



ASSOLOMBARDA

# La Genitorialità in azienda: congedi e altre politiche per la flessibilità lavorativa

## Ricerca n°02/2026

A cura di  
Assolombarda  
Centro di Ricerca DONDENA, Università Bocconi



Università  
Bocconi

DONDENA  
Centro Carlo F. Dondena  
per la Ricerca sulle Dinamiche  
Sociali e Politiche Pubbliche




Con il contributo scientifico di:

*Alessandra Casarico*

Università Bocconi e Social Inclusion Lab, Centro DONDENA

*Luisa Carrer*

ESCP Business School e Social Inclusion Lab, Centro DONDENA



# Sommario

<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>Introduzione</b>	<b>8</b>
<b>Il quadro normativo</b>	<b>11</b>
<b>Indagine sulla genitorialità in azienda</b>	<b>14</b>
3.1 Offerta di strumenti a sostegno della genitorialità	15
3.2 Gli effetti degli strumenti a supporto della genitorialità	17
3.3 L'utilizzo dei congedi	20
3.4 Le barriere all'utilizzo del congedo di paternità	20
<b>Focus group sulla genitorialità in azienda</b>	<b>25</b>
4.1. Offerta di congedi legati alla genitorialità	26
4.2. l'importanza percepita delle politiche di flessibilità	27
4.3. Una tendenza a sottostimare il Take Up?	32
4.4. Barriere all'utilizzo dei congedi	37
4.4.1. <i>Livello di informazione</i>	37
4.4.2. <i>Ruolo dell'azienda nel diffondere informazione tra i dipendenti</i>	39
4.5. Altre barriere all'utilizzo del congedo di paternità	42
4.6. Sostegno alla genitorialità oltre i congedi: esperienze aziendali e buone pratiche	46
<b>Conclusioni</b>	<b>50</b>
<b>Appendice A - Questionario somministrato alle aziende</b>	<b>52</b>
<b>Appendice B - Figure supplementari</b>	<b>57</b>

The background of the page is an abstract composition of numerous overlapping circles. The circles vary in size and opacity, creating a layered, bokeh-like effect. The color palette is a gradient of greens and blues, ranging from light, almost white-green at the top to deep, dark blue at the bottom. The overall impression is one of organic, flowing movement.

# **Executive Summary**

Negli ultimi anni il tema della genitorialità è diventato sempre più centrale nel dibattito sulle politiche di flessibilità lavorativa e sulla gestione delle risorse umane. In un contesto in cui le imprese competono non solo per attrarre talenti ma anche per trattenerli, la capacità di offrire strumenti concreti di conciliazione tra vita lavorativa e familiare rappresenta un elemento strategico di competitività e sostenibilità organizzativa. Le politiche a sostegno della genitorialità, in particolare, non solo rispondono a un obiettivo di benessere individuale, ma contribuiscono alla stabilità organizzativa, al mantenimento della produttività e alla valorizzazione del capitale umano.

La ricerca qui presentata nasce dalla collaborazione tra il Settore Lavoro, Welfare e Capitale Umano e il Centro Studi di Assolombarda e Bocconi, con l'obiettivo di approfondire come le imprese gestiscono oggi il tema della genitorialità e quali strumenti, approcci e criticità emergono nel tentativo di costruire ambienti di lavoro più inclusivi e sostenibili. L'analisi si basa su due strumenti complementari:

un'indagine dedicata alla genitorialità inserita all'interno del questionario somministrato alle imprese associate nell'ambito dell'indagine sul lavoro, svolta annualmente dal Sistema Confindustria. L'indagine ha raccolto oltre 150 risposte;

tre focus group realizzati con HR e manager di aziende di diversi settori e dimensioni, finalizzati ad approfondire percezioni, barriere e buone pratiche nella gestione della genitorialità in azienda.

Dai risultati emerge un quadro di attenzione crescente, ma ancora caratterizzato da forti asimmetrie. Solo una minoranza di imprese (circa il 16%) offre congedi con condizioni più favorevoli rispetto a quanto previsto da legge e CCNL, mentre oltre la metà prevede forme di flessibilità oraria o *smart working* agevolato per i genitori. L'integrazione da parte dell'azienda delle politiche a supporto della genitorialità – prime fra tutte la flessibilità organizzativa – è percepita come uno strumento efficace per attrarre e trattenerne talenti e favorire la produttività sul posto di lavoro.

Gli effetti positivi sulla produttività di *smart working* e flessibilità oraria sono segnalati in misura maggiore proprio dalle imprese che già adottano questi strumenti, suggerendo che la familiarità organizzativa con tali pratiche consente di integrarle più efficacemente nei processi aziendali e di coglierne appieno i benefici. Ciò conferma come la gestione strutturata della flessibilità non riduca l'efficienza, ma al contrario possa tradursi in maggiori livelli di motivazione e *performance*.

Sul fronte dei congedi, l'indagine mostra che il loro utilizzo rimane ancora contenuto. Nel 2024, in media, i dipendenti hanno fruito di circa 96 giorni di maternità, 14 di paternità, 49 di congedo parentale per le madri e 22 per i padri, a testimonianza di una persistente asimmetria di genere nell'uso di tali strumenti. Sebbene una quota limitata di imprese

preveda estensioni dei periodi o integrazioni economiche aggiuntive, molte aziende riconoscono che la promozione di un maggiore utilizzo dei congedi, soprattutto di paternità, può contribuire a migliorare il clima aziendale e il senso di appartenenza dei lavoratori.

Le evidenze qualitative raccolte nei focus group mostrano che le principali barriere all'utilizzo dei congedi, in particolare di paternità, sono di natura organizzativa e culturale. Le difficoltà operative nella sostituzione del personale si sommano al timore del giudizio dei superiori, alla percezione di possibili ripercussioni sulla carriera e, in alcuni casi, a stereotipi sui ruoli familiari. Mentre le effettive ripercussioni sull'avanzamento di carriera dovute all'utilizzo di congedi o misure di flessibilità risultano limitate, c'è evidenza di maggiori percezioni di rischio da parte dei lavoratori, soprattutto tra le micro e piccole imprese. Tale divario sottolinea quanto sia decisiva la comunicazione interna e il ruolo del management nel normalizzare l'utilizzo di tali strumenti e nel contrastare timori o stereotipi che ancora ne frenano la diffusione. Le esperienze positive di alcune aziende indicano che il ruolo della leadership è determinante: dove i manager promuovono attivamente la fruizione dei congedi, l'utilizzo cresce e si normalizza.

Molte imprese stanno introducendo pratiche innovative: dal potenziamento dello *smart working* per neo-genitori, ai programmi di rientro graduale (re-onboarding), fino a bonus nascita, supporto psicologico o settimane "*family-friendly*". Tutte riconoscono inoltre la necessità di rafforzare la comunicazione interna per far conoscere meglio ai dipendenti i diritti e le opportunità esistenti.

Nel complesso, la ricerca evidenzia come investire in una cultura aziendale attenta alla genitorialità non rappresenti un costo, ma un fattore di competitività e sostenibilità organizzativa, capace di mantenere elevata la produttività, valorizzare il capitale umano, rafforzare il senso di appartenenza e promuovere un ambiente di lavoro orientato al lungo periodo.

The background is a vibrant, abstract composition of overlapping circles in various shades of green and blue. The colors transition from a bright, almost white-green at the top to a deep, dark blue at the bottom. The circles vary in size and opacity, creating a layered, bokeh-like effect. A large, white, serif numeral '1' is positioned in the lower right quadrant, standing out prominently against the darker blue background.

1

# Introduzione

Negli ultimi anni il tema della genitorialità è diventato sempre più centrale nel dibattito sulle politiche di flessibilità lavorativa e sulla gestione delle risorse umane. In un contesto in cui le imprese competono non solo per attrarre talenti ma anche per trattenerli, la capacità di offrire strumenti concreti di conciliazione tra vita lavorativa e familiare rappresenta un elemento strategico di competitività e sostenibilità organizzativa, soprattutto in un contesto di invecchiamento della popolazione e riduzione della dimensione della forza lavoro. In questo scenario, la gestione della genitorialità può diventare una dimensione chiave per la competitività del sistema produttivo, perché incide direttamente sulla continuità delle carriere, sulla produttività dei lavoratori e sulla capacità delle imprese di trattenerne e attrarre competenze. Le politiche di sostegno alla genitorialità, infatti, non sono soltanto una misura di benessere individuale o di equità, ma rappresentano un investimento sul capitale umano e una leva di sostenibilità organizzativa, capace di ridurre turnover, assenteismo e dispersione di competenze.

Questo rapporto ha l'obiettivo di approfondire come le imprese gestiscano oggi il tema della genitorialità e quali strumenti, approcci, criticità emergano nel tentativo di costruire ambienti di lavoro più efficienti, inclusivi e sostenibili. Pur affrontando il tema nella sua accezione più ampia, il rapporto dedica un'attenzione specifica alle politiche e pratiche legate al periodo iniziale della vita del figlio, una fase particolarmente delicata e cruciale sia per le famiglie sia per le aziende. In questi primi mesi, le decisioni legate ai congedi di maternità, paternità e parentali e alle misure di flessibilità organizzativa che le accompagnano, assumono un rilievo strategico per la tenuta del legame tra lavoratore e impresa e per la capacità dell'organizzazione di garantire continuità produttiva.

Dopo aver brevemente introdotto il quadro normativo che disciplina i congedi legati alla nascita e alle adozioni (Sezione 1), vengono presentati i risultati di un'indagine sul tema, condotta attraverso un questionario distribuito alle imprese di Assolombarda (Sezione 2). In seguito, vengono descritte le evidenze emerse da tre focus group effettuati con aziende associate ad Assolombarda, finalizzati ad approfondire benefici e criticità associati all'utilizzo di varie forme di flessibilità lavorativa in occasione della nascita. L'analisi mira a individuare buone pratiche che possano servire da riferimento per le aziende che stanno ancora formulando i loro interventi su questo fronte (Sezione 3). La Sezione 4 offre alcune considerazioni conclusive.

Milano, 5 marzo 2026



2

# Il quadro normativo

Per comprendere come le imprese possano muoversi in questo ambito, è utile richiamare sinteticamente il quadro normativo che disciplina i principali strumenti di tutela della genitorialità nel nostro Paese, tenendo comunque presente che tale quadro è in continua evoluzione.<sup>1</sup>

In Italia, le politiche di congedo si articolano in tre principali tipologie, ognuna con caratteristiche specifiche in termini di durata, retribuzione e beneficiari. L'obiettivo è offrire ai lavoratori un periodo di assenza retribuita che consenta di conciliare vita professionale e familiare, in particolare nei primi anni di vita del bambino.

Il congedo di maternità rappresenta un periodo di astensione obbligatoria dal lavoro, riservato esclusivamente alle madri in prossimità del parto o in seguito all'adozione. Questa misura tutela la salute della madre e del neonato, garantendo un adeguato periodo di riposo e un sostegno economico continuativo. In particolare, la normativa prevede una durata complessiva di cinque mesi e una retribuzione pari all'80% dello stipendio per l'intero periodo.

Il congedo di paternità, introdotto nel 2012 per promuovere la partecipazione attiva dei padri fin dai primi giorni di vita del figlio, è anch'esso obbligatorio. È riservato ai padri lavoratori, sia in caso di nascita sia di adozione, e mira a favorire una maggiore equità nella distribuzione dei compiti di cura. Ha una durata di dieci giorni e una copertura retributiva totale, ossia pari al 100% dello stipendio.

---

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli normativi, si rimanda alla dispensa a cura di Assolombarda sui congedi di maternità, paternità e parentali, disponibile al seguente link: <https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/informazioni/congedi-di-maternita-e-paternita-congedi-parentali-dispensa>.

Il congedo parentale costituisce invece una forma di congedo facoltativo e aggiuntivo, accessibile a entrambi i genitori nei primi anni di vita del figlio. È concepito per offrire una maggiore flessibilità nella gestione dei tempi di cura e per promuovere una più equilibrata condivisione delle responsabilità familiari. La normativa stabilisce che ciascun genitore possa usufruire fino a sei mesi di congedo, per una durata complessiva non superiore a dieci mesi (elevabili a undici qualora il padre fruisca di almeno tre mesi). Dal punto di vista economico, il congedo parentale prevede una retribuzione pari al 30% dello stipendio, riconoscendo la natura volontaria e complementare di questo istituto rispetto ai congedi obbligatori. Allo stesso tempo, a seguito di recenti aggiornamenti normativi, a decorrere dal 2025 i lavoratori dipendenti possono usufruire di tre mensilità di congedo parentale retribuite all'80%, mentre per i restanti mesi l'indennità rimane pari al 30% dello stipendio.

3

# Indagine sulla genitorialità in azienda

L'indagine include un campione di 154 imprese associate ad Assolombarda che hanno compilato la sezione dedicata alla genitorialità all'interno del questionario annuale distribuito nell'ambito dell'indagine sul lavoro del Sistema Confindustria.<sup>2</sup> Il campione si caratterizza per una forte eterogeneità in termini di dimensioni, settore e composizione organizzativa, riflettendo in modo rappresentativo la varietà del tessuto produttivo lombardo.

Dal punto di vista dimensionale, circa il 40% delle imprese rientra nella categoria delle medie aziende (50–249 dipendenti), il 34% sono piccole imprese (10–49 dipendenti), il 21% grandi imprese con oltre 250 dipendenti, mentre le microimprese (fino a 9 addetti) rappresentano il 5% del totale. Sotto il profilo settoriale, la maggioranza delle imprese appartiene al comparto industriale (55%), seguito dai servizi (24%), dal commercio (19%) e, in misura residuale, da agricoltura ed estrazione (2%). Infine, circa il 69% delle imprese partecipanti è di matrice domestica, mentre il 31% fa parte di gruppi multinazionali esteri.

---

<sup>2</sup> Il questionario somministrato alle imprese è riportato in forma integrale nell'Appendice A.

L'analisi della forza lavoro mostra che il 40% del totale dei dipendenti di queste imprese ha meno di 40 anni (23.210 su 58.546), una fascia anagrafica cruciale per i temi di genitorialità, con la quota di uomini under 40 del 41% e delle donne del 37% (Figura 1).

**Figura 1: Quota di dipendenti under 40, complessiva e per genere**

Valori cumulati	Totale dipendenti	Numero under 40	Quota under 40*
Dipendenti uomini	39.926	16.368	41%
Dipendenti donne	18.620	6.842	37%
<i>Totale</i>	<i>58.546</i>	<i>23.210</i>	<i>40%</i>

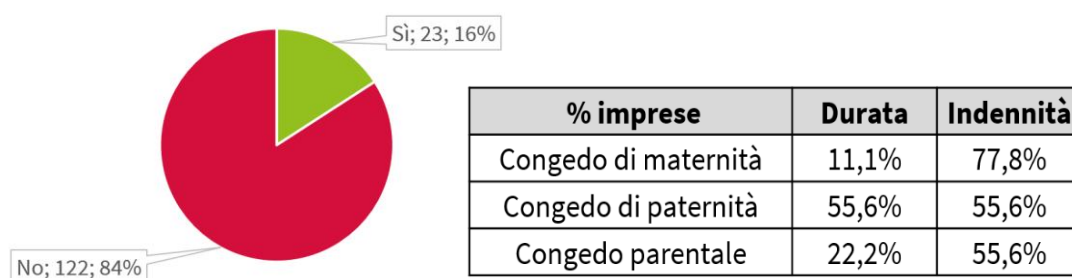
\*Valori calcolati a partire dai valori cumulati «totali dipendenti» e «numero under 40».

