



Sempre più la crescita della partecipazione delle donne al mondo del lavoro e del volume del loro impegno professionale appaiono necessari per lo sviluppo economico.

Inoltre, i livelli di qualifica di uomini e donne si sono notevolmente avvicinati nei decenni scorsi. Attualmente, il numero di donne con istruzione superiore è quasi uguale a quello degli uomini.

Un'economia che si trova in una fase di transizione verso una società di servizi basata sulle conoscenze e la cui efficienza dipende sempre più da qualifiche, capacità di innovazione e creatività della forza lavoro, può permettersi sempre meno il lusso di escludere persone qualificate dal mercato del lavoro a causa della limitata possibilità di conciliare lavoro e famiglia.

Ma la compatibilità tra lavoro e famiglia è importante dal punto di vista economico anche per un altro motivo: la mancanza di una prospettiva di compatibilità effettiva tra cura dei figli e attività professionale qualificata deve essere considerata la ragione principale per cui tanto le donne quanto gli uomini decidono sempre più raramente di avere figli, malgrado li desiderino, e il tasso di natalità è in costante flessione dalla fine degli anni Settanta.

Unitamente alla crescente aspettativa di vita, proprio qui sta la causa dell'invecchiamento demografico e del declino a lungo termine della popolazione, le cui pesanti conseguenze economiche ricadono fortemente sul finanziamento delle assicurazioni sociali.

Ma non sono solo gli effetti della riuscita o non riuscita possibilità di conciliare lavoro e famiglia ad interessare l'economia; anche le basi per

# L'ECONOMIA È DONNA

**D**i recente, l'interesse per la compatibilità tra lavoro e famiglia ha assunto un'importanza crescente nel dibattito economico e politico. In particolare, di fronte alla scarsa offerta di forza lavoro, l'aumento della partecipazione professionale delle donne, o più precisamente delle madri, e l'incremento del volume di lavoro delle donne appaiono necessari per una crescita economica.

“La donna è il futuro dell'economia”, ha recentemente dichiarato il Consigliere Federale, ministro dell'economia, Joseph Deiss. Ma attualmente nel nostro Paese un terzo delle madri con figli sotto i 16 anni non esercita alcuna attività lucrativa e tre quarti la esercita a tempo parziale. “Un vero spreco di

capitale umano per l'economia elvetica”, ha lamentato il ministro.

In relazione alla carenza dell'offerta di lavoro occorre dunque pensare a un miglioramento delle condizioni generali per l'attività professionale delle donne come misura concreta per uno stimolo alla crescita economica.

Le possibilità di crescita offerte da una maggiore partecipazione delle donne e da orari di lavoro più lunghi sono rilevanti. Secondo un calcolo dell'Ocse, il progressivo allineamento della partecipazione professionale e degli orari di lavoro delle donne ai corrispondenti livelli degli uomini porterebbe entro il 2050 a incrementi annui del Pil pari allo 0,3% e ad un aumento cumulativo del Pil compreso tra il 15% e il 20%.

un equilibrio tra famiglia e attività professionale costituiscono un tema economico. Le premesse essenziali per questa conciliazione possono essere create solo all'interno dell'azienda. Mentre da parte dello stato possono essere create le condizioni generali giuridiche e infrastrutturali, le possibilità concrete nella vita quotidiana sono definite direttamente sul posto di lavoro. È pertanto necessario che le aziende, anche per il proprio interesse, attribuiscono la massima attenzione a una politica del personale e a una cultura del lavoro orientate alla famiglia.

È solo negli ultimi anni che si è diffusa più ampiamente l'idea che le aziende ottengano vantaggi competitivi da una politica del personale orientata alla famiglia. L'istituzione di servizi orientati alla famiglia, come quelli offerti presso numerose aziende svizzere anche in precedenza, è stata motivata in primo luogo da considerazioni di ordine socio-(politico) ed etico-morale. Gli effetti economici complessivi sul lungo periodo che risultano da una struttura demografica equilibrata e da una maggiore offerta di lavoro non sono assolutamente messi in discussione.

