



Provincia Autonoma di Trento
Agenzia per la famiglia,
la natalità e le politiche giovanili

**OCCUPAZIONE FEMMINILE E MATERNITÀ:
PRATICHE, RAPPRESENTAZIONI E COSTI.
UNA INDAGINE NELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO**

STEFANIA CAPUZZELLI

Tesi Magistrale
2016

Provincia Autonoma di Trento

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

Luciano Malfer

Via don Giuseppe Grazioli, 1 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

Editing a cura di *Giorgio Battocchio*

Copertina a cura di *Sabrina Camin*

Foto di copertina da: *"Photo by Aditya Romansa on Unsplash"*.

Stampa: *Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento*

Trento – Ottobre 2017

PRESENTAZIONE

L'occupazione femminile è un tema che da tempo alimenta il dibattito nazionale e internazionale, sia in relazione alle pari opportunità sia in relazione alle possibilità di sviluppo economico. Quello dell'occupazione femminile è un fenomeno che presenta elementi di forte criticità. Ad oggi permangono barriere non solo all'ingresso, ma anche alla permanenza sul mercato del lavoro. I problemi dell'occupazione femminile esprimono difficoltà strutturali della società e dell'economia italiana, ma sono anche sintomatici di forme di disegualianze e discriminazioni consolidate a livello culturale.

L'uguaglianza di genere è uno dei valori fondativi dell'Unione Europea ed è altresì sancita dalla Carta dei diritti fondamentali. Realizzare l'uguaglianza di genere in ambito lavorativo significa assicurare a donne e a uomini "gli stessi punti di partenza e, potenzialmente, gli stessi traguardi".

Tra i fattori solitamente più richiamati per spiegare gli squilibri di genere esistenti nel mondo del lavoro vi è senza dubbio la maternità. Nella letteratura e nel dibattito manageriale il "problema" maternità emerge come principale ostacolo alla piena integrazione delle donne nel mercato del lavoro formale. Tuttavia se nelle società del passato la maternità è stata a lungo percepita come alternativa al lavoro, e spesso l'arrivo dei figli ha coinciso con l'uscita dal mercato del lavoro, oggi il rapporto tra occupazione e fecondità si è capovolto e nelle società più avanzate più alti tassi di occupazione femminile si accompagnano a più elevati livelli di fecondità.

L'obiettivo della ricerca - realizzata in questa tesi - è quello di comprendere come si pongono le aziende trentine rispetto al fenomeno della maternità e capire quale lettura emerga dell'evento nel territorio di competenza. Si cerca di capire cosa differenzia la realtà lavorativa della donna da quella degli uomini, illustrando le radici dei principali divari e degli ostacoli che impediscono il raggiungimento di una condizione di parità.

I settori che vedono maggiormente occupate le donne sono anche quelli più compatibili con le esigenze di conciliazione. L'asimmetrica divisione dei carichi di cura, così come l'assenza di misure conciliative, portano un gran numero di donne a privilegiare lavori che consentono loro di gestire la doppia presenza: famiglia e lavoro. C'è dunque necessità di sviluppare "conciliazione vita-lavoro" sia a livello culturale che nell'organizzazione del lavoro!

La certificazione *Family Audit* incentiva il tema della conciliazione e tra le organizzazioni certificate *Family Audit* si trovano di frequente quelle per le quali la maternità non è vissuta come un evento impattante sulla vita aziendale. Sono per lo più aziende che vivono la maternità come eventi fisiologici e normali pratiche di gestione delle risorse umane. In esse si percepisce una maggiore sensibilità sul tema della conciliazione perché attivano azioni specifiche. Si constata una maggiore attenzione al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e la convinzione che questi siano dei diritti che devono essere garantiti e non arbitrarie concessioni. È dimostrato, inoltre, che adottare in maniera strutturata modalità di lavoro concilianti porti dei vantaggi anche in termini di qualità e produttività del servizio offerto, oltre che di visibilità e radicamento nel contesto territoriale di riferimento. Rispetto dunque della maternità e salvaguardia dell'occupazione!

Si ringrazia Stefania Capuzzelli che, in collaborazione con l'Agenzia del Lavoro della Provincia autonoma di Trento, ha svolto lo studio con il supporto della relatrice Barbara Poggio, prorettore dell'Università di Trento, e per aver concesso questa pubblicazione che va ad arricchire le tematiche sviluppate dallo standard *Family Audit*.

Luciano Malfer
Dirigente Generale Agenzia per la famiglia

INDICE

PRESENTAZIONE.....	3
INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO PRIMO	
1 - L'occupazione femminile	8
1.1.....Panoramica sull'occupazione femminile: andamenti e confronti	8
1.2.....Occupazione femminile: la riflessione attuale	10
1.2.1...Imperativo etico	11
1.2.2...Questioni economiche	11
1.3.....Ostacoli all'occupazione femminile	13
1.3.1...Ostacoli già ai blocchi di partenza	13
1.3.2...Ostacoli all'accesso e alla qualità della permanenza	14
A...Segregazione di genere.....	14
B...Discriminazione di genere.....	16
CAPITOLO SECONDO	
2 - Maternità: il principale ostacolo?	19
2.1.....Dati su madri lavoratrici	19
2.2.....La maternità come ostacolo: prospettive interpretative	21
2.2.1...La dimensione culturale	21
2.2.2...Maternità al lavoro	22
2.2.3...Sistema di conciliazione	24
Livello individuale.....	25
Livello organizzativo.....	27
Livello territoriale e sociale.....	28
CAPITOLO TERZO	
3 - Capitolo metodologico	29
3.1.....La domanda di ricerca	29
3.2.....Il disegno di ricerca	30
3.3.....Metodologia della ricerca	30
3.4.....Tecnica di raccolta dati	31
3.5.....Descrizione del campione	31

CAPITOLO QUARTO

4 - Analisi e discussione dei risultati	33
4.1.....Prima sezione: Dati relativi all'azienda e ai dipendenti	33
4.2.....Seconda sezione: Rappresentazione della maternità	34
A... La maternità non è un evento impattante.....	35
B... La maternità potrebbe essere un evento impattante.....	35
C... La maternità è un evento impattante.....	36
C.1...Costo economico.....	36
C.2...Il problema della sostituzione.....	36
4.3.....Terza sezione: L'influenza sui costi aziendali della gestione di una maternità	40
La mansione.....	41
L'inquadramento professionale.....	41
Le competenze professionali.....	41
4.4.....Quarta sezione: Le pratiche organizzative.....	42
4.5.....Quinta sezione: Politiche attuate dall'organizzazione	44
4.6.....Sesta sezione: Azioni che potrebbero essere attivate	44

CAPITOLO QUINTO

5 - Considerazioni finali	48
--	----

Riferimenti bibliografici	53
--	----

Riferimenti sitografici	56
--------------------------------------	----

Collana " <i>Trentinofamiglia</i> "	57
---	----

INTRODUZIONE

Questo elaborato presenta la prima parte di un'indagine progettata e realizzata dall'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento.