### 3.1. OFFERTA DI STRUMENTI A SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ

La prima area di indagine ha esplorato l'integrazione economica dei congedi da parte delle singole aziende, oltre i minimi legali e contrattuali. La domanda che è stata posta ai rispondenti è stata: "A supporto della genitorialità l'impresa prevede la possibilità di congedi con condizioni più favorevoli rispetto a quanto previsto dalla legge e dal CCNL ed integrate economicamente tra il 30% e il 100%? Se sì, selezioni tutte le opzioni applicabili e specifichi per ognuna l'oggetto dell'ampliamento (durata e/o indennità)". Soltanto una minoranza ristretta di imprese, pari al 16% del totale (23 su 145 rispondenti), ha implementato politiche di integrazione economica dei congedi; al contrario, l'ampia maggioranza, ovvero l'84%, non prevede misure aggiuntive (Figura 2A).

Tra il ristretto gruppo di aziende che prevede misure più favorevoli, l'intervento si concentra sull'aspetto economico: è infatti più probabile che l'indennità sia ampliata rispetto alla durata del congedo. L'integrazione dell'indennità per il congedo di maternità (77,8%) è l'intervento più diffuso, seguito dal congedo di paternità e parentale (entrambi al 55,6%). La maggiore attenzione alla durata si riscontra per il congedo di paternità (55,6%) (Figura 2B).

**Figura 2: Imprese che prevedono integrazioni ai congedi oltre i minimi di legge e CCNL**

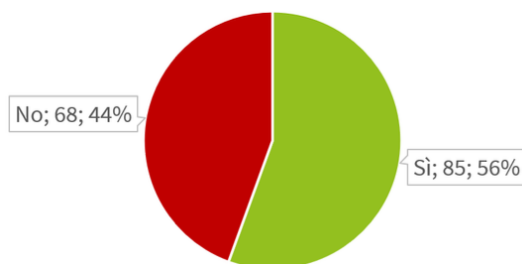


(A) Congedi con condizioni più favorevoli

(B) Oggetto dell'ampliamento

Se l'integrazione dei congedi è un'opzione ancora poco diffusa, la flessibilità lavorativa emerge come lo strumento principale di sostegno alla genitorialità. Alla domanda "L'impresa prevede condizioni di miglior favore a supporto della genitorialità in tema di orario lavorativo flessibile/smart working?", la maggioranza delle aziende rispondenti (56%) dichiara di offrire queste possibilità (Figura 3A). In particolare, sia lo *smart working* sia la flessibilità di orario (in ingresso e in uscita) sono adottati in percentuali quasi identiche per dirigenti e quadri, da un lato, e impiegati e operai, dall'altro (Figura 3B).

**Figura 3: Offerta delle politiche aziendali di flessibilità oraria e smart working a supporto della genitorialità**



(A) Quota di imprese che offrono condizioni di miglior favore in tema di orario flessibile o *smart working*

% imprese	Smart working	Flessibilità di ingresso	Flessibilità di uscita
Dirigenti e quadri	84,4%	77,9%	79,2%
Impiegati e operai	83,3%	77,4%	78,6%

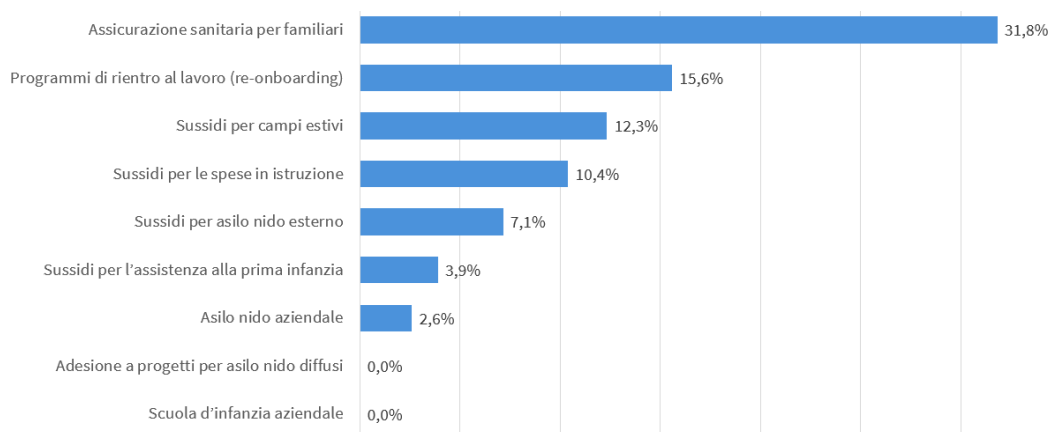
Nota: le percentuali sono calcolate rispetto al numero di imprese che offrono condizioni di miglior favore e nelle quali sono presenti dipendenti con le rispettive qualifiche.

(B) Offerta dello *smart working* per tipologia di lavoratori

Per comprendere la diffusione in termini relativi dell'offerta di congedi, flessibilità oraria e *smart working*, l'indagine ha infine mappato la presenza di altri servizi di supporto delle famiglie, quali l'offerta diretta di servizi o sussidi al loro acquisto, o forme ulteriori di flessibilità lavorativa. L'analisi rivela una chiara prioritizzazione dei servizi legati alla protezione sanitaria: l'assicurazione sanitaria per familiari è di gran lunga il servizio più diffuso, presente nel 31,8% delle aziende che hanno risposto. Seguono i programmi di

rientro al lavoro (*re-onboarding*), presenti nel 15,6% delle aziende, seguiti da sussidi per campi estivi (12,3%) e per le spese in istruzione (10,4%) (Figura 4).

**Figura 4: Servizi di flessibilità aggiuntivi**



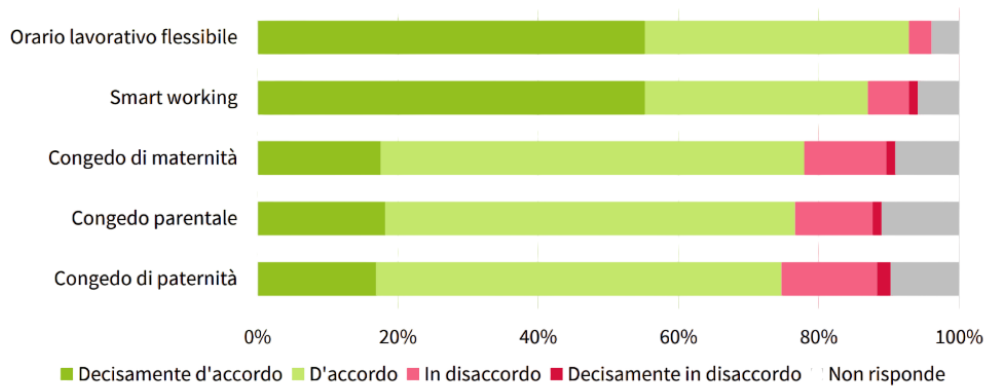
### 3.2. GLI EFFETTI DEGLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA GENITORIALITÀ

Questa sezione esplora le opinioni dei rispondenti relative agli effetti degli strumenti descritti secondo due principali dimensioni: la loro efficacia nell'attrarre e trattenere talenti e i loro effetti sulla produttività.

#### Capacità di attrarre e trattenere talenti

Dai risultati emerge un ampio consenso sul ruolo strategico dello *smart working* e della flessibilità oraria. Alla domanda "In che misura concorda che l'integrazione da parte dell'azienda dei seguenti istituti e la promozione del loro utilizzo siano strumenti efficaci per attrarre e trattenere talenti?", l'accordo è quasi totale: circa il 90% dei rispondenti si dichiara "d'accordo" o "decisamente d'accordo" sull'efficacia di misure come l'orario flessibile e lo *smart working*. La maggior parte delle imprese riconosce che l'integrazione e la promozione di questi strumenti, insieme ai congedi, che pure raccolgono livelli di consenso più contenuti ma comunque superiori al 70%, contribuiscono in modo significativo ad attrarre e trattenere talenti, in linea con la strategia HR aziendale (Figura 5).

**Figura 5: Percezione dell'efficacia delle misure di flessibilità nell'attrarre e trattenere talenti**

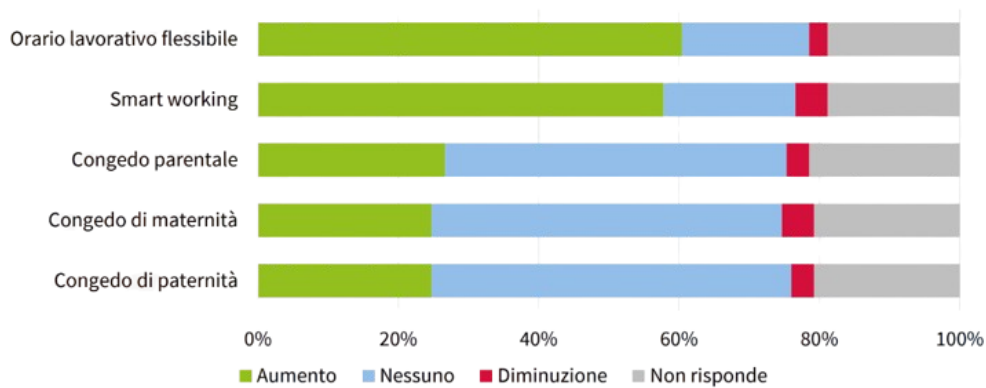


## Produttività

In stretta relazione con la percezione di efficacia per l'attrazione dei talenti, è stata indagata l'opinione dei rispondenti sull'impatto di questi strumenti sulla produttività dei dipendenti. La risposta alla domanda *“Quale effetto ritiene che l'utilizzo dei seguenti istituti da parte dei dipendenti possa avere sulla loro produttività?”* evidenzia un approccio largamente positivo. Per quanto riguarda l'orario lavorativo flessibile e lo *smart working*, una netta maggioranza di aziende (quasi il 60% per entrambi) ritiene che il loro utilizzo da parte dei dipendenti comporti un aumento della produttività. La percentuale rimanente si divide principalmente tra chi non rileva alcun effetto significativo (circa il 20%) e una quota minima che percepisce una diminuzione. Riguardo ai congedi legati alla genitorialità, l'ottimismo si attenua, ma non scompare. Circa il 25% dei rispondenti considera i congedi di maternità, paternità e parentali come un fattore di aumento della produttività (Figura 6).

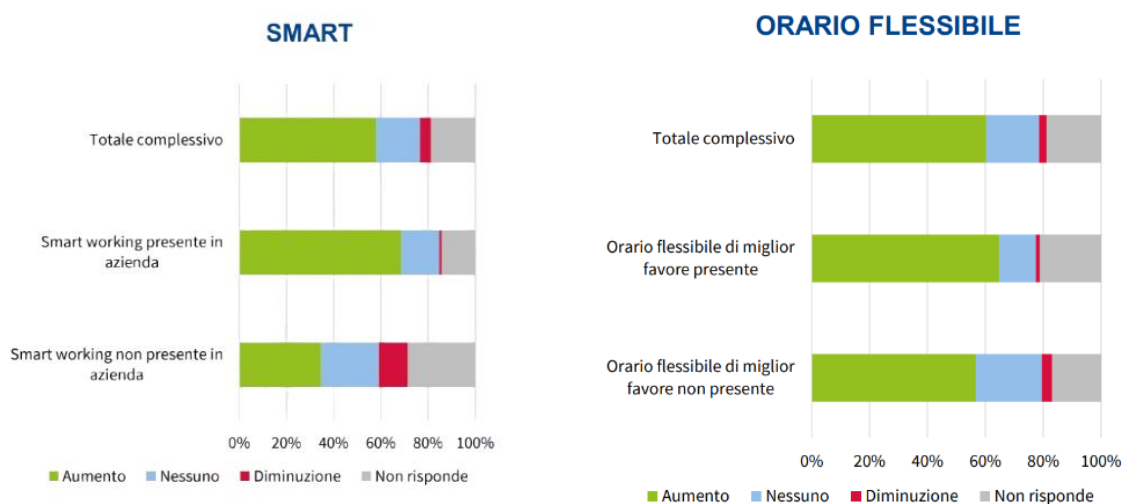
È interessante notare che gli effetti positivi sulla produttività associati allo *smart working* e alla flessibilità oraria sono segnalati con maggiore frequenza proprio dalle imprese che già adottano questi strumenti, come evidenziato in Figura 7. Da un lato, ciò suggerisce che la familiarità organizzativa con tali politiche consente di integrarle più efficacemente nei processi aziendali e di coglierne appieno i benefici. Ciò conferma come la gestione strutturata della flessibilità non riduca

**Figura 6: Percezione dell'effetto delle misure di flessibilità sulla produttività dei dipendenti**



l'efficienza, ma al contrario possa tradursi in maggiori livelli di motivazione e *performance*. Dall'altro, è possibile che queste stesse imprese adottino misure di flessibilità proprio perché già convinte del loro potenziale impatto positivo sulla produttività.

**Figura 7: Effetto di smart working e orario flessibile sulla produttività: confronto tra imprese che adottano e non adottano le misure**



(A) *Smart working* e produttività

(B) Orario flessibile e produttività

### 3.3 L'UTILIZZO DEI CONGEDI

L'importanza e l'impatto atteso degli strumenti legati alla genitorialità dipende in modo cruciale dal profilo demografico dei lavoratori delle aziende del campione e dall'effettivo utilizzo degli strumenti di congedo da parte dei lavoratori stessi.

Per misurare questo aspetto, alle imprese è stato chiesto: *“Nel corso del 2024 quanti dipendenti hanno utilizzato i congedi legati alla genitorialità e per quanti giorni?”*. I dati raccolti, riportati in Figura 8 ed espressi in giorni medi per dipendente, riflettono le dinamiche sociali e il noto maggior coinvolgimento delle madri nei compiti di cura post-nascita/adozione. Il congedo di maternità risulta lo strumento più utilizzato in termini di durata media, con 96 giorni per dipendente, mentre il congedo di paternità è il più breve, con 14 giorni per dipendente. Anche i congedi parentali mostrano una chiara differenza di genere: le madri usufruiscono di una media di 49 giorni per dipendente, mentre i padri si attestano a 22 giorni per dipendente.

