Io non mi posso permettere, ad esempio, di uscire prima delle 8 dall'ufficio, [...] la realtà delle cose è che c'è una forma mentis e una cultura che ti impedisce di poter chiedere della flessibilità, di poter chiedere di adeguare la tua vita da genitore a quella che è la tua vita professionale [focus group 5, Azienda n. 3]

Questo fatto ovviamente mal si concilia con le esigenze che provengono da altre sfere della vita e, anzi, c'è la percezione che non ci sia proprio spazio per la genitorialità in un mercato del lavoro competitivo e che l'essere genitori sia un elemento perturbativo del business che, inoltre, inibisce le possibilità di carriera.

Simeon: Comunque ci sono anche ex colleghe che invece quello che diceva Medea l'hanno fatto, hanno avuto il coraggio di fare, hanno preso un anno [di maternità] e sono state demansionate molto semplicemente [...].

Medea: Esatto, ma infatti è un attimo che viene rallentata la promozione successiva, cioè, è un demansionamento di fatto, anche se non è di diritto, no.

Simeon: Esatto, ci sono mille metodi per dire che addirittura una persona è stata promossa ma in realtà è stata rimossa, diciamo...

Nadir: Ma no, non mi stupisco, [...] ad oggi la persona che viene presa come modello dai manager è la persona che lavora il sabato, la domenica le festività [...], è l'unica che ha preso la promozione [...].

Lior: Mi dispiace che ci siano colleghi che hanno affrontato queste cose. Io onestamente l'unica cosa che posso dire è che sento anch'io il peso, come diceva Medea, della maternità su di me, mi preoccupa il fatto che uomini che hanno solo 10 giorni si preoccupano di non poter prendere 10 giorni di fila per paura di far carriera, mi viene proprio da dire: allora a sto punto per le donne? [focus group 6, Azienda n. 3]

## 2. Suggerimenti delle e dei dipendenti

Una delle richieste emerse con più forza è quella di avere più tempo per poter vivere appieno il proprio ruolo di genitore. Orari ridotti nel primo anno di vita dei propri bambini o la possibilità di fare un part-time concentrato nei periodi dell'anno più critici per l'organizzazione familiare – per esempio l'estate quando i/le bambini/e sono in vacanza – permetterebbe ai genitori di essere addirittura più efficienti al lavoro perché riuscirebbero a conciliare famiglia-lavoro in condizioni ottimali. Inoltre, una flessibilità totale e lo smart working libero sarebbero particolarmente graditi a tutti e tutte, genitori e non.

Jago: Per esempio dire, va bene per i papà fino al primo anno l'orario di lavoro non sono 8 ore, sono soltanto 6. Cioè, che non significa stare a casa, a non fare niente, significa comunque che tu le tue 6 ore di lavoro te le fai però, ma dai la flessibilità appunto, magari di dire che inizio alle 10 perché al mattino così do alla mia compagna un po' di tempo per ripigliarsi dalla notte oppure torno a casa alle quattro, così .... questo tipo di flessibilità mi sembra una cosa ragionevole, è facilmente attuabile.

Gualtiero: Tipo qua alcuni nidi pubblici sono chiusi magari a luglio e quindi se non c'hanno il campo estivo devi mandarlo chissà dove. Beh, che fai tu azienda, cosa proponi? Mi lasci la libertà di magari fare smart come fanno tante altre aziende e me ne posso andare magari dove ho i

---

nonni eh, che chiaramente non è che sto andando a girarmi i pollici, sto andando a lavorare.  
[Focus group 1, Azienda n. 1].

Uno dei temi più discussi durante i focus group è stato quello della possibilità e necessità di cambiare le pratiche lavorative investendo su una competitività che non sia tanto basata sulla totale disponibilità verso i clienti, quanto piuttosto sulla garanzia di avere e di saper trattenere dipendenti competenti, capaci e formati che rimangono in azienda anche perché hanno condizioni lavorative e possibilità di conciliazione ottimali.

Elia: Sai cos'è? Che questa tematica [la genitorialità] dovrebbe diventare esattamente come diventato un po', la sostenibilità no, oggi non c'è un'azienda che dice che bisogna essere sostenibili, green, che ci creda, lasciatemi dire, che ci credano o non ci credano. [...] Allora la genitorialità dovrebbe essere insomma più di un bollino, ma allo stesso livello, cioè avere questi valori che tu azienda dichiari anche ai tuoi clienti perché poi quello è il patrimonio che noi restituiamo, alla che diamo alle aziende clienti, quindi il fatto di dare una qualità ai tuoi dipendenti è garanzia, cioè questo dovrebbe essere secondo me un po' il cambio di proprio, la qualità dei miei dipendenti è il valore che io ti trasferisco.