L'Osservatorio è un servizio dell'Agenzia del Lavoro che raccoglie ed elabora le informazioni provenienti dalle varie fonti sul mercato del lavoro e realizza approfondimenti su problematiche specifiche di tale mercato. Particolare attenzione viene posta alla promozione della partecipazione femminile e, per questo, alcuni interventi dell'Osservatorio sono volti a favorire l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro, ad abbattere le forme di segregazione esistenti e a diffondere una cultura organizzativa in chiave di genere.

L'obiettivo dell'indagine argomento di questa tesi è quello di comprendere come si pongono le aziende trentine rispetto al fenomeno della maternità e capire quale lettura emerga dell'evento nel territorio di competenza. Tale progetto si inserisce nel più ampio contesto di ricerca promosso dall'Agenzia del Lavoro avente l'obiettivo di promuovere l'occupazione femminile e favorire il benessere organizzativo.

La particolare attenzione sul tema della maternità e del rapporto fra maternità e lavoro deriva dal fatto che la maternità è spesso denunciata come principale ostacolo alla piena integrazione delle donne nel mercato del lavoro formale. Con questa indagine si è voluto dunque capire quanto questa lettura problematica emerga anche tra le aziende trentine.

Per avere una visione complessiva del tema della maternità e del rapporto fra maternità e lavoro, il primo capitolo ricostruisce brevemente il processo di femminilizzazione del mercato del lavoro formale, evidenziandone peculiarità e problematiche. Si analizzeranno i tassi di occupazione, disoccupazione e mancata partecipazione femminile confrontandoli con quelli maschili e con i tassi europei. Dalle statistiche del mercato del lavoro emergeranno i problemi strutturali della società e dell'economia italiana, così come forme di disuguaglianze e discriminazioni fortemente radicate a livello culturale. Evidenze queste che rendono la riflessione sull'occupazione femminile ancora attuale. Si cerca di capire cosa differenzia la realtà lavorativa delle donne da quella degli uomini, individuando i predecessori critici nelle scelte universitarie. Si prosegue con l'individuazione dei due principali ostacoli che compromettono la qualità e la permanenza sul lavoro: forme di segregazione di genere e fenomeni di discriminazione.

Il secondo capitolo si occupa del tema centrale della maternità sul lavoro. Si presentano le statistiche del mercato del lavoro che fotografano la condizione delle lavoratrici madri, mostrando come l'evento maternità acuisca i divari di genere. Si propone una riflessione sugli ostacoli culturali che alimentano una cultura organizzativa ostile alla presenza delle madri. Si passa successivamente alla presentazione del dibattito teorico della questione della maternità sul lavoro come problema gestionale e voce di costo. L'ultima parte del capitolo è dedicata ai limiti e alle criticità del sistema di conciliazione.

Argomento della ricerca effettuata sono i successivi capitoli. Nel terzo capitolo viene presentata la domanda di ricerca. Dopo aver esplicitato quali sono gli obiettivi che si è voluto raggiungere, vengono analizzati il disegno di ricerca e la metodologia impiegata, si passa alla tecnica di raccolta dati, per arrivare alla descrizione del campionamento.

Nel quarto capitolo si presentano e si discutono i risultati ottenuti. L'analisi avviene in maniera separata secondo le singole sezioni dell'intervista strutturata.

Nel quinto capitolo, infine, si dà spazio alle considerazioni conclusive sul posizionamento delle aziende intervistate rispetto al tema della maternità e del rapporto tra maternità e lavoro.

CAPITOLO 1

L'OCCUPAZIONE FEMMINILE

L'occupazione femminile è un tema che da tempo alimenta il dibattito nazionale e internazionale, sia in relazione alle pari opportunità sia in relazione alle possibilità di sviluppo economico. In questo primo capitolo si intende fornire una visione di insieme del fenomeno dell'occupazione femminile. Ricostruiremo brevemente il processo di femminilizzazione del mercato del lavoro italiano, prestando particolare attenzione all'ultimo decennio.

Analizzeremo i tassi di occupazione, disoccupazione e mancata partecipazione femminile confrontandoli con quelli maschili e con i tassi europei. Dalle statistiche del mercato del lavoro emergeranno i problemi strutturali della società e dell'economia italiana, così come forme di diseguaglianze e discriminazioni fortemente radicate a livello culturale. Queste evidenze rendono il tema dell'occupazione femminile ancora attuale e sottolineano la necessità di continuare ad interrogarsi sulle dinamiche e ragioni delle disparità di genere.

Per queste ragioni cercheremo di capire cosa differenzia la realtà lavorativa della donna da quella degli uomini, illustrando le radici dei principali divari e degli ostacoli che impediscono il raggiungimento di una condizione di parità. Per comprendere queste differenze occorre partire dai predecessori critici all'ingresso nel mondo del lavoro, ovvero i percorsi universitari. Si proseguirà con l'individuazione delle due principali asimmetrie che ostacolano la piena integrazione delle donne e ne compromettono la qualità della permanenza sul lavoro: forme di segregazione di genere e fenomeni di discriminazione.

1.1 Panoramica sull'occupazione femminile: andamenti e confronti

La crescita dell'occupazione femminile ha rappresentato uno dei fenomeni più importanti verificatisi nella seconda metà del XX secolo (Reyneri, 1996). Tra i fattori che hanno favorito il ritorno delle donne al mercato del lavoro formale vanno annoverati: la crescita della scolarità femminile, i mutamenti nelle configurazioni familiari, la terziarizzazione dell'economia e l'affermarsi della società dei servizi (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011; Gosetti, 2015). Questi cambiamenti nell'organizzazione economica e sociale hanno dato il via al processo noto come femminilizzazione del mercato del lavoro.

