



La conciliazione fra lavoro e famiglia per le donne in posizioni dirigenziali

Trovare un equilibrio fra la propria
carriera e la propria famiglia



INDICE

INTRODUZIONE	3
DONNE IN POSIZIONI DIRIGENZIALI IN SVIZZERA	4F
Situazione attuale	4
CONCILIAZIONE VITA PROFESSIONALE E VITA FAMILIARE/PRIVATA	7
Definizione	7
Vantaggi per le aziende	7
CONCILIARE LAVORO E VITA FAMILIARE PER LE DONNE IN POSIZIONE DIRIGENZIALE	8
Difficoltà	9
Soluzioni	10
INTERVISTA	12
CONCLUSIONE	15
BIBLIOGRAFIA	16

INTRODUZIONE

Le misure di conciliazione fra lavoro e vita familiare/privata sono sempre più implementate dagli attori politici, che si rendono conto dell'importanza di trovare un equilibrio tra lavoro e vita familiare all'interno delle aziende e delle organizzazioni, così come nella società in generale.

In parallelo, le aziende e le organizzazioni desiderano sempre più diversificare i propri membri e raggiungere una più equa rappresentanza di genere nei loro consigli di amministrazione e di gestione. Le misure di conciliazione fra lavoro e vita familiare/privata sembrano quindi essenziali per rendere queste posizioni dirigenziali più accessibili e attraenti per le donne.

In questo documento, innanzitutto, faremo il punto della situazione in merito alle donne in posizione dirigenziale in Svizzera. In seguito, analizzeremo i vari vantaggi per le aziende nel conciliare lavoro e vita familiare/privata. Esamineremo poi le diverse sfide che le donne in posizione dirigenziale devono affrontare per conciliare la vita professionale e quella familiare/privata. Infine, discuteremo le varie misure che possono essere messe in atto per garantire un clima favorevole alla conciliazione tra lavoro e famiglia.

DONNE IN POSIZIONI DIRIGENZIALI IN SVIZZERA

Situazione attuale

Oggi in Svizzera le donne frequentano l'università tanto quanto gli uomini: il 52,6% degli studenti delle università svizzere sono infatti donne (UST, 2023a). Tuttavia, pur avendo un livello d'istruzione pari a quello degli uomini, le donne lavorano a tempo parziale in misura molto maggiore rispetto a loro. Nel 2022, il 73% dei lavoratori a tempo parziale erano donne (UST, 2023b). Effettivamente, le donne riducono l'orario di lavoro più spesso degli uomini per dedicarsi ai lavori domestici e all'educazione dei figli.

In Svizzera, il numero di donne che ricoprono posizioni dirigenziali, ovvero posizioni retribuite con la funzione di capo/membro di direzione, è stato in lento aumento a partire dal 1996 per arrivare a più di un terzo nel 2022 (Ibidem).

Tuttavia, esistono ancora grandi disuguaglianze tra donne e uomini per quanto riguarda le posizioni ricoperte all'interno delle professioni (UST, 2023c). La maggior parte delle donne occupa posizioni salariali senza funzioni dirigenziali, mentre gli uomini occupano posizioni salariali con funzioni dirigenziali o sono degli indipendenti (Ibidem).

A partire dal 1^{er} gennaio 2021, l'art. 734f del Codice delle Obbligazioni svizzero ha imposto a tutte le grandi aziende di garantire che almeno il 30% di ciascun sesso sia rappresentato nei consigli amministrativi e il 20% di ciascun sesso sia rappresentato nella direzione. Se queste percentuali non vengono rispettate, l'azienda deve giustificare la mancanza di

rappresentanza e le misure di promozione messe in atto per il sesso meno rappresentato.

Il rapporto Schilling 2023 prevede che entro il 2024 i 100 maggiori datori di lavoro svizzeri raggiungano queste quote di genere nei loro consigli di amministrazione e nella direzione (guido schilling ag, 2023).

Nel 2023, nel settore privato, la percentuale di donne in posizioni dirigenziali è del 19% e nei consigli di amministrazione del 29% (Ibidem). Invece, nel settore pubblico, la percentuale raggiunta di donne nei quadri superiori è del 24%.