Ancora da chiarire rimane tuttavia il modo in cui le aziende possano trarre profitto a breve termine e direttamente da misure di sostegno alla famiglia.

Occorre creare trasparenza, sia in relazione ai costi derivanti dall'introduzione e dall'attuazione di misure orientate alla famiglia, sia in relazione ai vantaggi che ci si può realisticamente attendere da tali misure.

L'obiettivo dichiarato dell'impegno comune del mondo dell'economia e di quello della politica è creare la consapevolezza che le misure di sostegno alla famiglia non devono essere intese solo come opera sociale, ma devono essere riconosciute come elemento centrale di una politica del personale ef-

ficiente.

Queste considerazioni hanno indotto alcuni soggetti economici e politici a commissionare uno studio, che costituisce la prima analisi dei costi e dei benefici economici di misure di sostegno alla famiglia in Svizzera. La committenza è stata assunta da quattro grandi aziende svizzere - Migros, Posta Svizzera, Novartis e Gruppo Raiffeisen - unitamente al Dipartimento federale dell'economia. All'analisi e al finanziamento dell'indagine hanno partecipato anche il Politecnico federale (Eth), Nestlé, Srg Ssr idée suisses, Victorinox nonché altre organizzazioni e aziende. La committenza ha quindi incaricato la Prognos di Basilea di con-



duurre uno studio sulle implicazioni economiche della politica aziendale di sostegno alla famiglia. Sulla base dei dati di controlling aziendale di 20 imprese svizzere sono stati determinati i costi e i benefici delle misure di sostegno alla famiglia. Un'analoga analisi dei costi e dei benefici economici è stata effettuata nel 2003 per le aziende tedesche. Il risultato di tale indagine è stato che le misure di sostegno alla famiglia pagano; nell'ambito di un modello di calcolo, è stato infatti deter-

minato un return on investment pari al 25%. Inoltre una recente inchiesta svolta a livello europeo tra i manager delle più importanti aziende ha mostrato un generalizzato apprezzamento del lavoro femminile: più del 91% dei dirigenti intervistati sostiene infatti che la presenza delle donne in azienda ha un impatto positivo sui conti.

Questi risultati non sono in ogni caso trasferibili alla Svizzera, poiché sia le condizioni generali che quelle della politica della famiglia e del diritto del lavoro e dell'economia differiscono notevolmente.

**Una conciliazione difficile.** Molte sono le pubblicazioni apparse recentemente sulla compatibilità tra lavoro e famiglia.

A questo proposito va segnalata prima di tutto la relazione Ocse 'Bébé et employeurs - Comment réconcilier travail et vie de famille' e la 'Relazione sulla Famiglia 2004' del Dipartimento federale dell'interno.

Il risultato di questi lavori si possono così riassumere.

1. La partecipazione professionale delle donne in generale e in particolare delle madri è notevolmente aumentata a partire dagli anni '90. Tra il 1991 e il 2003, il tasso di occupazione netto delle donne è passato dal 66,4% al 70,7%; in particolare, nella fascia di età da 25 a 39 anni, si è verificato un forte incremento (dal 69,9% al 76,6%).

2. Il doppio onere del lavoro e della famiglia è sostenuto quasi esclusi-

vamente dalle donne, come in passato. Mentre la nascita di figli non influisce sui ritmi di lavoro maschili, per le donne questo rappresenta tipicamente un'interruzione dell'attività lavorativa e una riduzione degli orari di lavoro. Nello stesso tempo, le madri dedicano più tempo dei padri al lavoro non retribuito - prima di tutto alla cura dei figli e al lavoro domestico -.