Anche il nostro Paese è stato coinvolto da questo processo. A partire dagli anni Settanta il tasso di occupazione femminile è cresciuto ininterrottamente per circa un trentennio, conoscendo una certa stabilizzazione solo nei primi anni Duemila (Gosetti, 2015). Nei primi anni del secolo, anche se a ritmi meno sostenuti rispetto al passato, il tasso di occupazione femminile ha continuato a crescere, raggiungendo nel 2008 il più alto livello per il mercato del lavoro italiano (47,2%). Negli anni successivi, segnati dalla crisi economica, la quota di donne occupate è calata progressivamente, raggiungendo nel 2014 il 46,8%. Il tasso di occupazione femminile del mercato del lavoro italiano è ben inferiore rispetto a quello della media europea (59,5%), nel 2014 la distanza tra i due indicatori ha raggiunto infatti i 12,7 punti percentuali (Istat, 2015a).

L'andamento dell'occupazione femminile in Italia sottende a dinamiche molto diverse per classi di età (Istat, 2015a). Considerando il decennio 2004-2014 i dati più critici sono quelli che riguardano le giovani donne tra i 15 e i 34 anni. A differenza di quanto accaduto per le altre coorti, il tasso di occupazione delle più giovani ha iniziato a diminuire già nella fase pre-crisi. Questo calo è dovuto principalmente all'allungamento dei percorsi di studio e allo spostamento in avanti dell'ingresso nel mondo del lavoro. Dal 2008 in poi le difficoltà delle più giovani si sono rese più evidenti: solo tra il 2008 e il 2013 il tasso di occupazione delle 15-34enni è infatti sceso di ben 8,5 punti percentuali (sui complessivi - 10,1 dell'intero decennio 2004-2014).

Nella classe di età centrale (35-49 anni) il tasso di occupazione è invece aumentato di 1,8 punti percentuali nel quinquennio 2004-2008, iniziando a calare solo nel 2009, con un saldo complessivo nel decennio di + 0,3 punti percentuali. Risultati positivi si registrano solo per le donne con almeno 50 anni di età.

Complessivamente il tasso di occupazione delle 50-64enni è aumentato di 14,5 punti percentuali, con un saldo positivo sia negli anni 2004-2008 (+ 5,1), sia nei successivi 2009-2014 (+9,5). La maggiore occupazione delle donne over 50 è principalmente legata alle riforme previdenziali che hanno innalzato progressivamente la soglia dell'età pensionabile.

L'occupazione femminile in Italia risente anche dei divari territoriali. Nonostante nel periodo 2004-2014 il tasso di occupazione femminile complessivamente abbia registrato un saldo positivo, nel corso del decennio la partecipazione delle donne che risiedono nel Sud del Paese è calata di 0,6 punti percentuali. Il gap dell'occupazione tra donne del Centro-nord e del Mezzogiorno è di oltre 25 punti percentuali (Istat, 2015a).

Confrontando l'andamento dell'occupazione femminile con quella maschile emergono risultati interessanti. La crisi economica ha colpito duramente l'industria manifatturiera e le costruzioni, settori a maggior incidenza maschile; i servizi, che vedono invece occupate principalmente donne hanno risentito meno della congiuntura negativa. Questa diversa distribuzione della forza lavoro spiega la maggior tenuta dell'occupazione femminile nel periodo segnato dalla crisi economica. Analizzando i dati per il decennio 2004-2014 vediamo infatti che il tasso di occupazione femminile è cresciuto dell'1,4%, mentre quello maschile è diminuito del 5,1% (Istat, 2015a). Nonostante le donne abbiano reagito meglio alla crisi economica, il divario occupazionale non è ancora chiuso. Al 2014 il gender gap raggiunge i 17,9 punti percentuali, ancora molto elevato e ben lontano dalla media europea (10,5 punti percentuali nel 2014) (Istat, 2015b).

Negli ultimi anni sono mutate le dinamiche di partecipazione al mercato del lavoro anche per ciò che attiene ai tassi di disoccupazione. Tra il 2008 e il 2014 il tasso di disoccupazione femminile è salito del 5,3%, mentre quello maschile è salito del 6,4%. Nel periodo considerato il gap tra uomini e donne si è ridotto progressivamente, passando da 3 punti percentuali del 2008 a 1,9 punti del 2014 (rispetto allo 0,1% media europea) (Istat, 2015a).

Il divario è molto più elevato se si tiene conto del tasso di mancata partecipazione. Questo tasso, che "estende quello di disoccupazione comprendendo le forze di lavoro potenziali⁽¹⁾ che non cercano attivamente lavoro" (Istat, 2015b:15), è un indicatore particolarmente importante per paesi come l'Italia, caratterizzati da bassi tassi di occupazione e da livelli relativamente contenuti di disoccupazione (Bresciani, 2015).

Nel 2014 il tasso di mancata partecipazione contava un totale di 6 milioni 693 mila individui, di cui solo il 53,6% erano donne. Tenendo conto del tasso di mancata partecipazione, il divario di genere raggiunge gli 8 punti percentuali, (insieme alla Grecia) uno dei più accentuati in Europa.

Il gap di genere si amplia ulteriormente se si tiene conto della variabile territoriale. Il divario passa dal 5,1% nel Nord e al 6,3 nel Centro, all'alto 15,2 nel Mezzogiorno, dove risiedono più della metà delle persone che vorrebbero lavorare (47,3% per le donne, 32,1% per gli uomini) (Istat, 2015a; Istat, 2015b).

I dati Istat (2015a; 2015b) sull'occupazione, la disoccupazione e la mancata partecipazione evidenziano il persistere di marcati squilibri di genere, che diventano ancora più acuti se si include la variabile territoriale. I divari di genere esprimono problemi strutturali della società e dell'economia italiana. Evidenziano da un lato le difficoltà di importanti quote della popolazione femminile, non solo ad ottenere un'occupazione, ma anche a mantenerla; dall'altro evidenziano una certa paralisi del mercato del lavoro, che non riesce a sfruttare appieno la forza lavoro femminile (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011).

1 L'Istat definisce forze di lavoro potenziali gli inattivi di 15-74 anni che: – non hanno cercato un lavoro nelle ultime quattro settimane, ma sono subito disponibili a lavorare (inattivi disponibili a lavorare); – cercano lavoro, ma non sono subito disponibili a lavorare (inattivi che cercano lavoro) (Istat, 2015b:261)

La grande distanza dagli indicatori europei evidenzia il forte ritardo del nostro Paese rispetto ad altre realtà comunitarie. Nonostante le disparità di genere siano una caratteristica comune a tutto il contesto europeo, la situazione italiana rimane una delle più gravi dell'Ue28. Quella della bassa partecipazione femminile è una questione importante e deve essere dibattuta a livello nazionale e internazionale perché "sintomatica di una condizione generale di disuguaglianza ⁽²⁾ tra donne e uomini.