Nel 2022, il 46% delle nuove nomine nei consigli di amministrazione delle 100 maggiori aziende svizzere era costituito da donne (Ibidem), il che dimostra un certo progresso verso il raggiungimento dell'equilibrio fra uomini e donne nelle posizioni dirigenziali in Svizzera.

Tuttavia, la Svizzera, con una percentuale di donne nei consigli di amministrazione del 33,5%, è molto indietro rispetto a Francia (45,2%), Germania (37,2%) e Italia (42,6%) (Hoffstetter e Mestiri, 2023).

Questo poiché, un ostacolo alla carriera delle donne si presenta tra i 30 e i 40 anni, mettendole in condizione di dover scegliere tra carriera professionale e famiglia. Per questo, all'inizio della loro carriera, le donne spesso lavorano a pieno ritmo, per poi ridurre o interrompere l'attività quando hanno il primo figlio (Jeanrenaud et al., 2019).

“La lunga durata delle interruzioni di carriera in Svizzera è sorprendente: le donne che interrompono la loro carriera lo fanno in media per 9,2 anni: 6,7 anni per quelle con una qualifica di livello terziario; 12,1 anni per le donne senza istruzione. [...] La durata dell'interruzione

dipende anche dal numero di figli. Le madri con un solo figlio tornano al lavoro in media 4,9 anni dopo l'uscita dal mercato del lavoro.” (Gnaegi, 2019, p.39) (liberamente tradotto dal francese)

La scelta, perciò, si concentra spesso sui figli, a causa della mancanza di possibilità di conciliare carriera e famiglia.

Tuttavia, l'uscita dal mercato del lavoro ha una serie di conseguenze, sia direttamente sulla carriera che sulla retribuzione. La "pausa", o la riduzione del tasso di attività, riduce l'esperienza professionale e in seguito ha un impatto sulle possibilità di rientro al lavoro. Alle donne che hanno interrotto la loro carriera, anche solo parzialmente, e che desiderano tornare sul mercato del lavoro non vengono quindi offerte le stesse posizioni o gli stessi stipendi di un'altra donna senza figli che ha avuto una carriera lineare e continua, essendo quest'ultima più attraente per il mercato del lavoro (Jeanrenaud e al., 2019).

Così, nell'arco di 25 anni di carriera, la perdita di stipendio per una donna con un'istruzione terziaria equivale a circa mezzo milione di franchi e “per l'economia nazionale, la perdita di produzione e di reddito è stimata a 800 milioni di franchi all'anno.” (Gnaegi, 2019, p.39) liberamente tradotto dal francese

Per evitare quest'uscita dal mercato del lavoro, è necessario mettere in atto misure (da parte dello Stato e all'interno dell'azienda stessa) per ridurre gli ostacoli che impediscono alle donne di perseguire il percorso professionale che desiderano, potendo avere allo stesso tempo figli e famiglia.

CONCILIAZIONE VITA PROFESSIONALE E VITA FAMILIARE/PRIVATA

Definizione

All'interno di un'azienda o di un'organizzazione, la conciliazione tra lavoro e vita familiare/privata implica la ricerca di un equilibrio tra i compiti e gli obblighi richiesti dal lavoro e le esigenze della vita familiare e privata. L'adozione di misure adeguate alla conciliazione tra lavoro e vita privata è essenziale per salvaguardare la salute fisica e psicologica di ciascuno/a dipendente, oltre che per difendere gli interessi delle aziende.

Vantaggi per le aziende

Nelle aziende che hanno introdotto varie misure per conciliare lavoro e vita familiare, possiamo osservare (Gnaegi e Hoch, 2022):

- Fedeltà del personale (meno turnover)
- Minor assenteismo
- Maggiore motivazione e rendimento sul lavoro
- La volontà dei/delle dipendenti di continuare a formarsi e quindi partecipare a corsi di formazione continua.

In generale, la conciliazione tra lavoro e vita familiare è vista come un vantaggio per le aziende, che la considerano un'ottimizzazione delle condizioni di lavoro e delle operazioni aziendali, migliorando al contempo il legame tra lavoro e vita privata/familiare dei/delle propri/e dipendenti.