**Figura 8: Giorni di utilizzo dei congedi**

	<b>Giorni/dipendente*</b>
Maternità	96
Paternità	14
Parentale madri	49
Parentale padri	22

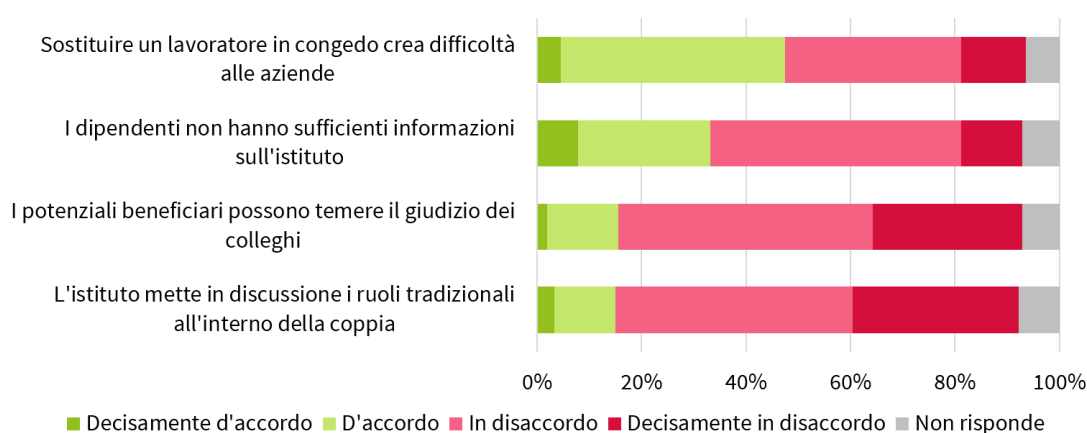
\*Valori calcolati a partire dai valori cumulati tra tutte le imprese: giorni totali/dipendenti totali.

### 3.4 LE BARRIERE ALL'UTILIZZO DEL CONGEDO DI PATERNITÀ

Per comprendere le ragioni del persistente squilibrio nella distribuzione del tempo di cura tra padri e madri, un'analisi specifica è stata dedicata alle percezioni relative alle principali barriere che ostacolano l'utilizzo del congedo di paternità. In particolare, ai partecipanti è stato chiesto di esprimere il proprio grado di accordo rispetto all'importanza di quattro possibili fattori: le difficoltà organizzative, la carenza di informazioni, il timore del giudizio dei colleghi e il contrasto con i ruoli tradizionali di genere.

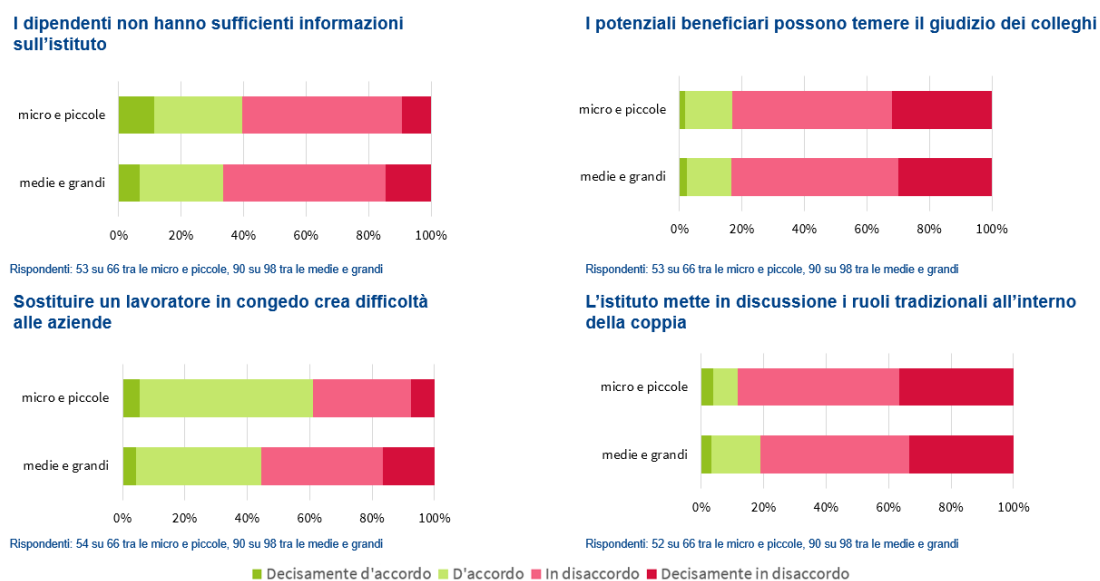
Come mostrato in Figura 9, circa la metà dei rispondenti (sommando le risposte "decisamente d'accordo" e "d'accordo") concorda sul fatto che sostituire un lavoratore in congedo possa creare difficoltà per le aziende. Circa il 40% ritiene invece che i dipendenti non abbiano sufficienti informazioni sull'istituto o che i potenziali beneficiari possano temere il giudizio dei colleghi (20%). Infine, circa il 20% considera che il congedo metta in discussione i ruoli tradizionali all'interno della coppia.

**Figura 9: Barriere all'utilizzo del congedo di paternità**



Come evidenziato nella Figura 10, le barriere all'utilizzo del congedo di paternità sono percepite come più significative tra le microimprese e quelle di piccole dimensioni, solo per quanto concerne le difficoltà di sostituzione di un lavoratore e la poca disponibilità di informazioni. Ad esempio, la percentuale di imprese che ritiene difficile sostituire un lavoratore cresce dal 50 al 60% tra le aziende di minori dimensioni. Non si evidenziano invece differenze sul fronte del timore del giudizio dei colleghi, mentre la percezione che il congedo possa mettere in discussione i ruoli tradizionali all'interno della coppia risulta invece più diffusa tra le imprese di medie e grandi dimensioni.

**Figura 10: Barriere all'utilizzo del congedo di paternità per classe dimensionale d'impresa**

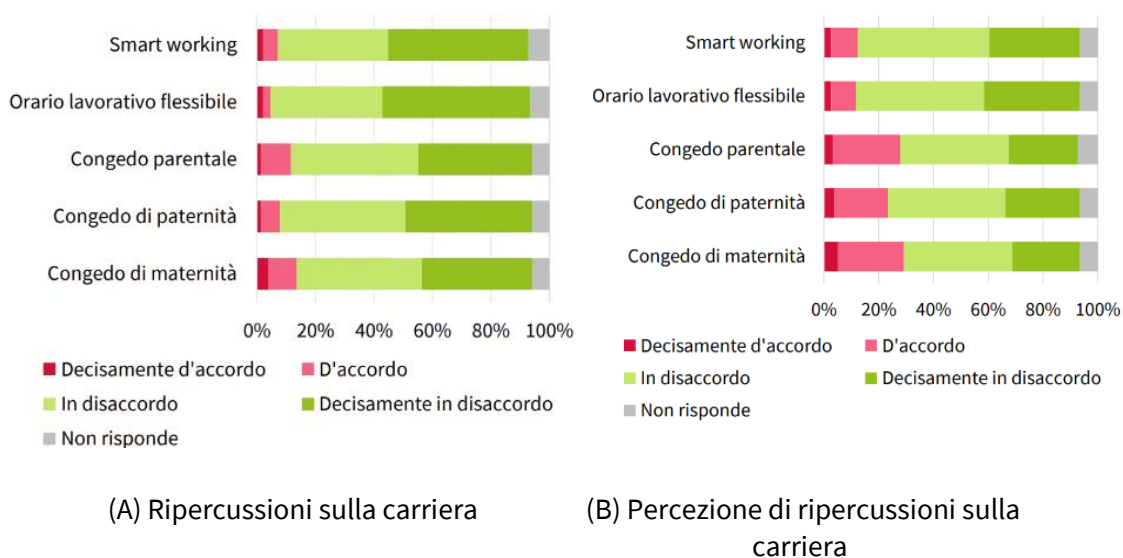


Infine, l'indagine ha esplorato le opinioni dei responsabili HR riguardo le possibili conseguenze che l'utilizzo degli strumenti di flessibilità può avere sulla carriera dei dipendenti (Figura 11A), nonché le percezioni che, secondo gli stessi HR, i lavoratori potrebbero avere a riguardo (Figura 11B). In altre parole, le evidenze raccolte riflettono il punto di vista dei responsabili HR su due dimensioni: da un lato, la presenza di effettive possibili ripercussioni sulla carriera legate all'uso di tali strumenti, dall'altro, la percezione che i dipendenti possano nutrire timori o aspettative di ripercussioni.

Nel complesso, gli HR intervistati non ritengono che l'utilizzo delle misure di conciliazione comporti conseguenze concrete sulla carriera. Per lo *smart working*, l'orario flessibile e il congedo di paternità, meno del 10% dei rispondenti segnala possibili ripercussioni sfavorevoli, mentre per i congedi di maternità e parentale le percentuali salgono leggermente, ma restano comunque inferiori al 20%.

Quando invece si considera ciò che, secondo gli HR, pensano i dipendenti, il quadro cambia sensibilmente. Gli HR stimano che i timori dei lavoratori rispetto a possibili penalizzazioni siano modesti per le misure di flessibilità oraria e di *smart working* (sotto il 15%), ma più diffusi nel caso di tutte le tipologie di congedo. Per i congedi, infatti, tra il 20% e il 30% dei rispondenti ritiene che i dipendenti possano percepire un rischio di rallentamento o svantaggio nella progressione di carriera.

**Figura 11: Effetti sulla carriera**



Questa percezione di timori tra i dipendenti, che secondo gli HR non trova un corrispettivo in effettive penalizzazioni di carriera, suggerisce che le principali difficoltà risiedono (almeno in parte) nella dimensione culturale e comunicativa. In altre parole, anche dove le politiche aziendali favoriscono l'equilibrio tra lavoro e vita privata e non generano evidenti penalizzazioni di carriera, rimane il timore che l'uso dei congedi o della flessibilità sia percepito come un segnale di minore impegno o ambizione professionale. Un impegno costante nella comunicazione interna, accompagnato da comportamenti coerenti del management, può contribuire in modo decisivo a ridurre questi timori e a favorire un utilizzo pieno e sereno delle misure di conciliazione. Tali temi sono stati oggetto di approfondimento ulteriore in sede di focus group, con l'obiettivo di evidenziare le principali barriere e le buone pratiche messe in atto dalle imprese per superarle.

The background is a complex, abstract pattern of overlapping circles. The colors range from light, pale green and yellow-green at the top to deep, dark blue and teal at the bottom. The circles vary in opacity, creating a layered, bokeh-like effect. The overall composition is dynamic and organic.

4

# Focus group sulla genitorialità in azienda

A supporto dell'indagine quantitativa, sono stati realizzati tre focus group con rappresentanti aziendali, con l'obiettivo di approfondire le politiche e le pratiche di sostegno alla genitorialità, nonché i benefici e le barriere che ne influenzano l'effettiva adozione.

I focus group si sono tenuti il 16, 17 e 25 giugno 2025, coinvolgendo un campione di 31 rappresentanti aziendali di 27 aziende associate ad Assolombarda.<sup>3</sup> La maggior parte dei partecipanti lavora nell'area delle Risorse Umane, con ruoli di responsabili o specialisti HR. Sono inoltre intervenuti alcuni quadri e dirigenti con funzioni tecnico-organizzative.

La maggior parte delle imprese partecipanti è di grandi dimensioni (23 su 27), mentre 4 rientrano nella categoria delle piccole e medie imprese. Circa la metà delle aziende opera nel settore dei servizi (in particolare consulenza, media ed editoria, trasporti e commercio) mentre le restanti appartengono ai comparti industriale, manifatturiero, ed energetico.

Le discussioni sono state guidate da una traccia comune, integrando momenti di confronto aperto per favorire la condivisione delle diverse esperienze e punti di vista. A supporto della discussione, è stato utilizzato il software interattivo *Mentimeter*, che ha permesso di orientare la discussione e di raccogliere in tempo reale le opinioni dei

---

<sup>3</sup> Il primo incontro ha registrato la partecipazione più elevata (14 rappresentanti aziendali), seguito dal secondo e dal terzo con, rispettivamente, 6 e 11 partecipanti.

partecipanti.<sup>4</sup> L'analisi che segue integra sia i dati quantitativi raccolti tramite *Mentimeter*, sintetizzati in grafici e tabelle, sia gli elementi qualitativi emersi dalle interviste e dalle discussioni aperte.

#### 4.1. OFFERTA DI CONGEDI LEGATI ALLA GENITORIALITÀ

Le aziende partecipanti all'indagine mostrano nel complesso una crescente attenzione verso le politiche di sostegno alla genitorialità, che si traduce in una diffusione ampia di misure integrative rispetto a quanto previsto dalla normativa vigente. Infatti, è emerso che la maggior parte delle aziende offre forme di congedo parentale o di paternità aggiuntive in termini di durata o di retribuzione: la maggior parte delle imprese (14 su 22 rispondenti) dispone di misure integrative in termini di durata e/o del compenso economico rispetto a quanto previsto dalla normativa vigente. In particolare, un totale di 12 aziende (su 21 rispondenti) offre congedi di paternità più generosi, sotto forma di permessi aggiuntivi per padri. Nove aziende risultano attive su entrambi i fronti, a conferma di un approccio integrato alla genitorialità, mentre solo una minoranza non prevede interventi ulteriori oltre quelli fissati per legge. Le politiche più avanzate tendono a concentrarsi tra le imprese di maggiori dimensioni e nel settore dei servizi, dove la presenza di strutture HR dedicate e la cultura organizzativa più orientata alla flessibilità favoriscono l'adozione di pacchetti di welfare più completi.

I modelli adottati variano sensibilmente, ma presentano alcune costanti. In diversi casi, il congedo di paternità è stato esteso da dieci a venti giorni, sempre con retribuzione piena, talvolta raddoppiato in caso di parto gemellare o esteso anche alle adozioni. Alcune imprese hanno introdotto congedi esclusivi per i padri di più lunga durata, con periodi retribuiti che arrivano fino a tre o cinque mesi, e in altri casi hanno previsto settimane aggiuntive di congedo parentale per entrambi i genitori, fruibili nei primi anni di vita del figlio e retribuite fino al 100%. Altre ancora hanno combinato il congedo con misure di flessibilità temporale, come la possibilità di distribuire i giorni su più mesi o di integrarli con periodi di lavoro da remoto, per favorire una transizione graduale e sostenibile tra lavoro e cura. Allo stesso tempo, alcune aziende mettono limiti ai periodi di fruizione, cercando di incentivare periodi continuativi proprio durante le prime settimane o i primi mesi del bambino. Spesso tali politiche sono sottoscritte anche tramite accordi di secondo livello firmati con le organizzazioni sindacali.

Nel complesso, l'offerta di congedi aggiuntivi riflette un'evoluzione verso modelli aziendali che riconoscono la genitorialità come parte integrante della vita lavorativa e della cultura organizzativa. L'ampliamento dei diritti formali, unito alla crescente attenzione per la loro effettiva fruibilità, rappresenta uno dei segnali più concreti del cambiamento in atto nelle pratiche di welfare aziendale.

---

<sup>4</sup> Poiché la partecipazione alle domande non era obbligatoria, il numero di rispondenti può variare da un quesito all'altro e non coincide necessariamente con il totale di partecipanti.

## 4.2. L'IMPORTANZA PERCEPITA DELLE POLITICHE DI FLESSIBILITÀ

Durante i focus group è stato chiesto ai partecipanti di classificare le principali politiche legate alla flessibilità e alla genitorialità in ordine di importanza (scala 1-5, dove 1 indica la massima importanza) in relazione a tre obiettivi strategici: (i) attrarre e trattenere giovani talenti, (ii) migliorare la soddisfazione e il benessere dei dipendenti e (iii) aumentare la produttività. In particolare, sono state poste le seguenti domande:

1. *"Quali tra le seguenti politiche ritiene più importante da promuovere attivamente all'interno dell'azienda per attrarre e trattenere giovani talenti?"*;
2. *"Quali tra le seguenti politiche ritiene più importante da promuovere all'interno dell'azienda per migliorare soddisfazione/benessere dei dipendenti?"*
3. *"Quale tra le seguenti politiche ritiene più importante da promuovere attivamente all'interno dell'azienda per aumentarne la produttività?"*

Le domande hanno riguardato l'orario flessibile, lo *smart working* e le diverse tipologie di congedo (maternità, paternità e parentale).