A tal proposito riteniamo utile ricordare il posizionamento dell'Italia in una delle più autorevoli classifiche che misura il divario di genere a livello internazionale. Facciamo riferimento al *Global Gender Gap Index* del World Economic Forum, un indice sintetico che misura i differenziali di genere in 145 paesi. Il punteggio complessivo dell'Indice viene calcolato come media aritmetica semplice di quattro indicatori: *educational attainment*, *health and survival*, *economic participation and opportunity* e *political empowerment*. Il valore è compreso tra zero e uno, un valore pari a uno esprime la perfetta parità.

Nell'ultima classifica pubblicata nel novembre del 2015, l'Italia ha guadagnato ben 28 posizioni rispetto all'anno precedente, collocandosi al 41° posto con un indice di parità dello 0.726. Il miglior posizionamento del Paese è dovuto al balzo in avanti nelle classifiche relative al *political empowerment* (24° posto, con un indice dello 0.331, un miglioramento significativo rispetto agli anni passati, ma ben lontano dalla parità) e nella classifica di *educational attainment* (58° posto con un indice dello 0.995). Per l'indicatore *economic participation and opportunity* ⁽³⁾ l'Italia precipita invece al 111° posto, uno dei più bassi in Europa, davanti solo a Malta e Turchia.

Anche per il 2015 l'Italia continua a mantenere il suo primato poco onorevole; nonostante i miglioramenti negli altri indicatori, la situazione fortemente diseguale in ambito economico la costringe a rimanere nella parte più bassa della classifica internazionale. Il principale problema dell'Italia continua dunque ad essere quello della bassa partecipazione femminile, le evidenze statistiche mostrate in questo primo paragrafo denunciano il persistere di forti criticità e disuguaglianze nel mercato del lavoro, aspetti che rendono la riflessione sul tema ancora attuale.

1.2 Occupazione femminile: la riflessione attuale

Quello dell'occupazione femminile è un fenomeno che presenta elementi di forte criticità. Ad oggi permangono barriere non solo all'ingresso, ma anche alla permanenza sul mercato del lavoro. Come argomentato nel paragrafo precedente, i problemi dell'occupazione femminile esprimono difficoltà strutturali della società e dell'economia italiana, ma sono anche sintomatici di forme di disuguaglianze e discriminazioni consolidate a livello culturale. Le evidenze statistiche offrono conferma in tal senso, la situazione delle donne nel mercato del lavoro è "ben lungi dall'essere paritetica rispetto a quella degli uomini" (Moscarini & Della Corte, 2014:168).

Il perdurare di questi divari rende la riflessione sul tema dell'occupazione femminile ancora attuale e urgente per due principali ordini di ragioni. La valorizzazione del ruolo economico delle donne è un imperativo etico, che chiama in causa principi di giustizia e di equità sociale, ma non solo, la marginalizzazione delle donne dal mercato del lavoro significa uno spreco di talenti ed è un freno allo sviluppo economico della società (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011). Nei paragrafi che seguono proveremo ad argomentare queste due principali ragioni, che rendono come si è detto la riflessione sull'occupazione femminile un tema di attualità.

2 <http://www.ingenero.it/articoli/occupazione-femminile-fotografia-italia-di-oggi>

3 Il fattore "economic participation and opportunity" è espresso come la media di cinque indicatori elementari: 1. Ratio: female labour force participation over male value, 2. Wage equality between women and men for similar work (converted to female-over-male ratio), 3. Ratio: female estimated earned income over male value, 4. Ratio: female legislators, senior officials and managers over male value, 5. Ratio: female professional and technical workers over male value (World Economic Forum, 2015)

1.2.1 Imperativo etico

L'uguaglianza di genere è uno dei valori fondativi dell'Unione Europea ⁽⁴⁾ ed è altresì sancita dalla Carta dei diritti fondamentali. Realizzare l'uguaglianza di genere in ambito lavorativo significa assicurare a donne e a uomini "gli stessi punti di partenza e, potenzialmente, gli stessi traguardi" (Casarico & Profeta, 2010:3).

In materia di uguaglianza di genere, l'Unione Europea pone come obiettivo strategico quello del raggiungimento della parità tra uomini e donne in ambito lavorativo. Per eliminare lo svantaggio iniziale delle donne e, per realizzare un'uguaglianza di genere sostanziale e non solo formale, l'Ue indica il principio del *gender mainstreaming* come trasversale alle scelte politiche e ai programmi per l'occupazione.

Il trattato di Lisbona poneva l'obiettivo di aumentare il tasso di occupazione femminile al 60%. L'impegno in questa direzione è stato successivamente rinnovato in una serie di documenti strategici (e.g. Carta per le donne della Commissione europea del 2010, Strategia per la parità tra donne e uomini 2010-2015, Il patto europeo per l'uguaglianza di genere per il periodo 2011-2020) nei quali è sottolineata anche la necessità di ridurre la segregazione del mercato del lavoro (EIGE, 2014). La strategia Europa 2020 rappresenta invece un passo indietro rispetto al principio di parità tra uomini e donne. Il nuovo documento non pone un obiettivo quantitativo per l'occupazione femminile, ne indica solo uno generale (un tasso di occupazione pari a al 75 per cento nella fascia di età compresa tra 20 e 64 anni).

La poca visibilità riservata alla questione femminile sorprende perché "viene a mancare il riconoscimento che le donne rappresentano la principale componente dell'offerta di lavoro potenziale" ⁽⁵⁾ e che, per raggiungere quel tasso di occupazione auspicato bisogna valorizzare proprio le donne, che sono anche quelle che "si trovano in posizione di svantaggio nell'accesso al lavoro" ⁽⁶⁾. Il mancato riconoscimento della posizione di svantaggio delle donne, non solo preclude la possibilità di raggiungere i tassi di occupazione auspicati, ma ostacola anche la realizzazione del principio di un'uguaglianza sostanziale e non solo formale. Come ricordato all'inizio del paragrafo realizzare l'uguaglianza di genere in ambito lavorativo significa assicurare a tutte e a tutti "stessi punti di partenza", e la strategia Europa 2020 sembra esser carente sotto questo punto di vista.

Nel prossimi paragrafi e nel secondo capitolo di questa tesi verranno affrontati con maggior dettaglio gli ostacoli che impediscono alle donne di raggiungere "gli stessi traguardi" degli uomini. Si rimanda pertanto alle pagine successive per una trattazione completa

1.2.2 Questioni economiche

Promuovere l'occupazione femminile risponde non solo a principi etici e di giustizia sociale; ma come affermano alcuni autori (Ferrera, 2008) "fare largo alle donne conviene". Questa è la tesi sostenuta nel dibattito nazionale e internazionale da economiste ed economisti, esperte ed esperti del settore, che identificano la maggiore integrazione delle donne nel mercato del lavoro come un fattore di crescita dell'economia.