3. Dopo la nascita di un figlio, le donne interrompono spesso l'attività professionale. Mentre risulta occupato

## IL MODELLO F: FORMAZIONE CONTINUA FLESSIBILE PER DONNE E UOMINI

Per promuovere la presenza femminile nel mondo del lavoro e sostenere la conciliabilità tra famiglia e professione Alliance F (Alleanza delle Società femminili Svizzere) propone il modello F, un itinerario di formazione continua che:

1. offre nuove soluzioni alla vecchia domanda: figli o carriera?
2. rende la formazione professionale continua compatibile con compiti di assistenza e altri settori della vita;
3. è la forma attraente di iter d'istruzione per la formazione continua;
4. conduce a diplomi e lauree riconosciuti;
5. assicura la qualità dei cicli di formazione professionale continua.

I cicli di formazione professionale continua vengono offerti in conformità al modello F in una forma tale da essere compatibili con gli altri settori della vita: vita familiare, assistenza ai figli, carriera di atleti professionisti, soggiorni all'estero per motivi professionali e servizio militare. Tali cicli conducono a diplomi e certificati ufficialmente riconosciuti. Chi continua la propria formazione dopo la fine del tirocinio crea presupposti migliori per ulteriori avanzamenti di carriera. Promozioni o passaggi ad altre mansioni: l'apprendimento per tutta la vita diventa possibile anche per donne e uomini con figli.

Attualmente, ai cicli di formazione professionale continua partecipano prevalentemente gli uomini, anche nei settori nei quali le donne costituiscono la maggioranza a livello di formazione di base. Molte donne desiderano avere dei figli, ma sono consapevoli del fatto che con una famiglia mettono in gioco la possibilità di una formazione professionale continua più lunga. Sanno che un'eventuale gravidanza durante una formazione professionale continua potrebbe far perdere loro tutto ciò in cui hanno già investito: soldi, tempo, lavoro e anche i sussidi per le perdite di guadagno. Purtroppo, negli iter d'istruzione questo succede ancora oggi.

L'86% delle donne senza figli nella fascia di età da 20 a 44 anni, il tasso di occupazione delle donne nel primo anno dopo la nascita di un figlio è pari al 50% circa. Con il crescere del figlio minore cresce rapidamente il tasso di occupazione che è pari a due terzi, quando il figlio è in età scolare<sup>11</sup>, ma rimane nettamente al di sotto di quello delle donne senza figli. Dopo la nascita del secondo figlio, il tasso d'occupazione scende nettamente al di sotto del 50%.

4. Per le madri, l'ulteriore attività professionale o il ritorno alla professione avviene prevalentemente con orari a tempo parziale che, nella maggior parte dei casi, vengono mantenuti a lungo. Quasi tre quarti delle donne attive professionalmente senza figli lavora a tempo pieno, ovvero 40 ore ed oltre alla settimana. Dopo la nascita di un figlio, la distribuzione si modifica sostanzialmente. Per le madri con uno o più figli sotto i 12 anni, i rapporti di lavoro a tempo parziale fino al 50% sono il grado di occupazione più frequente. Anche quando i figli sono più grandi, la percentuale di lavoro a tempo pieno cresce solo lentamente.

5. Le possibilità di carriera delle donne sono notevolmente pregiudicate dalla presenza di figli. La genitorialità ha effetti opposti su uomini e donne. Mentre i padri occupano posizioni di livello superiore e intermedio più frequentemente rispetto a uomini senza figli e le loro possibilità di arrivare a tali posizioni aumentano con l'età dei figli, le possibilità per le donne di occupare posizioni professionali di livello superiore e di ritornare a posizioni intermedie ristagnano. Le possibilità di avanzamento per le madri non aumentano malgrado la maggiore età e la maggiore esperienza professionale. Secondo l'opinione degli esperti, le limitate possibilità professionali delle madri e la modesta quota di donne che occupano posizioni dirigenziali superiori, pari al 21%, sono riconducibili all'elevata diffusione, presso le madri, di rapporti di lavoro a tempo parziale.

**Quando il lavoro è 'nemico' della famiglia.** In considerazione della svolta professionale che rappresenta per le madri la nascita di un figlio, diventa chiaro che una politica del personale consapevole dei bisogni della famiglia

è per le aziende più di un impegno sociale o dell'attenzione alla propria immagine. Condizioni di lavoro orientate alla famiglia costituiscono invece una base per un utilizzo ottimale del capitale umano presente nell'azienda.