I risultati, sintetizzati nella Tabella 1 e illustrati mediante *box plot* nella Figura 12, evidenziano un chiaro ordine di priorità. Le misure relative alla flessibilità lavorativa, in particolare l'orario flessibile e lo *smart working*, sono considerate le più importanti per tutti e tre gli obiettivi strategici. Ad esempio, il ranking medio per l'orario flessibile oscilla tra 1,4 (per l'attrazione dei talenti) e 2,2 (per la soddisfazione dei dipendenti), indicando che è stato quasi sempre collocato ai primi due posti. Lo *smart working* mostra un posizionamento analogo, con ranking medio intorno a 2, confermando che la possibilità di gestire tempi e luoghi di lavoro è ritenuta oggi una leva decisiva per la competitività aziendale.

Al contrario, le politiche di congedo (maternità, paternità, parentale) risultano mediamente meno prioritarie, con ranking medi compresi tra 3 e 4. Tra queste, i congedi parentali sono percepiti come più rilevanti, venendo classificati al terzo posto per due dei tre obiettivi strategici. I congedi di paternità sono invece stati indicati come meno prioritari, in particolare rispetto agli obiettivi di attrazione dei talenti e di produttività. Anche il congedo di maternità è percepito come relativamente meno strategico. Essendo una misura obbligatoria per legge, è spesso considerato un presupposto normativo piuttosto che una leva aziendale di differenziazione.

Infine, l'indicatore medio dell'importanza di ciascuna politica nel raggiungimento dei tre obiettivi strategici (riportato nella colonna "Totale" della Tabella 1) fornisce una sintesi dei giudizi espressi per ciascun obiettivo separatamente. Orario flessibile (1,89) e *smart working* (1,91) guidano la classifica, seguiti dai congedi con valori medi compresi tra 3,5 e

3,7. In sintesi, la flessibilità organizzativa emerge come la leva più efficace per conciliare produttività, benessere e attrattività aziendale.<sup>5</sup>

**Tabella 1: Importanza delle politiche di flessibilità e genitorialità per diversi obiettivi aziendali**

	Attrarre		Produttività		Soddisfazione		Totale	
	Ranking	N	Ranking	N	Ranking	N	Ranking	N
Orario flessibile	1,43	14	1,80	14	2,25	24	1,89	25
Smart working	1,71	14	1,93	15	2,00	23	1,91	24
Maternità	4,15	13	3,79	14	3,39	23	3,57	24
Parentale	3,62	13	4,07	15	3,50	24	3,67	25
Paternità	3,75	12	3,29	14	3,65	23	3,72	24

*Note:* La tabella mostra i punteggi medi (*ranking*) attribuiti dai partecipanti alle diverse politiche aziendali di flessibilità e sostegno alla genitorialità in risposta alle domande "Quali tra le seguenti politiche ritieni più importante da promuovere attivamente all'interno dell'azienda per attrarre e trattenere giovani talenti / migliorare la soddisfazione dei dipendenti / aumentare la produttività?". Le politiche valutate comprendono l'orario flessibile, lo *smart working* e i congedi di maternità, paternità e parentale. I valori di ranking sono espressi su una scala da 1 (massima importanza) a 5 (minima importanza). Per ciascun obiettivo e politica è indicato anche il numero di rispondenti (N), che può variare poiché le risposte non erano obbligatorie. La colonna "Totale" sintetizza il punteggio medio complessivo, calcolato considerando i tre obiettivi separatamente. Le politiche sono ordinate in base al valore medio complessivo di importanza (colonna "Totale").

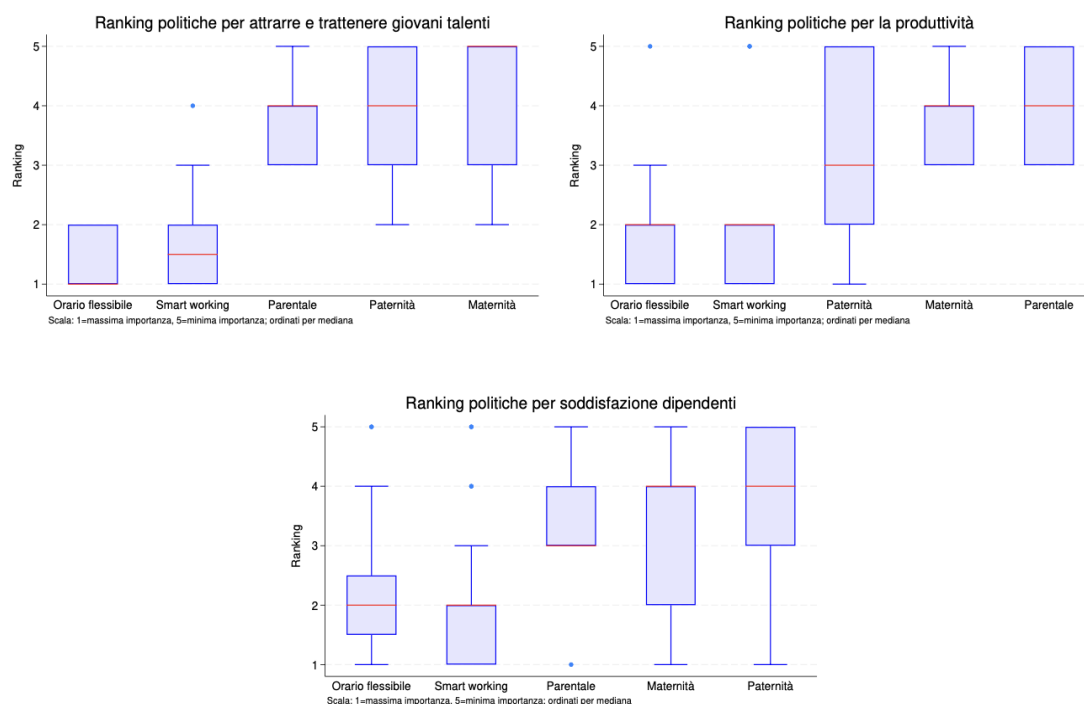
Oltre ai ranking medi di importanza, è stato analizzato anche il grado di accordo tra i partecipanti. I grafici in Figura 12 mostrano la distribuzione delle risposte ai tre quesiti attraverso *box plot*. In ciascun grafico, la linea orizzontale rossa all'interno del box rappresenta la mediana – ossia il valore centrale più frequentemente assegnato – attribuito a ciascuno strumento (indicato sull'asse orizzontale): una mediana più bassa indica che la politica è considerata più importante. L'ampiezza del box indica invece il grado di accordo tra i partecipanti: più il box è piccolo, più le opinioni dei partecipanti risultano omogenee.

I dati nel grafico confermano che orario flessibile e *smart working* sono considerati dagli intervistati non solo i più importanti, ma anche quelli su cui si registra la maggiore convergenza di opinioni (come indicato dalla minore ampiezza dei relativi *box*). Le politiche di congedo, invece, mostrano una dispersione significativamente maggiore,

<sup>5</sup> Per limiti di tempo, le domande relative all'attrazione dei talenti e alla produttività non sono state poste in tutti i focus group. Di conseguenza, il numero di risposte (N) per questi due quesiti (12-15) è inferiore rispetto a quello sulla soddisfazione (23-24), come indicato in Tabella 1.

segno di valutazioni meno uniformi e di un dibattito ancora aperto sulla loro efficacia e priorità.

**Figura 12: Distribuzione delle valutazioni di importanza delle politiche di flessibilità e genitorialità per diversi obiettivi aziendali**



*Note:* La figura illustra la distribuzione dei punteggi attribuiti dai partecipanti alle diverse politiche aziendali di flessibilità e sostegno alla genitorialità in risposta alle domande "Quali tra le seguenti politiche ritiene più importante da promuovere attivamente all'interno dell'azienda per attrarre e trattenere giovani talenti / migliorare la soddisfazione dei dipendenti / aumentare la produttività?". Le politiche valutate comprendono l'orario flessibile, lo smart working e i congedi di maternità, paternità e parentale. I punteggi sono espressi su una scala da 1 (massima importanza) a 5 (minima importanza). Ciascun box plot rappresenta la distribuzione delle risposte per ogni politica: la linea orizzontale rossa all'interno del box indica la mediana, ossia il valore centrale più frequentemente assegnato; il rettangolo rappresenta l'intervallo interquartile (dal 25° al 75° percentile) e i "baffi" si estendono ai valori adiacenti, mentre i punti isolati identificano eventuali outlier. Le politiche sono ordinate in base alla mediana del punteggio, dal valore più basso (maggiore importanza) al più alto. Una mediana più bassa indica che la politica è considerata, in media, più importante. Una minore ampiezza del box segnala una maggiore convergenza di giudizi tra i partecipanti.

### **La flessibilità come leva strategica per attrarre e trattenere talenti.**

La centralità della flessibilità è emersa anche nella discussione qualitativa. Molti partecipanti hanno sottolineato che, soprattutto per le generazioni più giovani, l'orario flessibile e lo *smart working* rappresentano ormai condizioni irrinunciabili nella scelta di un datore di lavoro, spesso prioritarie rispetto alla retribuzione. Come ha osservato un partecipante, *“i candidati chiedono prima se sono previsti lo smart working o l'orario flessibile, ancora prima degli aspetti retributivi. Dopo il Covid, la flessibilità vale più di una retribuzione leggermente più alta.”*

Un'altra testimonianza ha evidenziato che, per le aziende che operano in settori ad alta competizione per i talenti, la flessibilità è diventata una condizione necessaria per restare attrattive: *“In passato eravamo percepiti come un'azienda tradizionale, poco flessibile. Rivedere le policy e i regolamenti sul lavoro ibrido e sull'orario è stato indispensabile per aumentare l'attrattività dell'azienda sul territorio e attrarre talenti neolaureati dalle università.”*

Anche le analisi condotte internamente da alcune imprese confermano che, nelle fasce più giovani della forza lavoro, la flessibilità viene percepita come un requisito imprescindibile. Come ha spiegato un altro partecipante, *“per la nostra popolazione aziendale, che ha un'età media di 36 anni, orario flessibile e smart working sono indicati quasi all'unanimità nelle nostre survey come i benefit o le iniziative più apprezzate: permettono di conciliare la vita lavorativa e familiare senza sentirsi giudicati, per esempio quando devono prendersi mezz'ora per andare a prendere un figlio o una figlia a scuola perché si è sentito/a male.”* Come ha ricordato un altro partecipante, *“il lavoro flessibile ci consente oggi di avere un livello di attraction molto alto: soprattutto per i giovani, questo è uno strumento che vale più dell'auto aziendale o di altri benefit.”*

In questo senso, la flessibilità è diventata un indicatore di modernità organizzativa e di fiducia reciproca tra azienda e persone e una componente centrale della reputazione come datore di lavoro.

### **Soddisfazione, benessere e senso di appartenenza.**

Le politiche di flessibilità hanno effetti rilevanti non solo sull'attrazione dei talenti, ma anche sul benessere e sulla fidelizzazione del personale. Molti partecipanti hanno evidenziato che, quando le persone percepiscono fiducia e autonomia, aumenta il senso di responsabilità, migliora la qualità della vita lavorativa e si rafforza il legame con l'organizzazione.

Come sottolineato da un partecipante, *“i benefici noi li vediamo dagli indicatori di benessere aziendale, emersi dalle survey di clima. C'è un senso di riconoscimento che l'azienda sta facendo sforzi importanti sul sostegno alla genitorialità, anche per come ne parliamo internamente e per gli strumenti aggiuntivi offerti.”*

Le esperienze riportate confermano che l'introduzione di modelli flessibili può generare risultati tangibili: *engagement* elevato, tassi di *turnover* ridotti, maggiore attenzione agli

obiettivi e miglioramento della *brand image*. In alcuni casi, secondo un partecipante *"la possibilità di lavorare da remoto fino al 50% del tempo per impiegati, quadri e dirigenti ci consente oggi di avere un tasso di retention molto alto: il turnover è del 2%."*

Diversi interventi hanno inoltre evidenziato l'importanza della flessibilità per la sostenibilità del benessere nel lungo periodo: essa permette di gestire non solo la genitorialità, ma anche altre fasi della vita – come l'assistenza ai genitori anziani – contribuendo a una maggiore equità intergenerazionale. *"Si sta passando dall'accudire i bambini all'accudire gli anziani: la flessibilità è diventata una risorsa fondamentale anche per queste nuove esigenze."*

Allo stesso tempo, alcuni partecipanti hanno sottolineato la necessità di monitorare gli effetti collaterali dello *smart working* intensivo, come il rischio di isolamento, di disconnessione e di perdita di socialità interna, suggerendo di mantenere momenti di incontro e collaborazione in presenza per preservare la coesione dei *team*.

### **Flessibilità e produttività.**

Un aspetto ampiamente discusso riguarda la relazione tra flessibilità e *performance* aziendale. Le esperienze condivise mostrano che la produttività non risente dell'adozione di modelli di lavoro più flessibili; al contrario, in diversi casi si osserva un miglioramento complessivo della qualità del lavoro e dell'efficienza organizzativa.

Come ha notato un partecipante, *"Se guardiamo i risultati aziendali dal 2019, che era l'anno prima del Covid, e quelli successivi, non possiamo dire che l'introduzione di uno smart working così rilevante – praticamente il 50% del tempo a casa tutti i giorni – abbia fatto collassare l'azienda. Quindi, alla prova dei fatti – e c'è voluta una pandemia per dimostrarlo – non possiamo dire che sia stato un problema."*

La chiave di questo equilibrio risiede nell'impostazione manageriale: dove il lavoro per obiettivi sostituisce il controllo della presenza, la flessibilità diventa un potente fattore di responsabilizzazione. *"La flessibilità di orario è un benefit prezioso e motivazionale, perché rende la persona più responsabile e la aiuta a organizzarsi meglio."*

Alcune aziende misurano i benefici attraverso indagini di clima e indicatori di benessere: il miglioramento del *sentiment* interno è spesso accompagnato da maggiore attaccamento all'azienda e maggiore focalizzazione sugli obiettivi, ingaggio, motivazione e *brand image*.