Nel dibattito internazionale questa tesi è nota con il nome di "*womenomics*". Neologismo introdotto nel 1999 dall'analista Kathy Matsui, che in un rapporto della Goldman Sachs indica la scarsa occupazione femminile come principale causa della crisi economica giapponese. Il termine è ripreso dalla rivista inglese «The Economist» in un articolo apparso nel 2006, in cui si afferma "the future of the world economy lies increasingly in female hands" ⁽⁷⁾.

4 Art. 2 e Art. 3, paragrafo 3, del Trattato sull'Unione Europea

5 <http://www.ingenero.it/articoli/la-nuova-europa-2020-sa-di-vecchio>

6 *Ivi*.

7 <http://www.economist.com/node/6802551>

Da allora sulla “*womencomics*” hanno dibattuto in tante e tanti e il verdetto sembra essere unanime: più donne al lavoro equivale a maggior crescita economica con ricadute positive sull’intera società.

Promuovere l’occupazione femminile risponde dunque a principi di efficienza economica (Del Boca, Mencarini & Pasqua, 2012). Secondo il rapporto Banca d’Italia un aumento dell’occupazione femminile alla soglia dell’obiettivo di Lisbona del 60% produrrebbe un incremento del Prodotto interno lordo di 7 punti percentuali (Bianco, Lotti & Zizza, 2013). La convenienza economica dell’incremento dell’occupazione femminile risiede in una serie di “moltiplicatori” che un maggior numero di donne al lavoro sarebbe in grado di generare. La valorizzazione del ruolo delle donne contribuirebbe infatti a creare dei circoli virtuosi capaci di produrre ulteriore crescita e benessere. Alcuni autori (Ferrera, 2008; Del Boca, Mencarini & Pasqua, 2012) hanno identificato questi “moltiplicatori” nella crescita economica, nella diminuzione del rischio di povertà e di esclusione sociale, ma anche nell’aumento delle entrate fiscali e previdenziali, così come nella crescita della domanda di servizi e nell’incremento dei livelli di natalità. Riportiamo brevemente i moltiplicatori identificati:

- ◆ Incremento del reddito e crescita economica. Un incremento del salario assicura alle donne indipendenza nelle scelte e garantisce loro maggiore stabilità economica. Il reddito delle donne si configura inoltre come una necessità economica per molte famiglie; il “salario familiare”, che prevedeva un salario sufficiente al sostentamento dell’intera famiglia, è oggi tramontato, ciò rende il doppio reddito necessario per diminuire il rischio di povertà e di vulnerabilità (Gosetti, 2015). Maggiori entrate economiche permettono inoltre di ridare dinamismo alla crescita economica, aumentando il potere d’acquisto e di investimento delle famiglie.
- ◆ Nuove opportunità di lavoro. Una maggiore occupazione femminile è in grado di stimolare l’emergere di una moderna economia dei servizi. Un maggior impiego delle donne porterebbe infatti più nuclei familiari a rivolgersi al mercato esterno per sopperire a bisogni e necessità di cui oggi si occupano proprio le donne. Secondo alcune stime “per ogni cento donne che entrano nel mercato del lavoro si possono creare fino a quindici posti aggiuntivi nel settore dei servizi (infanzia, cura anziani, ristorazione, ricreazione)” (Ferrera, 2008:13). L’esternalizzazione del lavoro domestico creerebbe dunque nuovi posti di lavoro; allo stesso tempo una maggiore offerta di misure conciliative consentirebbe a un sempre maggior numero di donne di entrare nel mondo del lavoro, generando in questo modo un circolo virtuoso in grado di innescare ed alimentare l’occupazione femminile.
- ◆ Sostenibilità del sistema pensionistico. Una maggior quantità di forza lavoro diminuirebbe il rapporto tra pensionati e lavoratori, rendendo più sostenibile l’erogazione di pensioni (Del Boca, Mencarini & Pasqua, 2012). L’integrazione delle donne nel mercato del lavoro offrirebbe dunque una soluzione al problema dell’invecchiamento della popolazione.
- ◆ Aumento del tasso di fecondità. Un maggior coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro è utile inoltre per “sbloccare la demografia” (Ferrera, 2008). Secondo un pregiudizio diffuso esisterebbe una relazione negativa tra tassi di occupazione femminile e indice di natalità. Secondo tale credenza la crescita del lavoro femminile è una politica miope, si ritiene infatti che l’aumento dell’occupazione femminile potrà determinare un declino della fecondità nel medio- lungo periodo (Bresciani, 2015). Sono i dati a smentire tale credenza, o perlomeno ad aggiornarla. Se la crescita dell’occupazione femminile degli anni Settanta si è accompagnata ad un declino della natalità, negli ultimi anni emerge chiaramente un’inversione di tendenza. Studi internazionali ed evidenze statistiche mostrano una correlazione diretta tra l’aumento dell’occupazione femminile e la crescita del tasso di natalità. Una maggior indipendenza economica e il benessere diffuso portano un numero crescente di donne a creare nuclei familiari. (8)

8 http://www.huffingtonpost.it/paola-diana/occupazione-femminile-fattore-crescita-cruciale_b_7007342.html

1.3 Ostacoli all'occupazione femminile

In questo paragrafo si cerca di capire cosa differenzia la realtà lavorativa della donna da quella degli uomini, partendo dai percorsi universitari, predecessori critici all'ingresso nel mondo del lavoro. Si prosegue con l'individuazione delle due principali asimmetrie che ostacolano la piena integrazione delle donne e ne compromettono la qualità della permanenza sul lavoro: forme di segregazione di genere e fenomeni di discriminazione.

1.3.1 Ostacoli già ai blocchi di partenza

Le donne hanno raggiunto e superato gli uomini nel campo dell'istruzione. Secondo il XVII Rapporto AlmaLaurea (2015a) sul Profilo dei Laureati del 2014, le donne costituiscono più del 60% dei laureati e incidono per più del 63% nei corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Questi importanti traguardi conseguiti dalle donne nel campo dell'istruzione non si sono però tradotti in una maggiore qualificazione professionale (Istat, 2015a), tutt'oggi permangono svantaggi sia in termini occupazionali che salariali.