Le conseguenze di una compatibilità non realizzata tra lavoro e famiglia sono evidenti anche all'interno dell'azienda. Dopo la nascita di un figlio, una percentuale rilevante di madri lascia l'azienda, e generalmente vi ritorna solo con orari di lavoro limitati e nella fase successiva della vita lavorativa non occupa più le posizioni per cui è qualificata.

Grazie a una coerente attenzione ai bisogni della famiglia nell'organizzazione del lavoro, si potrebbero invece evitare questi fenomeni associati al passaggio alla paternità e alla maternità, onerosi per l'azienda e per i collaboratori.

Le condizioni di lavoro odierne continuano a essere orientate ai lavoratori a tempo pieno tipici della società industriale tradizionale, in particolare nelle aree qualificate e malgrado molteplici tentativi di flessibilizzazione. Questo modello si basa sulla precedente suddivisione tra lavoro retribuito e non retribuito, e presuppone implicitamente un reddito esclusivo o un reddito principale da lavoro dipendente percepito da chi non si deve preoccupare dei lavori domestici e della cura e dell'educazione dei figli.

Questo modello era però possibile solo con una partner che rinunciava alla propria professione, vale a dire una suddivisione dei ruoli superata da tempo dalla realtà. Pertanto, rimanere fedeli a un'organizzazione del lavoro tradizionale porta inevitabilmente a conflitti all'interno dell'azienda.

**Dove intervenire?** Nell'ambito dello studio, è stata messa a fuoco in primo luogo l'eliminazione delle gravi conseguenze derivanti dalla mancata compatibilità tra lavoro e famiglia. Al centro dell'attenzione sono i licenziamenti dettati da motivi familiari, i rapporti di lavoro a tempo parziale breve e le mancate promozioni. Prevenire queste conseguenze negative rappresenta solo una parte degli effetti delle misure di sostegno alla famiglia.

Ulteriori effetti significativi di una politica del personale orientata alla

famiglia che sfuggono ampiamente a una quantificazione concernono la motivazione dei collaboratori, la loro lealtà, disponibilità ed efficienza.

La chiave della compatibilità tra lavoro e famiglia sta nelle aziende o più precisamente nella vita lavorativa di tutti i giorni; in altre parole, la cultura del lavoro, che nella vita quotidiana consente o impedisce la compatibilità tra lavoro e famiglia. La consapevolezza che le misure di sostegno alla famiglia hanno una rilevanza economica dovrebbe contribuire ad accrescere, nelle aziende, l'accettazione di una politica del personale orientata alla famiglia.

I costi di una simile politica aziendale vengono abbondantemente coperti dai benefici che ne derivano: in effetti, è l'assenza di misure che grava sui costi.

In tale contesto, uno degli ostacoli allo sviluppo delle misure in questione è rappresentato dal pregiudizio secondo cui il loro costo sarebbe elevato.

È opportuno che questo diffuso preconcetto venga sfatato, poiché alcuni provvedimenti - come ad esempio quelli inerenti all'organizzazione del tempo di lavoro e alle diverse modalità lavorative (telelavoro, job sharing) - sono relativamente poco onerosi.

**Il sostegno alla famiglia è fonte di utili!** La famiglia e il mondo del lavoro sono due sfere che, in una cultura aziendale orientata alla famiglia, possono ragionevolmente integrarsi, con notevoli vantaggi per tutte le parti coinvolte: l'azienda, il collaboratore e anche la società. L'armonizzazione delle esigenze economiche aziendali con quelle familiari dei collaboratori consente infatti di creare una tipica situazione di reciproco vantaggio.

Nell'ambito di un modello di calcolo per cui sono stati rilevati dati in aziende e organizzazioni selezionate sull'intero territorio elvetico, può essere dimostrato che gli effetti positivi diretti di una politica del personale di sostegno alla famiglia superano i costi di tali misure.