### **Congedi e sostegno alla genitorialità.**

Pur risultando meno prioritarie nel ranking quantitativo, le politiche di congedo restano centrali nel garantire un equilibrio di lungo periodo tra vita professionale e familiare. Dalla discussione emerge una visione integrata tra flessibilità e congedi: i primi rispondono alle esigenze quotidiane di conciliazione, i secondi ai momenti più intensi e di complessa gestione della vita familiare. Come ha osservato un partecipante, mentre i congedi servono in momenti più concentrati e delicati, *"la flessibilità consente una gestione sostenibile della genitorialità nel lungo periodo."*

Le testimonianze raccolte suggeriscono che il rafforzamento dei congedi e delle misure di accompagnamento alla genitorialità ha effetti positivi anche sulla *retention* del personale femminile. Un'azienda ha segnalato, ad esempio, che *“negli ultimi tre anni ci sono state solo due dimissioni tra le neo-mamme, anche nel periodo protetto: un segnale che stiamo andando nella direzione giusta.”*

In questo senso, i congedi rappresentano non solo un diritto individuale, ma anche un investimento aziendale in termini di continuità, benessere e reputazione. La combinazione di flessibilità quotidiana e congedi di medio periodo risponde a bisogni diversi ma complementari, contribuendo a costruire contesti di lavoro più inclusivi e sostenibili.

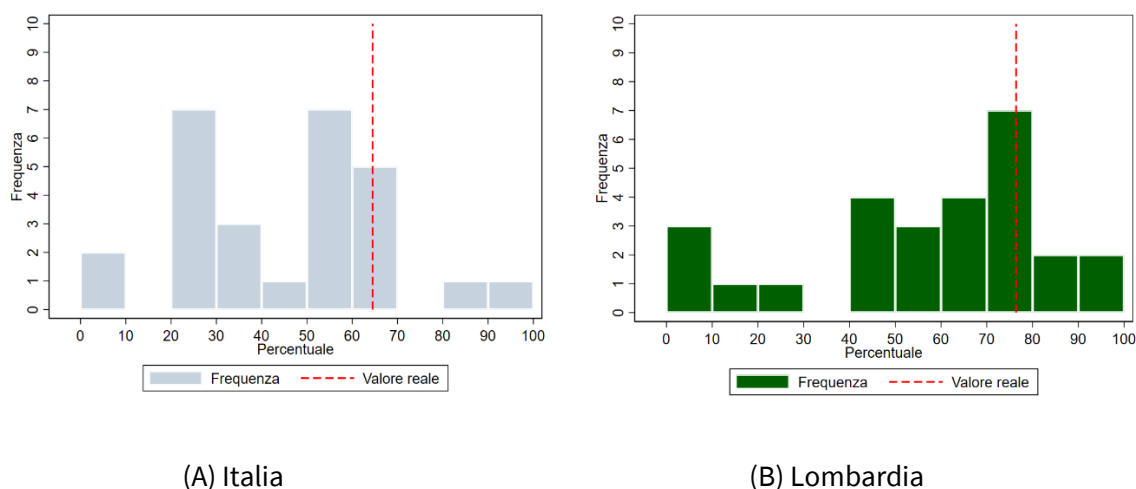
Allo stesso tempo, la sfida non è solo ampliare i diritti ma, come ha osservato un partecipante, *“rendere naturale il loro esercizio.”* A partire da questa consapevolezza, la sezione seguente analizza come tali diritti vengano effettivamente esercitati nelle imprese, con particolare attenzione al congedo di paternità e ai fattori che ne influenzano il *take-up*.

### 4.3. UNA TENDENZA A SOTTOSTIMARE IL TAKE UP?

Dopo aver analizzato i benefici delle politiche di flessibilità e genitorialità, la discussione si è focalizzata sul congedo di paternità, con l'obiettivo di indagare la conoscenza e la percezione del grado di utilizzo (*take-up*) da parte dei padri. Ai partecipanti, è stata chiesta la seguente domanda: *“Secondo Lei, quanti padri, su 100 aventi diritto, utilizzano il congedo di paternità in Italia, in Lombardia e nella Sua azienda?”*

Come mostrato in Figura 13, i partecipanti tendono a sottostimare l'effettivo utilizzo del congedo di paternità, sia a livello nazionale che regionale. I dati amministrativi INPS indicano che il *take-up* nel 2023 è stato del 64,5% in Italia e del 76,4% in Lombardia (valori rappresentati dalla linea rossa tratteggiata in Figura). Tuttavia, la maggior parte delle aziende presenti ai focus group indica un *take-up* inferiore. Ciò segnala che ci sono percezioni errate riguardo la frequenza con cui i lavoratori padri utilizzano effettivamente i congedi.

**Figura 13: Percezione del tasso di utilizzo del congedo di paternità in Italia e Lombardia**



Note: La figura riporta la distribuzione delle risposte alla domanda: “Secondo Lei, quanti padri, su 100 aventi diritto, utilizzano il congedo di paternità in Italia/Lombardia?”. Le distribuzioni mostrano le stime fornite dai partecipanti, confrontate con i valori reali rilevati da INPS nel 2023 (linee rosse tratteggiate: 64,5% per l’Italia e 76,4% per la Lombardia). La frequenza indica il numero di imprese che ha fornito una stima compresa in ciascun intervallo percentuale (indicato sull’asse orizzontale).

In particolare, la Tabella 2 mostra che la "distanza" tra il valore stimato e il valore reale è risultata sostanzialmente uguale nei due casi. La media delle stime fornite dai partecipanti si colloca circa 20 punti percentuali più in basso in entrambi i casi: tale distanza è in media di -21,69 punti percentuali per l’Italia, e di -21,55 punti percentuali per la Lombardia. Questo suggerisce che i partecipanti hanno una visione pessimistica (o non aggiornata) dell’effettiva diffusione della misura, indipendentemente dal contesto geografico specifico.

Per approfondire le possibili ragioni di questa sottostima, è stata analizzata la relazione tra l’errore di stima dei partecipanti sul tasso di utilizzo del congedo di paternità (*take-up*) e la valutazione di importanza attribuita ai congedi (maternità, paternità e parentale) per l’attrazione dei giovani talenti, il benessere dei lavoratori e la produttività (si veda la Sezione 3.2).

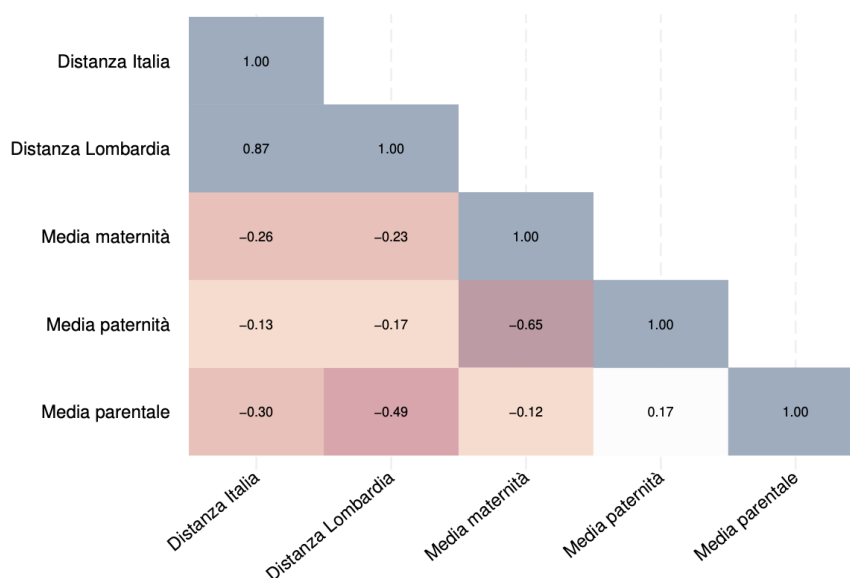
**Tabella 2: Distanza tra stime e valori reali di take-up del congedo di paternità**

Variabile	N	Media	Dev. Std.	Min	Max
Distanza Lombardia	27	-21,55	26,67	-76,4	16,6
Distanza Italia	27	-21,69	22,69	-64,5	35,5

*Note:* La tabella riporta i valori medi, la deviazione standard, il valore minimo e il valore massimo della differenza tra le stime fornite dai partecipanti e i dati INPS 2023 relativi all'utilizzo del congedo di paternità in Italia/Lombardia. La variabile "distanza" misura la differenza in punti percentuali tra valori dichiarati dai rispondenti e valori corretti. I valori negativi indicano che la stima è stata inferiore al dato reale (sottostima), mentre i valori positivi indicano una sovrastima. "N" indica il numero di rispondenti.

La matrice di correlazione riportata in Figura 14 mostra una relazione inversa: all'aumentare dell'errore di stima (cioè della distanza tra il dato reale e quello percepito), diminuisce l'importanza attribuita ai congedi. In altre parole, chi considera più rilevanti le politiche di congedo tende anche a stimarne l'utilizzo in modo più accurato, mentre chi le ritiene meno importanti tende a sottovalutarne la diffusione effettiva.

**Figura 14: Correlazione tra l'accuratezza della stima del take-up del congedo di paternità e l'importanza attribuita ai congedi**

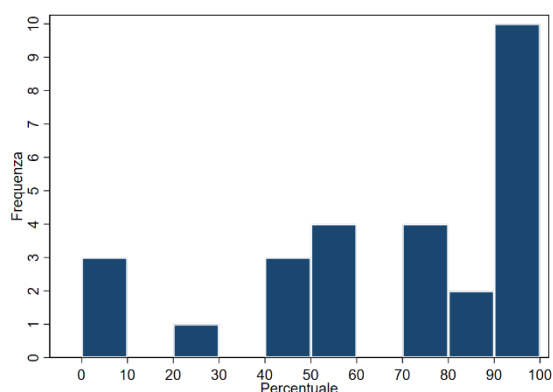


*Note:* La figura mostra la matrice di correlazione tra l'errore di stima del *take-up* del congedo di paternità (variabili "Distanza Italia" e "Distanza Lombardia") e l'importanza attribuita dalle aziende

ai diversi tipi di congedo (variabili "Media maternità", "Media paternità", "Media parentale"). In particolare, "Distanza Italia" e "Distanza Lombardia" rappresentano la differenza, in punti percentuali, tra la stima fornita dai partecipanti e il valore reale rilevato da INPS nel 2023: valori negativi indicano una sottostima del *take-up*, mentre valori positivi indicano una sovrastima. Le variabili "Media maternità", "Media paternità" e "Media parentale" riportano i punteggi medi di importanza attribuiti alle relative politiche (scala 1-5, dove 1 = massima importanza), indicati nella colonna "Totale" della Tabella 1. I coefficienti di correlazione riportati nella matrice (da -1 a +1) misurano la relazione tra ciascuna coppia di variabili: ad esempio, valori negativi indicano che, all'aumentare dell'errore di stima, diminuisce l'importanza attribuita ai congedi. In altre parole, le imprese che considerano i congedi più rilevanti tendono a stimarne il tasso di utilizzo in modo più accurato.

Tuttavia, quando la domanda è riferita alla propria azienda, la distribuzione delle risposte cambia in modo significativo (Figura 15). La moda (il picco di frequenza) delle risposte si colloca nella fascia 90%-100%, con un numero significativo di risposte anche nelle fasce 50% e 75%, evidenziando una distribuzione più concentrata verso tassi di adesione elevati.

**Figura 15: Percezione del tasso di utilizzo del congedo di paternità nella propria azienda**



*Note:* La figura riporta la distribuzione delle risposte alla domanda: "Secondo Lei, quanti padri, su 100 aventi diritto, utilizzano il congedo di paternità nella Sua azienda?". Le distribuzioni mostrano le stime fornite dai partecipanti. La frequenza indica il numero di imprese che ha fornito una stima compresa in ciascun intervallo percentuale (indicato sull'asse orizzontale). La frequenza rappresenta il numero di rispondenti che hanno indicato ciascun intervallo percentuale di utilizzo dei congedi.

Questo scarto tra la percezione generale (nazionale e regionale) e quella interna suggerisce due possibili dinamiche: da un lato, una visione eccessivamente pessimistica rispetto al contesto esterno; dall'altro, una tendenza a considerare la propria realtà aziendale come più virtuosa della media.

Allo stesso tempo, seppure in crescita, la partecipazione dei padri a queste misure risulta ancora eterogenea. Alcune aziende segnalano tassi di adesione molto elevati – in certi casi prossimi alla totalità degli aventi diritto – grazie a una forte promozione interna e al sostegno esplicito del management. In altre realtà, l'utilizzo rimane più limitato,

soprattutto nei reparti produttivi o nei contesti territoriali più tradizionali, dove persistono resistenze culturali. Inoltre, come osservato da un partecipante parlando del congedo di paternità, *"all'inizio intorno al 50% degli aventi diritto ne usufruiva, ma negli ultimi anni siamo ormai costantemente intorno al 90%. Non è solo uno strumento offerto, che può sembrare di marketing, ma c'è proprio l'aspettativa dell'azienda che la persona prenda questo congedo"*.

### **La conoscenza dei dati come leva di cambiamento.**

Alla domanda se i tassi effettivi di utilizzo in Italia e in Lombardia avessero sorpreso, la maggioranza dei partecipanti ha risposto affermativamente. Molti hanno sottolineato come la diffusione di queste informazioni potrebbe avere un impatto positivo, contribuendo a normalizzare l'uso del congedo di paternità e a sfatare stereotipi ancora diffusi.

Come ha evidenziato un partecipante, *"raccontare a tutti che quasi due padri su tre prendono il congedo aiuta a sfatare un mito: non è più vero che i papà non si prendono mai i permessi."* Un'altra testimonianza ha aggiunto che *"Questo dato dovrebbero conoscerlo tutti: dipendenti, manager, dirigenti, sia uomini sia donne. Mi ha sorpreso. È un dato utile per tutti. Cerchiamo di diffonderlo, cercando di rendere anche il congedo di paternità qualcosa di assolutamente normale."*

A questo proposito, un'altra azienda ha raccontato di aver utilizzato attivamente i dati sul *take-up* per promuovere un cambiamento interno: *"Conoscevamo già il dato e lo abbiamo usato per sensibilizzare il management, mostrando che non è vero che i padri non prendono il congedo. Al contrario, in Lombardia i livelli di utilizzo sono abbastanza alti, e questo ci ha spinto a capire che fosse necessario lanciare iniziative dedicate proprio ai papà, per riequilibrare – anche in parte – i carichi di cura all'interno delle famiglie."*

In questo senso, la conoscenza del dato diventa essa stessa una politica di sensibilizzazione: far sapere che il congedo è già ampiamente utilizzato aiuta a ridurre la percezione di eccezionalità e ad alimentare un meccanismo di imitazione virtuosa.

### **Le difficoltà di misurazione e monitoraggio.**

Un tema emerso con forza riguarda la difficoltà di monitorare il *take-up* a livello aziendale. Molti responsabili HR hanno segnalato l'assenza di strumenti sistematici per identificare i padri aventi diritto e verificare se abbiano effettivamente usufruito del congedo. Come ha spiegato una partecipante, *"questo dato è inficiato dal fatto che il padre non è tracciabile. Talvolta, solo un gruppo ristretto ne viene a conoscenza, e questo rende difficile costruire statistiche affidabili."*

Le problematiche di rilevazione riguardano in particolare le grandi aziende o quelle con personale dislocato su più sedi, dove la gestione amministrativa è più frammentata. Un'altra testimonianza ha evidenziato che *"con la certificazione della parità di genere ci è stato chiesto di dimostrare che quasi tutti i padri prendono almeno un giorno di congedo,*

*ma il dato non è facilmente reperibile: dal payroll spesso non arriva, e per motivi di privacy non è sempre possibile incrociare i nominativi.”*

Alcune imprese stanno cercando soluzioni operative, come l'incrocio tra anagrafiche e assenze, o l'invio automatico di comunicazioni ai neo-padri. *“Mensilmente incrociamo le anagrafiche (il papà ha l'obbligo di aggiornare la propria scheda dipendente con la nascita del figlio) con i report delle assenze, per individuare i neo-papà che hanno eventualmente inserito un giustificativo di assenza. Successivamente, questa estrazione viene fornita ai colleghi dell'amministrazione, che ogni mese inviano ai neo-papà una mail di benvenuto, per ricordare quali sono i loro diritti. Se non hanno ancora usufruito del congedo, inviamo un sollecito.”* In altri casi, è stato introdotto un obbligo formale di comunicazione o l'apertura di un ticket specifico, per assicurare che l'informazione sia tracciata.