Una prima differenza rispetto ai percorsi maschili riguarda la scelta universitaria. Esistono forti caratterizzazioni di genere per ambito disciplinare, le donne si auto-segregano in settori umanistici, che sono anche quelli caratterizzati da livelli occupazionali e salariali più bassi.

Gli uomini rappresentano invece la maggioranza dei laureati del gruppo Ingegneria (23,7% contro il 5,5% delle donne) ed Economico-statistico (17,7%), più richiesti e meglio retribuiti nel mercato del lavoro (Istat, 2015a).

La segregazione orizzontale nella formazione universitaria è ricondotta al "permanere di forti stereotipi di genere nella struttura dell'istruzione e nella famiglia" (Del Boca, Mencarini & Pasqua 2012:29). La socializzazione e l'interiorizzazione di questi stereotipi, che vogliono le donne come meno predisposte verso materie scientifiche e tecnologiche, offrono una spiegazione del perché "solo il 38% delle studentesse indirizza il proprio percorso formativo verso le discipline cosiddette STEM ⁽⁹⁾ (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

Alcuni autori (Spencer, Steele & Quinn, 1999) hanno spiegato il fenomeno della sotto-rappresentanza delle donne in ambito scientifico come effetto a lungo termine della minaccia dello stereotipo. La minaccia dello stereotipo "refers to the uncomfortable experience of being in a situation in which one faces possible stereotype judgment associated with one's social group" (Zhang, Schmader & Forbes, 2009:126). Secondo questo modello in situazioni percepite come diagnostiche dello stereotipo [the] "concern or anxiety that one's performance or actions can be seen through the lens of a negative stereotype" (Shapiro & Williams:175, 2011) creano un'ansia aggiuntiva, che compromette la capacità di gestire e governare le risorse cognitive. In queste situazioni la minaccia dello stereotipo attiva infatti una serie di processi fisiologici, cognitivi e affettivi, che assorbito le risorse cognitive della memoria di lavoro e distolgono l'attenzione dagli obiettivi del compito, peggiorandone così la performance – e confermando lo stereotipo negativo.

La minaccia dello stereotipo come effetto a lungo termine può portare le studentesse a mettere più spesso in dubbio le proprie abilità in ambito scientifico, e come strategia difensiva, a modificare il proprio atteggiamento disinvestendo dalle materie STEM e considerandole poco rilevanti (un processo inverso porta invece a risolvere lo squilibrio cognitivo attraverso la disidentificazione dal proprio ingroup, rendendo l'appartenenza al gruppo come meno saliente per il Sé).

9 <http://www.noisiamopari.it/index.php?s=74>

Il potere pervasivo degli stereotipi di genere e le minacce che sono in grado di attivare dovrebbero essere presi in considerazione dal sistema scolastico, solo così si possono creare i presupposti per scelte formative e professionali libere e coerenti rispetto alle proprie capacità e inclinazioni. Il riconoscimento del potere degli stereotipi di genere è dunque necessario per incoraggiare e sostenere le studentesse nell'intraprendere percorsi di studi in ambiti scientifici e tecnologici.

Dal XVII Rapporto AlmaLaurea (2015b) sulla Condizione Occupazionale dei Laureati del 2014 emergono significative differenze di genere nella partecipazione al mercato del lavoro. A cinque anni della laurea il divario occupazionale tra donne e uomini è di 7 punti percentuali, differenze ancora più significative si rilevano dal punto vista retributivo, che risultano pari al 21% a favore degli uomini. Come si legge dal Rapporto (2015:17) sopra menzionato, "i vantaggi della componente maschile sono tra l'altro confermati a parità di gruppo disciplinare; non dipendono quindi dal percorso di studi intrapreso".

La segregazione nel campo dell'istruzione e la diversità nelle scelte di studio spiegano solo in parte le criticità che caratterizzano e contraddistinguono la posizione di svantaggio delle donne nel mercato del lavoro. Per spiegare i differenziali occupazionali e salariali occorre considerare l'effetto di altri possibili ostacoli operanti nel mondo del lavoro.

1.2.2 Ostacoli all'accesso e alla qualità della permanenza

Le carriere lavorative delle donne e degli uomini seguono dinamiche differenti che delineano percorsi e portano ad esiti professionali diversi. Le donne infatti non sono impiegate allo stesso modo degli uomini, l'occupazione femminile è più contenuta rispetto a quella maschile, le donne inoltre vengono pagate mediamente meno rispetto agli uomini, sono escluse da alcuni ambiti e settori e non hanno stesse caratteristiche di responsabilità e di potere (Zanutto, 2008; Villa, 2004; Casarico & Profeta, 2010). Come si è visto nel precedente paragrafo le diversità nelle scelte di studio offrono una spiegazione solo parziale al perdurare dei divari di genere in ambito lavorativo. Per interpretare le ragioni dei differenziali occupazionali e salariali occorre analizzare altri meccanismi che operano all'interno delle organizzazioni di lavoro. In questo paragrafo prenderemo in considerazione le due principali asimmetrie che compromettono la qualità e la permanenza delle donne sul mercato del lavoro: la segregazione di genere e i fenomeni di discriminazione.

A - Segregazione di genere

Con segregazione di genere si fa riferimento alla diversa concentrazione di donne e uomini in differenti ambiti o posizioni (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011). Questo fenomeno assume forme diverse che sono in stretta relazione tra di loro e tendono ad alimentarsi a vicenda (Del Boca, Mencarini & Pasqua, 2012). Di seguito presentiamo le tre varianti del fenomeno della segregazione di genere nei contesti lavorativi.

1. Segregazione orizzontale

La segregazione orizzontale indica la "tipizzazione di genere delle professioni e dei settori" (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011:3) e vede le donne sovra-rappresentate in alcuni ambiti ben definiti, che sono anche quelli caratterizzati da livelli occupazionali e retributivi più bassi. Questa forma di segregazione è legata a diversi fattori, che possono essere così sintetizzati:

a. Attribuzioni culturali e stereotipi di genere.

I contenuti e le caratteristiche delle professioni che impiegano principalmente le donne assomigliano alle attività tipicamente svolte dalle stesse in contesti domestici e familiari (Del Boca, Mencarini & Pasqua, 2012).

Come affermano alcuni autori (Gosetti, 2015) anche nel mercato del lavoro formale le donne spesso finiscono per fare i cosiddetti “lavori da donne”, indicando con questa espressione la maggior concentrazione femminile nei servizi di cura, in quelli educativi e domestici.