Ismaele: Però su questo c'è un punto fondamentale che si riallaccia e concludo un po' quello che dicevo prima, cioè l'azienda che parte e sblocca questa cosa deve essere disposta a perdere: [...] devi accettare che all'inizio, perché poi sarà una cosa che con buona probabilità, basta vedere un po' i pareri che ci sono qui, pagherà. Cioè se ci fosse una policy di questo tipo, probabilmente all'inizio hai un impatto, però se questa cosa a quel punto la pubblicizzi bene, è un valore aggiunto che stai dando alla tua azienda [...] cioè ci deve essere una realtà che è disposta *in primis* a investire dei soldi e investire in un processo di diciamo di cambio mentale interno *in primis* che poi possa essere visibile dall'esterno, all'inizio rischi, all'inizio c'è questo rischio, se non gestisci bene, di risultare meno efficiente [Focus group 2, Azienda n. 1].

Proprio in vista della promozione di questo cambiamento culturale tutti i partecipanti, sia madri che padri, hanno espresso la necessità e la volontà di partecipare a ulteriori incontri di confronto per genitori sia per "fare rete" tra loro, sia per poter esprimere e condividere alcune necessità e bisogni condivisi.

Jago: Quello che trovo interessante, oltre appunto a confrontarsi con altri papà nella mia stessa situazione lavorativa – perché io finora mi sono sempre confrontato con altri papà che però facevano altri lavori, quindi comunque sia dinamiche differenti, contesti differenti – diciamo mi ha dato un sacco di spunti di riflessione su cose che alle quali onestamente non avevo mai pensato [...].

Neri: Anche per me.

Ennio: Comunque mi accodo a quello che ha detto Jago, è stato un buon momento, [...] io sarei contento, comunque, di tornare ad approfondire [Focus group 1, Azienda n. 1].

Annabella: prima si faceva, penso alle aziende, far incontrare le famiglie, non fare la solita festa aziendale dove vai lì, col free drink e basta, ma permettere appunto una conoscenza un po' più profonda facendo delle iniziative aziendali dove è presente tutta la famiglia, per esempio secondo me [Focus group 2, Azienda n. 1].

Aria: Secondo me basta, cioè, senza neanche strutturarsi, perché a volte poi quando si pensa facciamo una riunione sui genitori bisogna sempre pensare a fare chissà che cosa [...], magari per noi genitori, che ne so che ci serve la mattina il caffè della mattina, dove almeno sai con chi

---

parlare, condividere [...]. Quando sei neomamma, pensi che le sfighe ti capitino solo a te che sei l'unica e anche solo la mattina dirsi dire "Guarda, stai serena che anche il mio era così passa, è un periodo, stai serena" e è già fatto.

Sole: Ma anche proprio per me dico, tutta la parte pre, io ho vissuto mesi, ovviamente in cui tutt'ora vago nell'incertezza, cioè, totale, potermi confrontare con le altre un po' mi ha aiutato e questo sì, sicuramente potremmo organizzare anche dei pranzi, ogni tanto mi vien da dire. [...]

Aria: Magari che ne so fare una volta ogni 15 giorni un caffè insieme, magari non parteciperanno tutti, ma almeno ci contiamo, vediamo quanti siamo, ci guardiamo in faccia [Focus group 3, Azienda n. 2]

Infine, un allungamento del congedo di paternità obbligatorio, ad esempio a 20 o addirittura a 30 giorni, è un'esigenza sempre più diffusa tra i giovani padri ma anche tra le giovani madri. È la risposta al bisogno di vivere il ruolo genitoriale in modo paritario ed è una misura potrebbe incoraggiare il cambiamento e la promozione della parità di genere nei luoghi di lavoro e nella società tutta.

Clorinda: L'azienda dovrebbe proprio prendere delle decisioni molto più incisive su questo, cioè, secondo me, dovrebbe proprio dire: tu diventi padre, tu diventi madre, vi regalo un mese di non lo so, avete un mese, 20 giorni lavorativi, 25 giorni lavorativi di congedo pagato dall'azienda pagato dall'azienda, lo paga l'azienda [...]. E tra l'altro, come appunto diceva prima Eliana è obbligatorio, tu lo devi prendere. Sei padre? Lo devi prendere per forza, lo devi avere, un regalo che ti faccio e lo devi accettare, punto, devi stare a casa un mese. Questo piano piano poi, secondo me, diventa la normalità [Focus group 2, Azienda n. 1]

Ilaria: [I tempi per prolungare i congedi di paternità] sono maturi e sono cambiati e, come diceva Luana prima, le esigenze sono diverse [...].

Saverio: C'è ancora un po' il retaggio culturale secondo cui, soprattutto nei primi anni di vita è la mamma che deve fare il 90% delle cose e il papà il 10%, ma in realtà non è proprio così, perché comunque soprattutto questi primi anni il papà, non dico che ha la stessa importanza della mamma, ma non ci va lontano, quindi è giusto che il tempo, se non deve essere proprio al 50 e 50, ma non lontano.