Da alcuni anni Pro Familia Svizzera utilizza uno strumento scientifico, il Family Score, per misurare il grado di conciliazione tra lavoro e famiglia in ogni azienda. Questo strumento consente ai/alle dipendenti di esprimere le loro aspettative e le loro esigenze in termini di conciliazione fra vita lavorativa e familiare, e fornisce ai datori di lavoro una panoramica della situazione all'interno dell'azienda:

<https://www.profamilia.ch/it/aziende-enti-pubblici/family-score-it>

Per quanto riguarda in particolare le posizioni dirigenziali, esiste una correlazione tra un'alta percentuale di donne in posizioni quadro e un aumento dei profitti e dei rendimenti aziendali, nonché un aumento dell'efficienza e delle prestazioni aziendali (Gnaegi e Hoch, 2022).

Perciò, l'introduzione di misure di conciliazione lavoro-famiglia per le donne che ricoprono posizioni dirigenziali si traduce in un vantaggio per le aziende, che spesso vedono le donne tra i 30 e i 40 anni abbandonare le posizioni dirigenziali per dedicarsi alla famiglia (Piron, 2023).

CONCILIARE LAVORO E VITA FAMILIARE PER LE DONNE IN POSIZIONI DIRIGENZIALI

La conciliazione tra lavoro e vita familiare/privata per le donne che ricoprono posizioni dirigenziali presenta alcune sfide, sia dovute al fatto che le loro responsabilità e il loro carico di lavoro aumentano (Coneo, 2016), ma anche se queste hanno una famiglia e dei figli.

Difficoltà

Orari intensi e ore straordinarie

Le esigenze lavorative associate alle posizioni di responsabilità, l'elevato numero di ore lavorative e gli orari di lavoro corrispondenti possono invadere il tempo privato e il tempo trascorso con la famiglia (essere contattabili al di fuori dell'orario di lavoro, lavorare la sera e nei fine settimana, ecc.) Ciò può creare un confine labile tra la sfera privata e quella professionale, aumentando il rischio di avere difficoltà a "staccare" dal lavoro, ma anche di non essere pienamente concentrati durante le ore dedicate ai compiti professionali.

Inoltre, la giornata delle donne con famiglia è divisa tra lavoro e figli, che lasciano poco tempo per altre attività (tempo trascorso con il partner, pause con i colleghi, attività sportive, tempo per sé, ecc.) (Guillaume et Pochic, 2009).

Difficoltà a farsi sostituire

Per le posizioni dirigenziali, con un carico di lavoro elevato e che richiedono un savoir faire preciso, può essere complicato trovare dei sostituti. Questo rende difficile prendersi dei giorni di congedo quando il figlio è malato, ad esempio, o andare in vacanza. È anche difficile delegare alcuni compiti specifici (per esempio, in merito ad alcuni fascicoli specifici), anche per paura di perdere la qualità del lavoro (perché il sostituto non conosce i dettagli del caso). Ciò ha anche come conseguenza l'aumento del carico di lavoro al rientro in ufficio.

Soluzioni di custodia e costi finanziari

Gli asili nido per i bambini in età prescolare e le strutture extrascolastiche sono soluzioni comuni in Svizzera. Tuttavia, i posti negli asili nido e nelle strutture extrascolastiche scarseggiano, il che significa che i bambini non possono essere presi in carico mentre i genitori sono al lavoro. Può quindi essere stressante dover trovare soluzioni dell'ultimo momento, ancor più se il bambino è malato.

Inoltre, l'orario di lavoro di queste strutture non è molto flessibile e consente una scarsa o nulla presa in carico al di fuori dell'orario di ufficio o durante le vacanze scolastiche, il che non favorisce i genitori con posizioni dirigenziali, ad esempio.

Inoltre, gli asili nido e le altre strutture di assistenza all'infanzia rappresentano un costo significativo per il budget delle famiglie.

Soluzioni

Di seguito proponiamo alcune misure concrete che possono essere messe in atto per affrontare queste sfide e consentire alle donne in posizioni di responsabilità di conciliare carriera e famiglia.

Misure statali

- **Aumentare il numero di strutture di assistenza all'infanzia**, al fine di aumentare il numero di posti disponibili negli asili nido, ma anche per fornire strutture di assistenza all'infanzia extrascolastiche con orari di apertura più flessibili, al di fuori dell'orario scolastico e durante le vacanze scolastiche.