La femminilizzazione di alcune professioni riflette la tradizionale divisione dei ruoli di genere, divisione che le organizzazioni riproducono al proprio interno definendo delle vere e proprie “tassonomie dei lavori adatti al maschile e al femminile” (Zanutto, 2008:19). Queste tassonomie possono precludere, o per lo meno ostacolare, la scelta delle donne ad intraprendere percorsi di carriera in ambiti che potremo definire contro-stereotipici, ovvero in settori tradizionalmente caratterizzati al maschile.

Questo fenomeno in letteratura è noto come “lack of fit model” (Heilman, 1983). Secondo questo modello in fase di selezione le donne, che si candidano per lavori tipicamente femminili, possono essere considerate come più qualificate rispetto a candidati uomini in possesso di requisiti equivalenti. Allo stesso modo le donne che si candidano per lavori contro-stereotipici, in base al loro genere, potrebbero essere discriminate anche se in possesso di adeguata formazione. Questo bias può alimentare il fenomeno della segregazione orizzontale, consolidando la maggior incidenza femminile in alcuni ambiti ben definiti.

b. Sottovalutazione del lavoro delle donne

La femminilizzazione di alcune professioni incide negativamente sul loro status sociale e sulla loro valorizzazione economica. In letteratura è nota la relazione circolare tra perdita di status delle professioni e incidenza del numero di donne (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011, England, Herbert, Kilbourne, Reid & McCreary Megdal, 1994)

Le professioni tipicamente svolte dalle donne in parte vengono screditate perché le competenze richieste per svolgerle sono viste come «tipiche» delle donne e non come espressione di una professionalità acquisita (Commissione europea, 2014). Sono professioni che, come già ricordato, non solo riproducono la tradizionale divisione di ruoli tra uomini e donne, ma riflettono anche la tradizionale contrapposizione temporale e fisica tra domini teorizzata dal modello fordista. Questo modello, fondato sulla dicotomia tra sfera pubblica del lavoro (dominio maschile) e sfera privata e familiare (dominio femminile), a lungo ha legittimato nell’immaginario sociale una “vera e propria contrapposizione simbolica tra [...] ambiti e tra coloro – uomini e donne – che sono chiamati a presidiarli” (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011:4). Non stupisce dunque che lavori formali a maggior incidenza femminile sono proprio quelli fondati sull’esternalizzazione del lavoro domestico-familiare.

c. Necessità di conciliazione.

I settori che vedono maggiormente occupate le donne sono anche quelli più compatibili con le esigenze di conciliazione. L’asimmetrica divisione dei carichi di cura, così come l’assenza di misure conciliative portano un gran numero di donne a privilegiare lavori che consentono loro di gestire la doppia presenza.

2. Segregazione verticale

Per segregazione verticale si intende lo “squilibrio nella presenza di donne e uomini in diversi gradi o posizioni organizzative” (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011:3).

In letteratura questa forma di segregazione è definita attraverso la metafora del “soffitto di cristallo”, che può essere definito come quel “luogo organizzativo invisibile, ma operante, che mantiene le donne al di sotto dei livelli più alti di gerarchia” (Bombelli, 2000:11).

Questa forma di segregazione genera e alimenta ulteriori forme di discriminazione che compromettono la qualità della permanenza sul posto di lavoro. Il soffitto “formalmente invisibile” (Bombelli, 2000) ostacola e limita gli avanzamenti di carriera delle donne, le esclude da percorsi formativi, riduce le prospettive di guadagno e compromette i processi di appartenenza all’organizzazione (Zanutto, 2008).

Anche il fenomeno del “glass ceiling” può essere interpretato alla luce del modello del “lack of fit” (Heilman, 1983). Come ampiamente dimostrato dalla letteratura, gli stereotipi di genere si fondano sulla distinzione tra profilo *communal* e profilo *agentic*. Il profilo *communal* rispecchia caratteristiche fortemente associate alle donne, attributi distintivi del profilo sono l'affetto, la disponibilità, la gentilezza, capacità di sostenere gli altri, la simpatia, la sensibilità e la dolcezza. Nel profilo *agentic* rientrano invece caratteristiche tipicamente associate agli uomini, tratti distintivi sono l'aggressività, l'ambizione, il dominio, l'individualismo e l'autosufficienza e la fiducia di sé (Eagly & Sczesny, 2009).

Schein (2001) ha dimostrato empiricamente che nell'immaginario collettivo lo stereotipo del leader è associato a tratti maschilini, per l'enfasi posta su caratteristiche del profilo *agentic* (quali competitività, aggressività, ambizione e la fiducia di sé). Le ragioni di tali associazioni non stupiscono data la maggior incidenza storica di uomini in posizioni apicali. Esiste dunque una ridondanza tra la figura del leader e lo stereotipo maschile, questo spiega perché gli uomini vengono percepiti come più adeguati per posizioni di leadership. Coerentemente al modello presentato, la segregazione verticale nei confronti delle donne può essere interpretata come l'incongruenza percepita tra lo stereotipo del leader e lo stereotipo femminile. Queste associazioni vengono attivate automaticamente, non sono dunque necessariamente esplicite, ma possono condizionare la scelta e la valutazione di candidate per posizioni apicali. L'aspettativa implicita che il leader sia uomo può avvantaggiare la componente maschile anche in ambienti lavorativi tipicamente femminili. A tal proposito si usa l'espressione “glass escalator” (Williams, 1992) per indicare la più agevole “scalata” degli uomini a posizioni apicali anche in ambienti di lavoro fortemente femminilizzati.

Dalle ultime evidenze empiriche emerge come lo stereotipo del leader nell'immaginario collettivo stia progressivamente mutando. Oggi la figura del “buon leader” viene definita con maggiori caratteristiche *communal* (capacità relazionali e soft skills) e meno tratti *agentic*. Questo cambiamento nell'immaginario collettivo e nella cultura aziendale dovrebbe ridurre la discrepanza percepita tra stereotipo del leader e lo stereotipo femminile e facilitare l'accesso delle donne in posizione di management (Eagly & Sczesny, 2009).

3. Segregazione contrattuale

La segregazione contrattuale indica la “diversa distribuzione di genere nelle tipologie contrattuali ed in particolare in quelle denominate “parzialmente standard” e “atipiche”” (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011:5). Questa forma di segregazione è più diffusa tra le donne, che occupano la fascia più debole del mercato del lavoro (Gosetti, 2015). Secondo i dati Istat (2015a; 2015b) infatti nel 2014 le donne che hanno un'occupazione part-time sono circa un terzo, mentre per gli uomini non si supera l'8,4%.