Luana: Questa famosa cultura paternalistica o patriarcato di cui si parla tanto negli ultimi tempi può sembrare un po' una lotta del nuovo femminismo 4.0, ma in realtà è una cultura con cui le donne, soprattutto lavoratrici, devono scontrarsi ogni giorno [...], purtroppo la cultura in cui io sono stata immersa fino dalla mia nascita ha fatto sì che io sia cresciuta con l'ideale che, se la donna non riesce a rispondere ai bisogni della famiglia in maniera tradizionale, non è una persona all'altezza del ruolo [Focus group 4, Azienda n. 5]

---

# Riflessioni conclusive e proposte operative

Le analisi quantitative e qualitative hanno confermato la necessità da parte dei dipendenti e delle dipendenti di vivere un ambiente di lavoro sereno e sufficientemente libero per permettere un'ottimale conciliazione del tempo sia esso famiglia-lavoro che vita-lavoro, esigenza tanto più sentita quanto più giovani sono i dipendenti.

Abbiamo stilato una lista di attività di conciliazione che le aziende possono implementare, a volte anche a costo molto basso, e che abbiamo ricavato considerando le varie attività che già si attuano nelle nostre 6 aziende analizzate ma che solo in un caso sono sufficienti e in linea con una concezione del lavoro a servizio dell'individuo e non viceversa.

Proprio in ragione di quanto appena detto, riportiamo alcune aree di azione e possibili proposte da implementare e in particolare:

- 1. Bilanciare il più possibile smart working e presenza** conciliando le esigenze lavorative e le necessità dei dipendenti. A seconda del tipo di ruolo svolto è emerso che per alcuni c'è la necessità di avere più giorni in smart e per altri almeno un paio di giorni in presenza. Se nel primo caso è facilmente intuibile la ragione, nel secondo è una esigenza per far sì che non si verifichi una totale avulsione dal posto di lavoro che rischia di compromettere la creazione di legami di fiducia, non tanto lavorativa, quanto personale. Adottare una policy aziendale definita in tema di conciliazione e smart working, le cui possibilità di utilizzo siano svincolate dalla disponibilità del/la singolo/a responsabile, è un dato che è emerso con forza.
- 2. Supportare il rientro in azienda post maternità e post paternità**, con la pianificazione di un piano di reinserimento condiviso con la mamma e con il papà e con il loro team di lavoro. Se normalmente l'assenza della mamma dal luogo di lavoro è più lunga, è anche vero che il papà ha bisogno che il nuovo ruolo venga riconosciuto così come le sue nuove esigenze. Sperimentare le 6 ore di lavoro anche per i papà nel primo anno di vita dei/le loro bambini/e potrebbe essere un'iniziativa interessante e innovativa.
- 3. Promuovere contatti trasversali tra colleghi e colleghe dell'azienda**: questo permetterebbe di allargare la rete dei singoli lavoratori/trici e di raggiungere colleghe e colleghi con esigenze, anche familiari, simili. Nelle grandi aziende non tutti i colleghi si conoscono, ma è stato suggerito di creare occasioni di incontro e condivisione.

- 
4. **Individuare una figura tipo “Family manager”**, anche a rotazione, che abbia figli/e, che si occupi di mettere in rete i genitori e che informi sulle iniziative che si vogliono implementare e che raccolga le istanze dei genitori .
  5. **Estendere ulteriormente il congedo di paternità**: per far sì che la scelta di un profilo anziché di un altro non sia in alcun modo influenzata dall'appartenenza di genere è necessario che i congedi di maternità e di paternità siano equiparati. È interessante sottolineare quanto l'estensione del congedo obbligatorio di paternità sia emersa come un'esigenza sentita non solo dai neogenitori, che hanno quindi sperimentato i limiti dei 10 giorni di oggi, ma anche dai futuri genitori sia padri che madri che ritengono fondamentale un congedo più lungo specialmente del papà per vivere appieno il proprio nuovo ruolo.
  6. **Vademecum informativo** dedicato ai neogenitori con le informazioni aggiornate sulla legislazione prima del congedo, durante il congedo e al ritorno al lavoro.
  7. **Formazione sulla genitorialità**: implementare iniziative formative, creare momenti di confronto con esperti per esplorare temi cruciali legati alla genitorialità.
  8. **Raccolta feedback sui propri responsabili**: una misura importante per eliminare il “fattore capo” - vale a dire il beneficiare di un trattamento anziché di un altro a seconda del responsabile a cui si fa riferimento - potrebbe essere l'introduzione tra i “premi produzione” dei/delle responsabili di incentivi per coloro che garantiscono meglio il work-life balance a partire da un sistema di feedback dei/delle loro sottoposti/e.
  9. **Lavoro culturale più ampio attorno alla paternità**: Un'esigenza molto sentita è che l'azienda formi le proprie persone a considerare la paternità come un valore condiviso a tutti i livelli aziendali, avendo come obiettivo l'abbattimento di stereotipi che possono incidere negativamente sulle scelte individuali dei dipendenti/genitori ma in genere sul clima aziendale.



Il progetto 4E-PARENT è co-finanziato dal Programma CERV-2022-DAPHNE della Commissione Europea con Grant Agreement n. 101095956. Il contenuto del presente materiale riflette unicamente la visione di autrici e autori, unici responsabili dello stesso, e la Commissione non risponde dell'utilizzo delle informazioni ivi contenute.