- **Ridurre il costo delle strutture di assistenza all'infanzia per le famiglie**, in modo che alcune donne non debbano scegliere di "rimanere a casa" per motivi economici.
- **Offrire la possibilità di avere asili nido all'interno dell'azienda e incoraggiare le detrazioni fiscali per quelle che li hanno.** Ciò consentirebbe di adattare gli orari di assistenza all'infanzia a quelli dell'azienda.
- **Introdurre un congedo parentale più lungo, da ripartire tra entrambi i genitori**, per evitare che le donne escano dal mercato del lavoro.
- Nella stessa direzione, dare ai dipendenti la possibilità di **prolungare il loro congedo di maternità o paternità.**

Misure all'interno dell'azienda

- **Facilitare il telelavoro per le posizioni di responsabilità e consentire alle persone di lavorare in spazi di "co-working" vicino al loro domicilio.** In questo modo si evita di perdere tempo negli spostamenti e anche che la sfera professionale invada quella privata (lavorando fuori casa).
- **Migliore pianificazione degli orari di lavoro e delle riunioni**, in modo da poterli conciliare efficacemente con gli orari della vita privata (ad esempio, con riunioni non troppo presto al mattino, ma nemmeno troppo tardi a fine giornata) (Risultati delle indagini di Pro Familia Suisse nelle aziende della Svizzera francese nel 2023).
- **Consentire il lavoro a tempo parziale per le posizioni di responsabilità.**

- **Facilitare l'interruzione temporanea o la riduzione dell'orario di lavoro in caso di necessità (figlio malato, sostegno ai familiari in caso di malattia, ecc.)**

INTERVISTA

Abbiamo avuto l'occasione di intervistare Daniela Melone, direttrice dell'organizzazione svizzera *formazione dei genitori*, per saperne di più sulla sua esperienza e per esprimere il suo punto di vista sulla conciliazione tra lavoro e famiglia nelle posizioni dirigenziali.

Descriva la sua posizione all'interno dell'organizzazione per cui lavora.

Attualmente lavoro come direttore generale in una No Profit attiva a livello nazionale. In precedenza, sono stata responsabile di un programma di studio presso un istituto scolastico della Svizzera tedesca e prima ancora di una fondazione nazionale. Da quasi vent'anni gestisco anche una mia azienda.

Ha una famiglia? Se sì, quanti figli ha e quanti anni hanno?

Siamo una famiglia con una figlia unica. Lei aveva 6 e 13 anni quando ho iniziato il mio lavoro d'indipendente e dirigente. Oggi ha 24 anni.

Ci sono state difficoltà nel conciliare lavoro e famiglia quando ha assunto questi incarichi? Se sì, è riuscita a superarle?

Ci sono sempre state difficoltà da superare. Purtroppo non avevamo nonni che potessero aiutarci nella cura dei bambini. Soprattutto durante le vacanze scolastiche, le malattie, gli eventi straordinari o quando ero in formazione o in un corso di perfezionamento, come piccola famiglia è stata molto dura. Mio marito lavorava part-time e si impegnava molto. Inoltre, per tre giorni alla settimana, nostra figlia veniva affidata a una famiglia diurna, il che ci consentiva una maggiore flessibilità. Ricorrevamo al doposcuola e alla mensa solo quando non c'erano altre possibilità. Questo per via della scarsa qualità dell'unico centro disponibile. Il mio lavoro d'indipendente e i miei ruoli dirigenziali comportavano orari di lavoro irregolari e talvolta un forte stress emotivo. Ciò significava che non ero sempre disponibile per la mia famiglia nel tempo libero. Lavorare da casa aggravava la situazione perché i confini diventavano troppo sottili. Oggi non lavoro più da casa nel limite del possibile.

In che modo la sua organizzazione affronta i problemi di conciliazione tra lavoro e vita privata nelle posizioni dirigenziali?

Non abbiamo un concetto rigido di "conciliazione", ma permettiamo invece una gestione personalizzata delle rispettive esigenze e necessità familiari e professionali a tutti i livelli. Ciò richiede un impegno, una flessibilità e un senso di responsabilità da parte di tutti.

Secondo lei, quali sono i problemi maggiori per le posizioni dirigenziali?