Queste testimonianze mostrano come la difficoltà di misurazione non sia solo tecnica, ma rifletta la complessità di un cambiamento culturale in corso: quello che porta la paternità – e il tempo dedicato alla cura – con piena legittimità dentro la sfera organizzativa.

In ogni caso, non solo tra le aziende persiste una sottostima dell'effettivo utilizzo del congedo di paternità, ma l'utilizzo stesso rimane ben al di sotto del 100%, nonostante il congedo sia obbligatorio e non comporti alcuna penalizzazione in termini di retribuzione. Il relativamente basso utilizzo può riflettere, da un lato, i minori benefici percepiti rispetto ad altre politiche di flessibilità (come discusso nella Sezione 3.2) e, dall'altro, la presenza di barriere o costi che possono scoraggiare alcuni padri dall'usufruirne. La sezione seguente approfondisce proprio questi aspetti, analizzando le diverse tipologie di ostacoli che ancora limitano l'effettivo *take-up* del congedo di paternità.

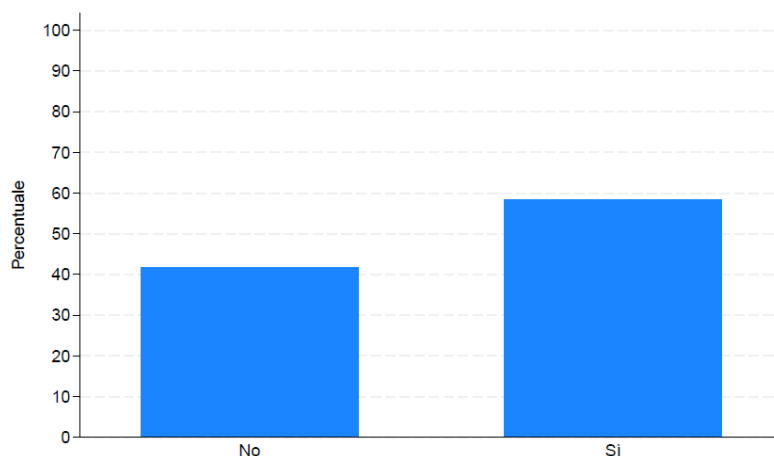
#### **4.4. BARRIERE ALL'UTILIZZO DEI CONGEDI**

Tra le barriere che possono ostacolare l'utilizzo dei congedi, analizziamo innanzitutto quelle legate al livello di informazione disponibile tra i dipendenti e, successivamente, quelle di natura culturale, organizzativa e legate alle reazioni – reali o percepite – del management e dei colleghi, con particolare riferimento al congedo di paternità.

##### **4.4.1. Livello di informazione**

Un primo aspetto rilevante riguarda la percezione delle aziende circa il grado di conoscenza dei propri dipendenti rispetto ai congedi, distinguendo tra quelli previsti per legge e quelli introdotti dalle politiche aziendali. Come mostrato nella Figura 16, quasi il 60% dei partecipanti ritiene che i propri dipendenti siano adeguatamente informati sulle misure previste dalla normativa vigente.

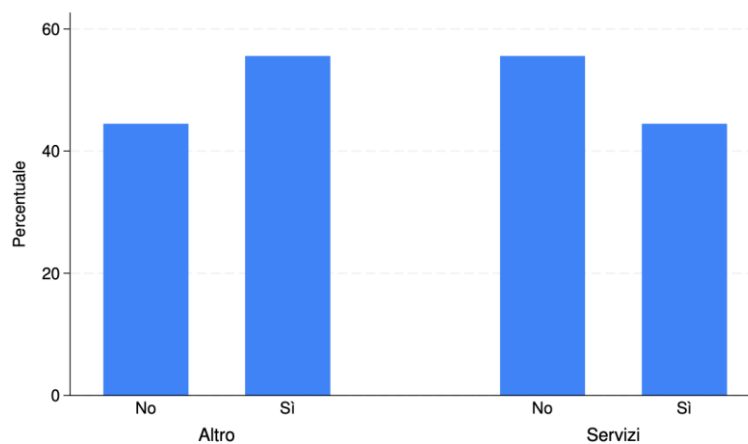
**Figura 16: Livello di informazione dei dipendenti sulle politiche di congedo previste dalla legge**



*Note:* La figura mostra le risposte alla domanda “Secondo Lei, i dipendenti della Sua azienda sono informati sulle politiche di congedo previste dalla legge?”. Le barre indicano la percentuale di partecipanti che ha risposto “Sì” o “No”.

La Figura 17, mostra inoltre come le aziende operanti nel settore dei servizi siano meno propense a ritenere i propri dipendenti ben informati rispetto ad altri settori, riflettendo forse una maggiore complessità organizzativa.

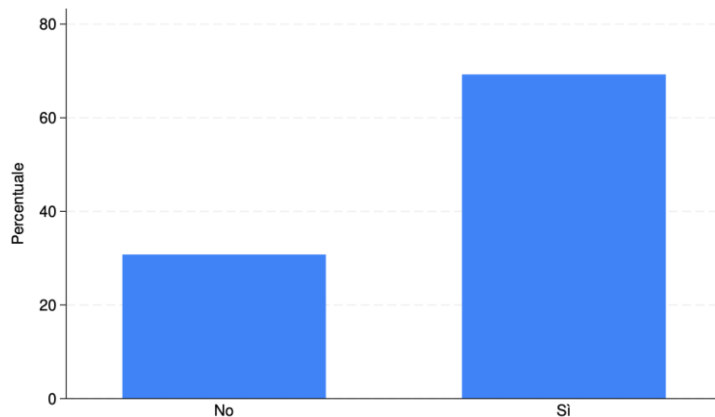
**Figura 17: Conoscenza delle politiche di congedo previste dalla legge tra i dipendenti per settore economico (servizi vs altri settori)**



Note: La figura mostra le risposte alla domanda “Secondo Lei, i dipendenti della Sua azienda sono informati sulle politiche di congedo previste dalla legge?”, separatamente per le aziende operanti nel settore dei servizi o in altri settori. Le barre indicano la percentuale di partecipanti che ha risposto “Sì” o “No”.

Il livello di informazione percepito tra i dipendenti aumenta quando si tratta delle politiche interne (Figura 18): quasi il 70% delle aziende dichiarano che i dipendenti sono informati sulle specifiche politiche di congedo introdotte a livello aziendale. Probabilmente, le aziende che hanno partecipato all’indagine (tendenzialmente grandi e già attente al tema) dispongono di strutture HR e canali di comunicazione già consolidati ed è dunque plausibile che l’informazione sulle proprie politiche interne sia effettivamente ben diffusa.

**Figura 18: Informazione dei dipendenti sulle politiche di congedo aziendali**



Note: La figura mostra le risposte alla domanda “Secondo Lei, i dipendenti della Sua azienda sono informati sulle politiche di congedo previste dall’azienda?”, considerando solo le imprese che offrono congedi parentali o di paternità aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa. Le barre indicano la percentuale di partecipanti che ha risposto “Sì” o “No”.

Nonostante ciò, in molti interventi è emerso che la conoscenza dei congedi non è uniforme all’interno dell’organizzazione. Anche in contesti impiegatizi o manageriali, diversi partecipanti hanno riconosciuto che “non tutti sono così informati”.

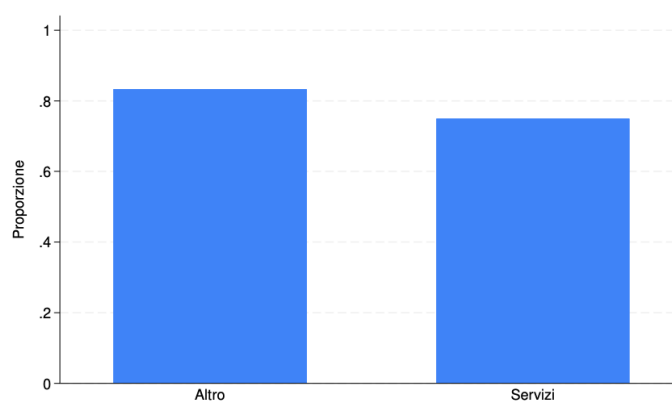
#### **4.4.2. Ruolo dell’azienda nel diffondere informazione tra i dipendenti**

È stato chiesto ai partecipanti se l’azienda debba contribuire a migliorare il livello di informazione disponibile, ponendo la domanda: “L’azienda dovrebbe contribuire a migliorare il livello di informazione disponibile per i/le dipendenti?”.

Nonostante il livello di informazione percepito sia piuttosto elevato, circa l’80% dei partecipanti ha risposto positivamente, dichiarando che le modalità di informazione dovrebbero essere migliorate. Inoltre, questa esigenza è trasversale rispetto al settore: se

per le imprese operanti nel settore dei servizi la proporzione si aggira intorno al 78%, per le altre imprese è appena sopra l'80%, mostrando dunque una esigenza di miglioramento generalizzata (Figura 19).

**Figura 19: Percezione della necessità di migliorare la comunicazione interna sui congedi per settore economico (servizi vs altri settori)**

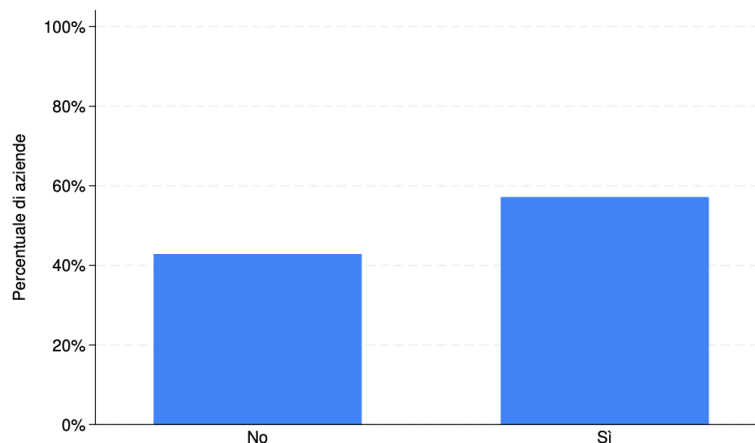


*Note:* La figura mostra le risposte alla domanda “Secondo Lei, l’azienda dovrebbe migliorare il livello di informazione?”, separatamente per le aziende operanti nel settore dei servizi o in altri settori. Le barre indicano la percentuale di partecipanti che ha risposto “Sì”.

Restringendo il focus alle aziende che hanno dichiarato i propri dipendenti non sufficientemente informati sui congedi previsti dalla legge, tutte le aziende (il 100%) ritengono opportuno un ulteriore miglioramento della comunicazione interna. Questo conferma un consenso unanime sul fatto che informare i dipendenti rientri a pieno titolo tra le responsabilità dell’impresa, e non rappresenti un compito accessorio.

Tale convinzione, tuttavia, non è limitata alle realtà che segnalano carenze informative. Anche tra le aziende che considerano i propri lavoratori già ben informati, circa il 60% ha comunque indicato la necessità di ulteriori interventi informativi (Figura 20). Ciò suggerisce che la comunicazione interna sia percepita come una funzione strategica e in costante evoluzione, in particolare nelle organizzazioni di grandi dimensioni o diffuse sul territorio, dove raggiungere in modo capillare tutta la popolazione aziendale risulta più complesso. In questo senso, il tema dell’informazione emerge come una priorità trasversale, anche per le imprese più strutturate.

**Figura 20: Percezione della necessità di migliorare la comunicazione interna tra le aziende con dipendenti informati**



*Note:* La figura mostra le risposte alla domanda “Secondo Lei, l’azienda dovrebbe migliorare il livello di informazione?”, considerando solo le imprese che hanno dichiarato di avere dipendenti già informati sui congedi previsti dalla legge. Le barre indicano la percentuale di partecipanti che ha risposto “Sì” o “No”.

Molte aziende hanno descritto le azioni messe in campo per rendere le informazioni più accessibili. Tra gli strumenti più citati figurano sezioni dedicate sulla intranet, FAQ tematiche, messaggi dell’Amministratore Delegato, sportelli di supporto, e-mail periodiche e *roadshow* informativi. In alcuni casi, la comunicazione è stata pianificata su più canali e in diversi momenti dell’anno – ad esempio in concomitanza con la Festa della Mamma o del Papà – per garantire continuità e visibilità.

Come ha descritto una partecipante, *“abbiamo creato un piano di comunicazione che prevede intranet, mail e social in momenti diversi dell’anno, per parlare di genitorialità in modo costante e accessibile.”*

Un altro intervento ha raccontato un esempio particolarmente articolato di comunicazione integrata, che combina strumenti digitali e momenti di incontro diretto. *“Abbiamo creato una sezione di FAQ sulla nostra intranet dedicata alla genitorialità, con risposte aggiornate e chiare. In parallelo, organizziamo incontri nei vari impianti con un team HR per promuovere l’utilizzo di questi strumenti e rispondere ai dubbi. La presenza sul territorio resta fondamentale, perché non tutti accedono regolarmente alla intranet.”*

Le grandi aziende hanno segnalato maggiori difficoltà nel raggiungere in modo capillare tutti i lavoratori, soprattutto in presenza di una popolazione numerosa e distribuita sul territorio. Come ha osservato una responsabile del personale, *“siamo 14.000 persone su tutto il territorio e con quattro generazioni diverse: la sfida è comunicare con strumenti adatti a ciascuno. Stiamo sperimentando anche messaggi WhatsApp graficati, per rendere la comunicazione più immediata e inclusiva.”*

Altre realtà, invece, hanno dichiarato di aver ormai raggiunto un livello di comunicazione molto avanzato, al punto che il problema può diventare opposto: l'eccesso di informazioni. Diversi interventi convergono su un punto comune: l'efficacia della comunicazione dipende non solo dalla quantità di contenuti, ma anche dalla capacità di tradurli in linguaggio semplice e fruibile. Un caso emblematico è quello di un'azienda editoriale che ha sviluppato un vero e proprio manuale operativo: *“abbiamo creato un 'Parental Book', riscrivendo la normativa in modo chiaro e integrandola con i nostri accordi aziendali. È diventato uno strumento molto apprezzato, anche fuori dall'azienda.”*

In altri casi, l'attenzione si è spostata sul disinteresse o sulla scarsa propensione dei dipendenti a informarsi autonomamente, nonostante gli strumenti disponibili. Come ha osservato un partecipante, *“molte aziende offrono tanto, ma spesso le persone non lo sanno, perché non leggono o non si informano. Serve qualcuno dedicato a diffondere le informazioni e a stimolare la curiosità.”*

Infine, alcune imprese hanno introdotto iniziative di formazione e informazione periodiche, come webinar o incontri annuali di presentazione delle policy, per contrastare la disattenzione e mantenere viva l'attenzione sul tema. *“Prevediamo un evento informativo ogni anno, per spiegare la nostra Parental Policy. È un investimento in termini di tempo, ma serve a contrastare la scarsa informazione e la disattenzione che ancora esistono.”*

Nel complesso, le evidenze raccolte indicano che il tema dell'informazione rappresenta una barriera trasversale ma anche una leva strategica per favorire il pieno utilizzo dei congedi. Le aziende più mature tendono a trattarlo non come un problema amministrativo, ma come una dimensione della cultura aziendale, dove comunicare in modo chiaro e continuo diventa parte integrante del sostegno alla genitorialità.