Ipotizzando effetti realistici, nel modello di calcolo è determinato un return on investment dell'otto per cento.

Gli effetti positivi per l'azienda derivano dalle percentuali superiori di ritorno dei collaboratori dopo la nascita di un figlio, dalla ripresa di orari più lunghi e dal maggior numero di carriere

interne all'azienda.

Per una classificazione dei risultati, va considerato che lo studio in generale si basa su ipotesi prudenti. Si deve inoltre sottolineare che sono stati presi in considerazione effetti positivi importanti, ma non quantificabili. Tra di essi vanno ricordati prima di tutto gli effetti positivi su motivazione, lealtà ed efficienza del collaboratore, la cui importanza è stata confermata dai responsabili del personale interrogati. Anche gli effetti di attrattiva sull'intera azienda, fondamentalmente quantificabili nel marketing dei collaboratori, non sono stati considerati nell'analisi più rigorosa, perché l'entità dell'effetto varia notevolmente a seconda del settore e della posizione regionale

**In relazione alla carenza dell'offerta di lavoro occorre pensare ad un miglioramento delle condizioni generali per l'attività professionale delle donne come misura concreta per uno stimolo alla crescita economica.**

dell'azienda.

Per riuscire a conciliare la vita familiare e l'attività professionale, i genitori devono avere una situazione complessiva adatta. In ogni azienda, le misure specifiche devono essere scelte e realizzate in base all'ambiente e alle esigenze aziendali. Per il modello di calcolo è stato pertanto creato un pacchetto di misure tipiche, preso in considerazione con i relativi costi:

- supporto nella cura dei figli, grazie alla disponibilità di posti riservati in appositi istituti e alla concessione di sussidi proporzionali al reddito;
- aspettativa per motivi familiari alle madri oltre il periodo di maternità legale;
- consulenza dei futuri genitori riguardo alle possibilità di conciliare lavoro e famiglia;
- congedo di paternità, per permettere

alle coppie una ripartizione dei compiti paritaria fin dall'inizio;

- lavoro a tempo parziale per motivi familiari graduato, che permetta il costante adattamento degli orari e dei modelli di lavoro alle esigenze variabili con l'età dei figli;
- posti di telelavoro, che consentano ai genitori maggiore flessibilità e risparmi di tempo grazie all'eliminazione dei tempi di spostamento.

Per l'impresa, l'introduzione di una politica del personale di sostegno alla famiglia, ovvero di misure mirate per il miglioramento della compatibilità tra lavoro e famiglia, appare giustificata dal punto di vista economico. Il bilancio di misure di sostegno alla famiglia dimostra che gli investimenti aziendali in quest'area sono ammortizzati immediatamente. La maggior frequenza del ritorno nell'azienda da parte delle madri dopo il congedo di maternità, la possibilità di orari di lavoro più lunghi al reinserimento e di carriere qualificate nonostante i compiti familiari consentono di realizzare un potenziale risparmio che supera già nettamente le spese necessarie per una politica del personale orientata alla famiglia.

L'analisi costi-benefici di misure di sostegno alla famiglia si basa sui dati di controlling del personale di 20 imprese in tutto il territorio svizzero.

Tale calcolo costi-benefici è effettuato considerando un'impresa modello (Famiglia Sa) che conta 1500 collaboratori e ha un organico strutturato secondo i valori medi svizzeri. Sulla base dei valori medi indicati dalle aziende, statistiche ufficiali e ipotesi realistiche, può essere dimostrato che già mediante effetti che interessano solo il gruppo target - quindi genitori e in particolare madri attive professionalmente - è possibile raggiungere un utile di 266 923 franchi. Sul fronte dei costi, nel modello di calcolo è preso in considerazione un pacchetto di misure che comprende flessibilizzazione dell'orario di lavoro, aspettative per motivi familiari, offerte di consulenza e intermediazione, congedo di paternità, telelavoro e supporto aziendale nell'assistenza ai figli. All'utile si contrappongono costi annui per misure di sostegno alla famiglia pari a 247 000 franchi.