In molti casi vedo ancora una concezione rigida e tradizionale della leadership che impedisce la collaborazione e considera il lato domestico di secondaria importanza. Trovo molto problematico l'aumento del ritmo di lavoro e le relative richieste, in particolare la disponibilità perenne. Mancano fundamentalmente visioni che considerino il benessere dei bambini come la massima priorità in termini di conciliazione tra lavoro e vita privata e, oltre alla necessità di coinvolgere maggiormente le madri nel lavoro retribuito/direttivo, di coinvolgere maggiormente i padri nel lavoro familiare.

(Intervista tradotta liberamente dal tedesco)

CONCLUSIONE

In conclusione, come dimostra il rapporto Schilling, nei prossimi anni le donne occuperanno sempre più posizioni dirigenziali, sia nei consigli di amministrazione che nell'alta dirigenza. L'importanza di misure che consentano una conciliazione tra vita professionale e vita privata/familiare deve essere ulteriormente sviluppata, in modo che le donne (e gli uomini) possano conciliare la loro carriera e la vita privata/familiare al meglio.

Inoltre, per promuovere l'uguaglianza di genere a livello dirigenziale, è importante evitare che le donne si ritirino dal mercato del lavoro o che debbano mettere da parte la loro vita privata/familiare per avere successo nella carriera professionale. È infine importante tenere presente che la conciliazione tra lavoro e vita familiare non è una questione che riguarda solo le donne, ma altrettanto gli uomini.

Berna, novembre 2023

BIBLIOGRAFIA

- Coneo, Y. (2016). Les stratégies de conciliation travail-famille des femmes entrepreneures de la Capitale-Nationale. *Thèse de doctorat*. Université Laval.
- Gnaegi, P. (2019). Interruptions de carrière : conséquences économiques et solutions. *Sécurité sociale CHSS*. N.3. pp.38-40.
- Gnaegi, P. et Hoch, N. (2022). La politique familiale en Suisse. Zürich: Schulthess.
- guido schilling ag. (2023). schillingreport 2023. Transparence au sommet. Les organes directeurs de l'économie suisse et du secteur public.
(https://www.schillingreport.ch/content/uploads/sites/2/2023/06/schillingreport-2023_FR.pdf, consulté le 03.10.23)
- Guillaume, C. et Pochic, S. (2009). Des discours sur la conciliation en tension avec les normes de carrière. L'exemple des cadres d'entreprise. In Nicole-Drancourt, C. (dir.). *Conciliation travail - famille : attention travaux*. pp. 113-125. L'Harmattan.
- Hoffstetter, M. et Mestiri, F. (2023). Presque autant de femmes que d'hommes nommées en 2022 dans les conseils d'administration.
(<https://www.rts.ch/info/economie/14270327-presque-autant-de-femmes-que-dhommes-nommees-en-2022-dans-les-conseils-dadministration.html>, consulté le 31.10.23)
- Jeanrenaud, C. et Kis, A., Gnaegi, P. et Soulet, M-H. (2019). Etudier un nouveau mode de financement des structures d'accueil basé sur les

incitations et favoriser ainsi la socialisation des jeunes enfants.
Berne : Etude menée par Pro Familia Suisse.

Legge federale che completa il Codice civile svizzero (Libro quinto: Diritto delle obbligazioni). (2023). Rappresentanza di genere nel consiglio di amministrazione e nella direzione. Art. 734f. (https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/it, consultato il 03.10.23)

Piron, F. (2023). Presque autant de femmes que d'hommes nommées en 2022 dans les conseils d'administration. (<https://www.rts.ch/info/economie/14270327-presque-autant-de-femmes-que-dhommes-nommees-en-2022-dans-les-conseils-dadministration.html>, consulté le 31.10.23)

Ufficio federale di statistica (2023a). Livello terziario - Scuole Universitarie. (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/formazione-scienza/persona-formazione/livello-terziario-scuole-universitarie.html>, consultato il 01.11.23)

Ufficio federale di statistica (2023b). Tempo pieno e tempo parziale. (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/lavoro-reddito/attivita-professionale-orario-lavoro/caratteristiche-forza-lavoro/tempo-pieno-tempo-parziale.html>, consultato il 01.11.23)

Ufficio federale di statistica (2023c). Posizione professionale. (<https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/situazione-economica-sociale-popolazione/uguaglianza-donna-uomo/attivita-professionale/posizione-professionale.html>, consultato il 03.10.23)