Nonostante il crescente impegno nella comunicazione interna, la piena normalizzazione dell'utilizzo dei congedi dipende anche da fattori meno tangibili – legati alla cultura organizzativa, alle percezioni e alle reazioni del management. La sezione che segue approfondisce proprio queste dimensioni.

#### **4.5. ALTRE BARRIERE ALL'UTILIZZO DEL CONGEDO DI PATERNITÀ**

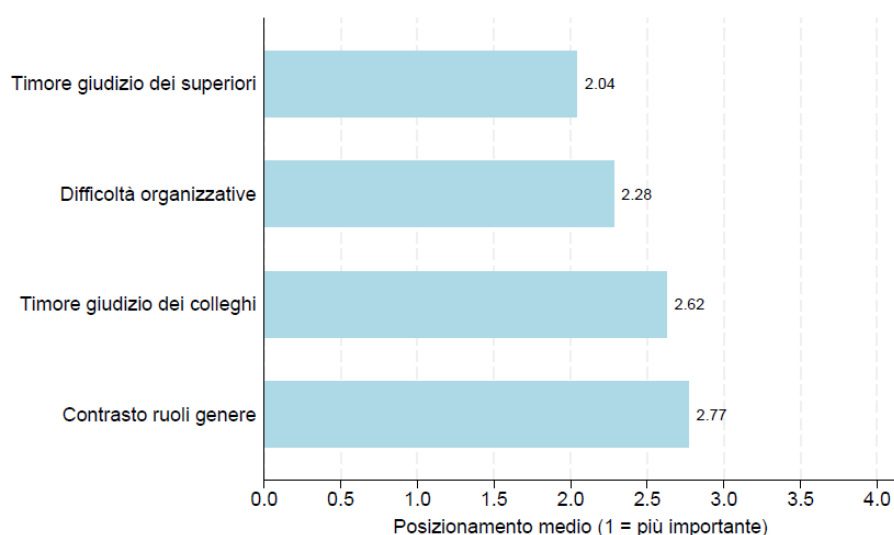
Dopo aver analizzato le barriere informative e gli sforzi messi in atto dalle aziende per ridurle, la discussione si è concentrata su altre possibili difficoltà, con particolare riferimento all'utilizzo del congedo di paternità. Come già evidenziato, pur essendo obbligatorio e interamente retribuito, in Italia solo circa due padri su tre usufruiscono di almeno un giorno di congedo. Dalle discussioni, infatti, è emerso che l'ampliamento dei congedi, da solo, non basta: perché le misure vengano utilizzate, occorre un contesto che ne renda l'uso normale e legittimo. *“In tanti casi i congedi ci sono, ma il vero punto di domanda è: i padri li usano davvero?”*

Dalle riflessioni raccolte, emergono soprattutto ostacoli di natura culturale, legati al timore del giudizio di superiori e manager e alla persistenza di modelli tradizionali di ruolo.

Più che la mancanza di strumenti, il nodo centrale sembra consistere nella loro effettiva legittimazione all'interno delle organizzazioni.

Innanzitutto, è stato chiesto alle aziende di ordinare quattro possibili barriere in base alla loro importanza (1=più importante), tra difficoltà organizzative, contrasto con i ruoli di genere e timore del giudizio dei superiori o dei colleghi. Come mostra la Figura 21, le barriere direttamente legate alla sfera aziendale e gerarchica risultano le più rilevanti. In particolare, il principale ostacolo deriva da timori connessi al giudizio dei superiori, seguiti dalle difficoltà organizzative legate alla copertura del ruolo durante l'assenza. Le barriere culturali e le pressioni da parte dei colleghi appaiono invece meno determinanti, suggerendo che la percezione del giudizio del management costituisca un ostacolo maggiore rispetto al potenziale stigma tra colleghi o ai tradizionali ruoli di genere.

**Figura 21: Principali barriere percepite all'utilizzo del congedo di paternità**



Note: La figura mostra le risposte alla domanda "Secondo Lei, quali sono le principali barriere all'utilizzo del congedo di paternità per i dipendenti?". Le categorie includono difficoltà organizzative, timore del giudizio negativo dei superiori e dei colleghi, e contrasto con i ruoli tradizionali di genere. I valori rappresentano le medie dei posizionamenti assegnati dai partecipanti (su scala da 1 a 5, dove 1=massima importanza e 5=minima importanza).

### **Il peso del giudizio dei superiori.**

La barriera più frequentemente menzionata riguarda il timore del giudizio da parte dei superiori, percepito come più rilevante rispetto a quello dei colleghi. Molti partecipanti hanno descritto questa dinamica come un riflesso culturale radicato, più che come un ostacolo operativo.

Come ha sintetizzato un partecipante, "il timore principale è legato al giudizio dei superiori, più che a quello dei colleghi. È un freno culturale, non organizzativo." Il rischio percepito è

quello di essere penalizzati, anche indirettamente, nelle opportunità di crescita o di carriera. Un'altra partecipante ha sottolineato che *“in alcune realtà, con certi manager, può effettivamente esserci un rischio di carriera. Poi sta all'azienda lavorare sui manager e fare in modo che certe cose non accadano. Ma è un lavoro culturale molto lungo.”*

Diverse testimonianze concordano sul ruolo determinante del management intermedio. Il capo diretto, più ancora delle politiche aziendali, è spesso la figura che può legittimare (o scoraggiare) la fruizione dei congedi. Nei contesti in cui i manager adottano uno stile aperto e collaborativo, le barriere tendono a ridursi in modo significativo. Un intervento ha sottolineato chiaramente che *“Il capo fa davvero la differenza: ci sono unità dove c'è molta serenità e altre dove persistono atteggiamenti ‘vecchio stampo’. Questo incide tantissimo.”*

### **Le difficoltà organizzative.**

Sebbene nei sondaggi quantitativi le difficoltà organizzative emergano come la seconda barriera più rilevante, la discussione ha ridimensionato l'importanza di questo ostacolo. Il tema della difficoltà organizzativa è strettamente legato a quello della flessibilità lavorativa. Molti partecipanti hanno evidenziato che, in presenza di adeguata pianificazione e di modelli di lavoro flessibili, l'assenza temporanea di un dipendente, specialmente se per pochi giorni, non rappresenta un problema insormontabile. In particolare, è stato evidenziato come *“In un sistema flessibile e orientato ai risultati, la difficoltà organizzativa si supera con la pianificazione. Ad esempio, se una persona sa che dovrà prendere dei giorni di congedo di paternità, si organizza di conseguenza.”*

Le difficoltà emergono soprattutto nei contesti meno strutturati o nei ruoli produttivi, dove la sostituzione immediata può risultare più complessa. Tuttavia, nei contesti che hanno introdotto *smart working*, lavoro per obiettivi e team interfunzionali, la gestione delle assenze per congedo viene percepita come parte naturale della vita aziendale. In questo senso, il grado di maturità organizzativa incide direttamente sulla percezione delle barriere: dove prevale la flessibilità, anche la resistenza culturale tende a diminuire.

### **Il retaggio culturale e i bias generazionali.**

Una parte consistente della discussione ha messo in luce come l'Italia sconti ancora un ritardo culturale nel riconoscere la genitorialità come responsabilità condivisa. Il “freno invisibile” è spesso legato a norme implicite e stereotipi che persistono nei comportamenti quotidiani, anche in aziende che formalmente promuovono politiche inclusive. Un partecipante ha riportato esperienze dirette: *“Tutti noi HR abbiamo assistito alla telefonata: ‘Mi è nato il bambino’, e la risposta del capo è: ‘Quindi oggi non vieni?’. È un atteggiamento che sta cambiando, ma serve lavorarci.”*

Molti partecipanti hanno sottolineato come il *bias* generazionale giochi un ruolo significativo. Le generazioni più giovani sono sensibili a cercare un equilibrio tra vita privata e lavoro, mentre i manager più anziani tendono a mantenere una visione tradizionale dei ruoli familiari e una scala valoriale completamente diversa: *“È il bias del*

*responsabile, specialmente se uomo, che anagraficamente probabilmente appartiene a una fascia che il congedo parentale forse non ce l'aveva nemmeno – esagero – ma sicuramente non l'ha preso". Si è parlato di unconscious bias. Come ha osservato un partecipante, "la nostra classe manageriale non ama certe situazioni: è un problema di cultura nazionale e manageriale. Servono formazione e nuovi modelli di leadership." Serve dunque un cambiamento culturale: "Mettere la famiglia davanti al lavoro non dovrebbe essere un problema: dovrebbe essere naturale. È questo il cambiamento culturale che dobbiamo realizzare."*

### **Il ruolo dei modelli e della leadership.**

Molte aziende hanno condiviso esempi concreti che mostrano l'effetto moltiplicatore del comportamento dei leader. Quando un dirigente o un manager usufruisce del congedo di paternità, l'impatto simbolico è immediato e genera un "effetto domino" positivo sull'intera organizzazione. Come ha notato un partecipante: *"La vera svolta è arrivata quando a prenderle è stato un direttore di funzione. Ha dimostrato che era possibile, anche con ruoli di grande responsabilità."*

Questi episodi contribuiscono a ridefinire le norme sociali interne e a rendere accettabile – e persino valorizzato – il tempo dedicato alla genitorialità. Il comportamento dei leader assume quindi una valenza pedagogica: il loro esempio riduce il senso di eccezionalità e rafforza la cultura del bilanciamento tra vita e lavoro.

In sintesi, la sfida non è soltanto ampliare i diritti, ma renderne naturale l'esercizio. Normalizzare la paternità non solo favorisce la parità, ma contribuisce a costruire ambienti di lavoro più equi, sostenibili e produttivi. Dalle discussioni emergono alcuni messaggi chiave utili per le imprese che desiderano promuovere una cultura realmente inclusiva della genitorialità:

- **Formare i manager e la linea intermedia.** È necessario lavorare sulla consapevolezza e sui *bias* impliciti, per evitare che atteggiamenti o messaggi non verbali diventino barriere di fatto.
- **Comunicare e normalizzare.** Diffondere i dati sul *take-up* del congedo di paternità e valorizzare i casi positivi aiuta a rendere visibile ciò che è già una prassi più diffusa di quanto venga percepito, ma poco raccontata.
- **Favorire la pianificazione e la flessibilità.** Un'organizzazione del lavoro orientata agli obiettivi riduce l'impatto delle assenze temporanee.
- **Promuovere *role model* interni.** Quando i dirigenti e i responsabili si fanno portavoce di comportamenti virtuosi, contribuiscono a legittimare la fruizione dei congedi e a diffondere una cultura della corresponsabilità.
- **Integrare le politiche di genitorialità nel benessere organizzativo.** I congedi non dovrebbero essere percepiti come "benefit" individuali, ma come strumenti di equità e fattori di *retention* e motivazione.

## 4.6. SOSTEGNO ALLA GENITORIALITÀ OLTRE I CONGEDI: ESPERIENZE AZIENDALI E BUONE PRATICHE

Nella parte conclusiva della discussione, le imprese hanno condiviso alcune esperienze concrete di sostegno alla genitorialità che si affiancano alle misure più tradizionali, come i congedi o lo *smart working*. Le testimonianze hanno restituito un quadro ricco di iniziative diverse per finalità, ambito di intervento e grado di strutturazione, ma accomunate da un elemento trasversale: la volontà di offrire un supporto pratico ai genitori e di costruire un contesto aziendale più attento ai bisogni delle famiglie.

### **Servizi di welfare e sostegno alla cura.**

Molte aziende hanno ampliato i propri pacchetti di welfare con misure specificamente dedicate alla genitorialità e alla cura dei figli. Tra gli interventi più diffusi figurano convenzioni con asili nido, servizi per la ricerca di baby-sitter, convenzioni per servizi medici e l'attivazione di servizi di telemedicina pediatrica per figli minori, disponibili anche nei fine settimana. Come ha spiegato una partecipante, *"se nel weekend un figlio si ammala, è possibile contattare gratuitamente un pediatra tramite videoconsulto: non sostituisce una visita in presenza, ma aiuta ad affrontare quel momento di panico e difficoltà"*.

In alcuni casi, il sostegno si concretizza in servizi per la prima infanzia o contributi economici mirati. Un'azienda, ad esempio, gestisce un asilo nido aziendale presso la sede principale, oggi oggetto di revisione per estendere il beneficio anche ai dipendenti delle sedi decentrate: *"Stiamo valutando di sostituire l'asilo fisico con un contributo economico per la retta, così da garantire la stessa opportunità a tutti i dipendenti"*. Nella stessa realtà è prevista anche la fornitura di beni di prima necessità per neonati, come latte in polvere, forniti gratuitamente ai genitori che ne fanno richiesta durante il primo anno di vita del bambino.

Altre iniziative mirano a sostenere la conciliazione quotidiana e a favorire la partecipazione dei genitori alla vita aziendale. Un'impresa ha descritto l'introduzione di una settimana all'anno durante la quale i dipendenti possono portare i figli in azienda: i bambini vengono intrattenuti da animatori per l'intera giornata, dalle 8 del mattino fino alle 17:30/18. *"È un'iniziativa che offre ai genitori un aiuto concreto nella gestione della fine dell'anno scolastico, e non solo: porta allegria e funziona bene, perché consente anche a chi lavora in produzione di usufruire di un aiuto concreto"*, ha commentato una rappresentante.

Infine, alcune imprese hanno avviato percorsi di sensibilizzazione e momenti di confronto collettivo, come webinar dedicati o incontri periodici rivolti non solo ai neo-genitori ma all'intera popolazione aziendale, con l'obiettivo di offrire momenti di confronto e sostegno alle persone che vivono situazioni di fragilità personale o familiare.

### **Flessibilità e sostegni economici.**

In alcuni casi, l'attenzione alla genitorialità si traduce nella possibilità per i responsabili di adattare le modalità di lavoro alle esigenze dei dipendenti con figli piccoli. *"Se una mamma o un papà non può seguire un corso di formazione in presenza, lo comunica al proprio responsabile e può partecipare da remoto: è un'attenzione concreta"*. È un rafforzamento dello *smart working* per i neo-genitori, che consente di aggiungere giornate di lavoro agile supplementari rispetto a quelle ordinarie.