La differenza costi-benefici di quasi 19 000 franchi all'anno può essere interpretata come redditività dell'8% sull'investimento nel sostegno alla famiglia. A questo proposito, è necessario sottolineare che il calcolo eseguito è prudente, ovvero che le spese per le misure sono state tendenzialmente sopravvalutate e che gli effetti sono stati tenuti invece molto bassi. Nel calcolo degli effetti non si è invece tenuto conto di quelli che si presentano in specifiche situazioni aziendali o sfuggono a una misurazione diretta e pertanto potrebbero essere quantificati solo con una notevole incertezza.

Un ulteriore vantaggio aziendale di una politica del personale a favore della famiglia non considerato nel calcolo è rappresentato dalla maggiore attrattiva dell'azienda sul mercato del lavoro. Un'immagine di datore di lavoro attento ai bisogni della famiglia può ridurre i costi relativi alle candidature: un effetto da non sottovalutare, visti gli elevati costi di reclutamento del personale e la preoccupante mancanza di forza lavoro qualificata.

Una diminuzione dei costi di acquisizione del personale anche solo di tre punti percentuali, ritenuta realistica dagli esperti, porta nel caso di Famiglia Sa a risparmi addizionali di poco inferiori a 255 000 franchi.

Devono inoltre essere menzionati ulteriori effetti rilevanti, ma analogamente non quantificabili in modo certo di una politica del personale favorevole alla famiglia, quali l'aumento di motivazione, lealtà, soddisfazione ed efficienza. Collaboratori e collaboratrici motivati sono la base per prodotti e servizi di alta qualità, e positive relazioni con i clienti, e pertanto per la competitività e il successo economico dell'azienda.

È inoltre necessario richiamare l'attenzione sul fatto che i costi per le misure di sostegno alla famiglia sono generalmente sopravvalutati, come dimostra questo studio. Per un'azienda con 1500 collaboratori, i costi annui delle misure in questione, inferiori a 250 000 franchi, rappresentano un programma per il personale relativamente conveniente. Questa affermazione è valida in particolare se si tiene conto del fatto che le misure non sono a favore esclusivo dei genitori interes-

sati, ma hanno un impatto sull'intera azienda, tanto all'interno quanto all'esterno.

Non ci sono soluzioni standard; le esigenze variano notevolmente a seconda dell'attività, dell'inserimento dei collaboratori in reti familiari e private, dell'offerta di assistenza locale e di molti altri fattori. Va notato che prestazioni puramente monetarie spesso comportano effetti ridotti per l'azienda rispetto a servizi di consulenza e colloqui tra aziende e collaboratori o all'adattamento dei processi e dell'organizzazione del lavoro sulla base dei bisogni familiari.

Un fattore importante per il successo dell'attuazione delle misure è inoltre la cultura aziendale e, in particolare, l'accettazione dei bisogni familiari da parte di dirigenti e colleghi.

E i risultati sono stati quindi incorrangianti! Anche se lo studio non ha nessuna pretesa di rappresentatività, i risultati dimostrano che per l'azienda modello Famiglia Sa l'introduzione di tali misure ha anche una rilevanza economica: quindi una politica del personale di sostegno alla famiglia è vantaggiosa anche per l'azienda!

*Elisabetta Sagramoso Calegari*

## Arredare senza abitare senza

## orizzonti confini.



Il piacere di arredare conquista un nuovo spazio: venga a scoprire da Arredamenti Bernasconi tante soluzioni per arredare con gusto il suo giardino.

- Consulenza personalizzata
- Realizzazioni su misura
- Prodotti innovativi ed esclusivi
- Prezzi competitivi

Ma. Bernasconi 1  
6810 Mendrisio  
Tel. 091 646 18 78  
[info@arredamenti.bernasconi.ch](mailto:info@arredamenti.bernasconi.ch)

**ARREDAMENTI  
BERNASCONI**  
IL PIACERE DEL GIARDINO