Altre tipologie di supporto includono iniziative di sostegno economico, come rimborsi per spese scolastiche o sanitarie, o anche un sistema di microcredito, utile in momenti dell'anno più critici, ad esempio per affrontare spese scolastiche o sanitarie. Altre forme di supporto includono la possibilità di anticipare il TFR o una quota della retribuzione per coprire il periodo di congedo parentale, riducendo così l'impatto economico dell'assenza. Per ogni nascituro, un'azienda ha menzionato che viene regalata una card da 400 euro per ogni figlio o affido, *"una misura molto apprezzata da collaboratori e collaboratrici"*.

### **Benessere psicologico e accompagnamento.**

Un tema ricorrente è quello del benessere mentale, affrontato da alcune aziende in modo strutturato. Un'impresa ha attivato un doppio canale di supporto psicologico: uno interno, con uno psicologo aziendale, e uno tramite partner esterno, accessibile anche per chi preferisce un canale più indipendente. Entrambi i servizi sono pensati per affrontare problematiche non necessariamente legate alla genitorialità (come ad esempio conflitti con il responsabile) e sono rivolti a tutti i dipendenti, ma sono stati utilizzati anche da neo-mamme in difficoltà durante il periodo di assenza. Parallelamente, la stessa azienda sta sviluppando programmi formativi dedicati ai manager, per aiutarli a riconoscere e gestire queste problematiche e per evitare, anche inconsapevolmente, di generarle. *"L'obiettivo è dare alla salute mentale la stessa dignità e attenzione della salute fisica"*, ha spiegato il rappresentante.

Un'altra azienda ha descritto percorsi formativi per neo-mamme e neo-papà, pensati per accompagnare i genitori nelle diverse fasi della crescita dei figli, dalla prima infanzia all'adolescenza. Questi programmi mirano a fornire strumenti pratici e a mantenere un dialogo costante con i dipendenti che vivono momenti di cambiamento familiare. Viene sottolineato come questi strumenti siano, in generale, molto apprezzati.

Interessante è poi l'esperienza di un'azienda del settore energetico, che accompagna i genitori al momento del rientro con un percorso di team coaching dedicato ai dipendenti con figli da zero a tre anni e ai loro responsabili. Gli incontri sono svolti solitamente online e organizzati in piccoli gruppi.

La peculiarità del programma è il coinvolgimento non solo dei neo-genitori, ma anche dei loro manager, riuniti in un tavolo parallelo: un approccio che mira a favorire la diffusione di una leadership positiva e consapevole, capace di riconoscere i nuovi bisogni di flessibilità e di riorganizzare il lavoro senza compromettere la professionalità. Come

raccontato dall'intervistato, *"l'obiettivo è aiutare i neo-genitori a ritrovare un equilibrio tra l'essere genitori e professionisti, ma anche lavorare con i manager per diffondere una leadership positiva, capace di comprendere le esigenze di chi vive una nuova fase della vita"*. Le survey interne hanno confermato il successo dell'iniziativa, percepita come *"un'esperienza di crescita personale, più che una semplice formazione"*.

In sintesi, le esperienze condivise mostrano come il sostegno alla genitorialità possa assumere molte forme – dai servizi concreti alla flessibilità organizzativa, dai bonus economici al supporto psicologico – e come queste iniziative contribuiscano a rafforzare la fiducia tra azienda e dipendenti. Pur nella diversità degli approcci, emerge un filo conduttore: la volontà di creare un ambiente di lavoro che riconosca la genitorialità come parte della vita professionale e non come un ostacolo ad essa.



5

# Conclusioni

L'indagine condotta mette in evidenza un quadro articolato e in trasformazione del sostegno alla genitorialità nelle imprese intervistate. Nonostante la diffusione ancora limitata di misure economiche aggiuntive rispetto ai minimi di legge, emerge una crescente attenzione verso strumenti di flessibilità organizzativa, come lo *smart working* e l'orario flessibile, considerati dalle aziende le leve più efficaci per attrarre e trattenere talenti, favorire il benessere dei dipendenti e aumentare la produttività. I focus group hanno confermato come la cultura aziendale giochi un ruolo cruciale nel determinare l'effettiva adozione dei congedi, in particolare di paternità. Le aziende che hanno saputo accompagnare le proprie policy con un cambiamento culturale e una comunicazione trasparente hanno registrato un tasso di adesione più elevato e un maggiore *engagement* dei lavoratori. Al contrario, permangono barriere di natura organizzativa e culturale come il timore del giudizio dei superiori o la scarsa informazione sui diritti, che possono ostacolare l'utilizzo dei congedi, soprattutto da parte degli uomini.

L'analisi quantitativa conferma una tendenza diffusa a sottostimare il reale utilizzo del congedo di paternità a livello nazionale e regionale. Questo dato riflette una percezione ancora parziale del fenomeno e suggerisce la necessità di un investimento maggiore nella diffusione di informazioni chiare, accessibili e mirate. L'informazione, infatti, si configura come un elemento strategico non solo per aumentare il *take-up*, ma anche per consolidare una cultura organizzativa più inclusiva e paritaria.

Complessivamente, l'indagine evidenzia come la flessibilità lavorativa rappresenti oggi la frontiera più avanzata del welfare aziendale, mentre le politiche di congedo, seppur fondamentali, richiedono un ulteriore sforzo di valorizzazione e normalizzazione. Per promuovere una reale equità di genere e una piena partecipazione dei padri alla vita familiare, è necessario che le aziende affianchino alle misure economiche e organizzative un impegno costante sul piano culturale, comunicativo e manageriale.

In prospettiva, i rappresentanti delle aziende sono concordi nel pensare che per creare un ambiente aziendale che aiuti i genitori debbano essere inclusi tre elementi chiave: Policy inclusive e flessibili, che vadano oltre l'adempimento normativo; comunicazione efficace e trasparente, capace di raggiungere tutti i livelli organizzativi; leadership consapevole e formata, in grado di agire come modello e promotore del cambiamento.

The background of the page is an abstract composition of numerous overlapping circles. The circles vary in size and opacity, creating a layered, bokeh-like effect. The color palette is a gradient of greens and blues, ranging from light, almost white-green at the top to deep, dark blue at the bottom. The overall texture is soft and organic.

# **Appendice A**

# Appendice A - Questionario somministrato alle aziende

## Focus sulle politiche aziendali per l'equilibrio famiglia-lavoro

### Legenda:

*Congedo di maternità*: periodo obbligatorio di astensione per le madri in prossimità del parto (5 mesi, retribuito all'80% dello stipendio).

*Congedo di paternità*: periodo obbligatorio di astensione per i padri (10 giorni, retribuito al 100% dello stipendio).

*Congedo parentale*: periodo facoltativo di astensione disponibile per entrambi i genitori, della durata massima di 6 mesi per ciascun genitore, con un massimo complessivo di 10 mesi (o 11 mesi se il padre utilizza almeno 3 mesi). Il congedo parentale è retribuito al 30% dello stipendio.

**1.** A supporto della genitorialità l'impresa prevede la possibilità di congedi con condizioni più favorevoli rispetto a quanto previsto dalla legge e dal CCNL ed integrate economicamente tra il 30% e il 100%? **No/Sì**

Se sì, selezioni tutte le opzioni applicabili e specifichi per ognuna l'oggetto dell'ampliamento (durata e/o indennità).

	<b>Durata</b>	<b>Indennità</b>
Per congedo di maternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per congedo di paternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Per congedo parentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.** L'impresa prevede condizioni di miglior favore a supporto della genitorialità in tema di orario lavorativo flessibile/*smart working*? **No/Sì**

Se sì, quali? (Selezioni tutte le opzioni applicabili).

	<b>Smart working</b>	<b>Flessibilità di orario d'ingresso</b>	<b>Flessibilità di orario d'uscita</b>
Dirigenti e quadri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impiegati e operai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. In che misura concorda che l'integrazione da parte dell'azienda dei seguenti istituti e la promozione del loro utilizzo siano strumenti efficaci per attrarre e trattenere talenti?

	<b>Decisamente d'accordo</b>	<b>D'accordo</b>	<b>In disaccordo</b>	<b>Decisamente in disaccordo</b>
Congedo di maternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo di paternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo parentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orario flessibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Smart working</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Quale effetto ritiene che l'utilizzo dei seguenti istituti da parte dei dipendenti possa avere sulla loro produttività?

	<b>Aumento</b>	<b>Nessuno</b>	<b>Diminuzione</b>
Congedo di maternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo di paternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo parentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orario lavorativo flessibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Smart working</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Quanti dipendenti dell'azienda hanno meno di 40 anni?

**Totale**                      **Di cui donne**  
 Dipendenti under 40    \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

6. Nel corso del 2024 quanti dipendenti hanno utilizzato i congedi legati alla genitorialità e per quanti giorni (sommare quelli di tutti i beneficiari)?

	<b>N. di dipendenti</b>	<b>N. complessivo di giorni</b>
Congedo di maternità	_____	_____
Congedo di paternità	_____	_____
Congedo parentale (madri)	_____	_____
Congedo parentale (padri)	_____	_____

7. Quali dei seguenti servizi sono presenti in azienda? (possibili più risposte)

- Programmi di rientro al lavoro (*re-onboarding*)
- Asilo nido aziendale
- Scuola d'infanzia aziendale
- Adesione a progetti per la creazione di sistemi di asilo nido diffusi
- Assicurazione sanitaria per familiari
- Sussidi per asilo nido esterno
- Sussidi per l'assistenza alla prima infanzia
- Sussidi per campi estivi
- Sussidi per spese in istruzione

A. Per quanto riguarda l'istituto del congedo di paternità, su quali delle seguenti affermazioni è d'accordo? (Indichi in che misura per ciascuna affermazione)

	<b>Decisamente d'accordo</b>	<b>D'accordo</b>	<b>In disaccordo</b>	<b>Decisamente in disaccordo</b>
I dipendenti non hanno sufficienti informazioni sull'istituto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'istituto mette in discussione i ruoli tradizionali all'interno della coppia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I potenziali beneficiari possono temere il giudizio dei colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostituire un lavoratore in congedo crea difficoltà alle aziende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B.** In che misura concorda che l'utilizzo dei seguenti istituti da parte dei dipendenti possa avere delle ripercussioni sulla loro carriera?

	<b>Decisamente d'accordo</b>	<b>D'accordo</b>	<b>In disaccordo</b>	<b>Decisamente in disaccordo</b>
Congedo di maternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo di paternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo parentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orario flessibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Smart working</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C.** In che misura concorda che l'utilizzo dei seguenti istituti possa ingenerare nei dipendenti la percezione di ripercussioni sulla loro carriera?

	<b>Decisamente d'accordo</b>	<b>D'accordo</b>	<b>In disaccordo</b>	<b>Decisamente in disaccordo</b>
Congedo di maternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo di paternità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congedo parentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orario flessibile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Smart working</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

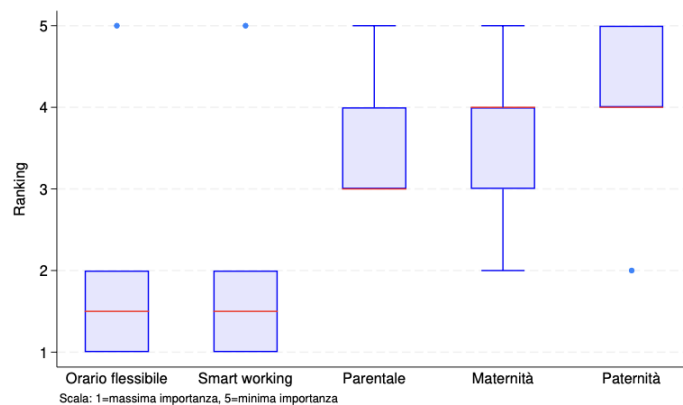
*Nota:* Le risposte sono state raccolte in forma anonima e analizzate in forma aggregata, nel pieno rispetto della riservatezza delle imprese partecipanti

The background of the page is an abstract composition of numerous overlapping circles. The circles vary in size and opacity, creating a layered, bokeh-like effect. The color palette is a gradient of greens and blues, ranging from light, almost white-green at the top to deep, dark blue at the bottom. The overall texture is soft and organic.

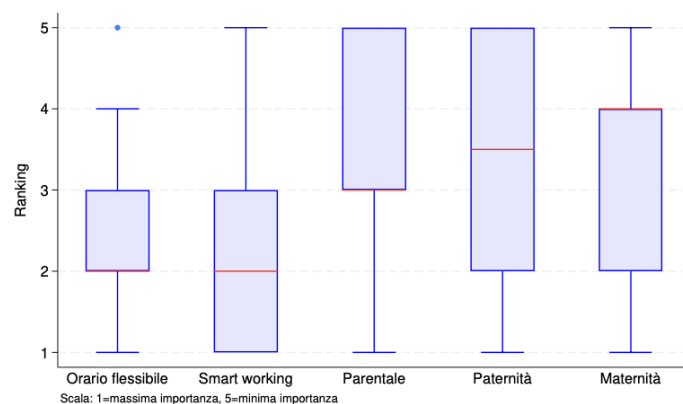
# **Appendice B**

# Appendice B - Figure supplementari

Figura B1: Importanza percepita delle politiche di flessibilità per il benessere dei dipendenti: confronto tra sessioni di focus group



(A) Domanda generale sul benessere dei dipendenti (16 giugno)



(B) Domanda specifica sul benessere in occasione della nascita (17 e 24 giugno)

*Note:* La figura confronta la distribuzione delle risposte dei partecipanti al quesito proposto nei focus group sul benessere dei dipendenti. Nella prima rilevazione (16 giugno) è stata posta la seguente domanda: *“Quali tra le seguenti politiche ritieni più importante da promuovere all’interno dell’azienda per migliorare soddisfazione/benessere dei dipendenti?”* (Pannello A). Nella seconda e terza rilevazione (17 e 24 giugno) la domanda è stata riformulata in modo più specifico: *“Quali tra le seguenti politiche ritieni più importanti per migliorare il benessere dei dipendenti in occasione della nascita di un figlio?”* (Pannello B). I punteggi sono espressi su una scala da 1 (massima importanza) a 5 (minima importanza). Ciascun box plot rappresenta la distribuzione delle risposte per ogni politica: la linea orizzontale rossa all’interno del box indica la mediana, ossia il valore centrale più frequentemente assegnato; il rettangolo rappresenta l’intervallo interquartile (dal 25° al 75° percentile) e i “baffi” si estendono ai valori adiacenti, mentre i punti isolati identificano eventuali *outlier*. Le politiche sono ordinate in base alla mediana del punteggio, dal valore più basso (maggiore importanza) al più alto. Una mediana più bassa indica che la politica è considerata, in media, più importante. Una minore ampiezza del box segnala una maggiore convergenza di giudizi tra i partecipanti.

## **Elenco ricerche pubblicate**

- “La giusta pensione” N° 01/2025
- “La formazione che serve” N° 02/2025
- “L’attrattività di Milano e della Lombardia verso gli studenti internazionali” N° 03/2025
- “Giovani e lavoro - Aspettative personali e lavorative dei giovani di Milano, Pavia, Lodi e Monza e Brianza” N° 04/2025
- “Donne e lavoro in Lombardia” N° 05/2025
- “Dal tempo al valore: ripensare l’orario di lavoro” N° 06/2025
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 07/2025
- “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane” N° 08/2025
- “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 09/2025
- “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 10/2025
- “L’indotto del golf in Lombardia” N° 01/2026

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)