La maggior concentrazione delle donne nel forme di lavoro flessibili ha portato la Corte di giustizia europea a riconoscere la segregazione contrattuale come discriminazione di genere. Evidenze empiriche dimostrano infatti che “in ciascuno stato membro, in ciascun settore produttivo e in ogni livello professionale – siano soprattutto le donne ad essere occupate con un contratto che prevede la riduzione del tempo di lavoro” (Gottardi, 2015:127).

Questa forma di segregazione influisce negativamente sulle carriere della donne, le esclude da percorsi di formazione aziendale, limita la possibilità di trovare un'occupazione stabile, e incide sulla retribuzione e sulla ricchezza pensionistica (Del Boca, Mencarini & Pasqua, 2012; Gosetti, 2015).

B - Discriminazione di genere

Con discriminazione di genere si intende un “trattamento di disparità – per cui una persona risulta discriminata e trattata intenzionalmente in modo diverso in virtù della sua appartenenza ad un certo gruppo, in questo caso a quello di genere femminile” (Cleveland, Vescio & Barnes-Farrell, 2005:150; trad. in Bresciani, 2015:119-120). La discriminazione di genere nelle organizzazione è un fenomeno complesso e può assumere diverse forme, con conseguenze dirette e indirette su percorsi ed esiti professionali delle donne.

La discriminazione di genere è estremamente evidente nel fenomeno del *gender pay gap*, con cui si fa riferimento “alla differenza relativa nelle retribuzioni di donne e uomini, a sfavore delle prime” (Gherardi, Murgia & Poggio, 2011:4). La discriminazione salariale rappresenta uno dei principali ostacoli all’attuazione della parità tra uomini e donne nelle organizzazioni (Bresciani, 2015). Questa forma di discriminazione è a sua volta il risultato delle diverse discriminazioni e segregazioni operanti all’interno e all’esterno dei contesti lavorativi (Gherardi Murgia & Poggio 2011; Cleveland, Vescio, Barnes-Farrel 2005; Zizza 2013). Tra i principali fattori che contribuiscono al mantenimento della discriminazione salariale si possono ricordare:

- a) L’autosegregazione formativa delle donne in settori poco remunerativi caratterizzati da bassa domanda.
- b) Le tre forme di segregazione di genere già ampiamente discusse: la segregazione orizzontale che vede le donne sovra-rappresentate in settori tipicamente femminili e poco remunerati, quella verticale che le ostacola nel raggiungimento di posizioni di responsabilità a cui corrispondono livelli retributivi più elevati, e quella contrattuale che le porta ad occupare la fascia più debole del mercato del lavoro.
- c) La maggior incidenza di carriere spezzate da interruzioni per maternità o altre necessità familiari che portano ad accumulare minor esperienza lavorativa.
- d) L’asimmetrica divisione delle responsabilità familiari porta le donne ad assegnare valori più alti ad aspetti non-monetari (e.g. flessibilità oraria, part-time, distanza dal lavoro) che le indirizzano nella ricerca di lavori compatibili rispetto alle esigenze poste dalla doppia presenza (Zizza, 2013).
- e) Collegato al punto precedente, le donne beneficiano meno della parte variabile della retribuzione perché tendono ad accumulare nel totale meno ore di straordinari rispetto agli uomini.f)

In relazione ai due punti precedenti, il fenomeno indicato come discriminazione statistica. Le donne sono percepite dai datori di lavoro come meno affidabili e meno presenti in virtù di stereotipi le voglio “distratte” da esigenze familiari. In assenza di informazioni sulla reale misura della produttività i datori di lavoro usano il genere per colmare il gap informativo e le retribuiscono in misura minore rispetto agli uomini (Zizza, 2013).

Come emerge chiaramente dall’elenco proposto, il *gender pay gap* è un fenomeno complesso ed è alimentato da una serie di disparità profondamente radicate nella cultura e nelle organizzazioni di lavoro. La discriminazione salariale incide sulla situazione economica delle donne, ne limita l’indipendenza e le espone a un maggior rischio di povertà, producendo e confermando ulteriori divari di genere.

Merita un approfondimento il calcolo del divario retributivo. Secondo le stime dell’Eurostat (2013), in Italia il divario retributivo tra uomini e donne è del 7,3%, inferiore di ben 9,1 punti percentuali rispetto a quello della media europea, che si attesta invece al 16,4%. Questo dato non deve trarre in inganno, poiché non indicativo di una condizione di parità salariale tra uomini e donne in Italia.

Come si legge dalle pubblicazioni ufficiali della Commissione Europea (2014), il divario retributivo di genere è definito come “la differenza tra il salario orario medio lordo di uomini e donne espresso come percentuale del salario orario maschile” ⁽¹⁰⁾. Questo divario è «non corretto», poiché il calcolo “non tiene conto dell’insieme dei fattori che lo influenzano: differenze di grado di istruzione, esperienza lavorativa, ore lavorate, tipo di attività svolta e via dicendo” ⁽¹¹⁾.

In altre parole, il divario di genere definito dall’Unione Europea non tiene conto della diversa composizione della forza lavoro maschile e femminile che contraddistingue il mercato del lavoro italiano (Del Boca, Mencarini & Pasqua 2012).

Dai dati Istat (2015a; 2015b) emerge che il titolo di studio è un requisito essenziale per la partecipazione delle donne al mercato del lavoro (il tasso di occupazione delle laureate è infatti del 71,2%, mentre quello delle donne con al massimo la licenza media inferiore scende al 29,1%).

10 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_pay_gap/140319_gpg_it.pdf

11 *Ivi*.

Questa selezione positiva non contraddistingue in maniera così marcata la forza lavoro maschile, si passa da un tasso di occupazione dell'81,0% per i laureati al 53,9% per uomini con la licenza media. Il pay gap «non corretto» definito dalla Commissione Europea è dunque attenuato dai bassi tassi di occupazione femminile e dal fenomeno della selezione. positiva.

Se si tiene conto della selezione (differenziali salariali aggiustati per la selezione della forza lavoro femminile) il differenziale salariale si amplia notevolmente (Zizza 2013; Del Boca, Mencarini & Pasqua 2012), evidenziando il perdurare di forti divari salariali tra uomini e donne.

CAPITOLO 2

MATERNITÀ: IL PRINCIPALE OSTACOLO?

2. Maternità: il principale ostacolo?

Nel primo capitolo di questa tesi si è ricostruito brevemente il processo di femminilizzazione del mercato del lavoro, evidenziandone peculiarità e problematiche. Analizzando le evidenze statistiche è emerso chiaramente come la condizione delle donne continui ad esser segnata da forti criticità. La bassa partecipazione femminile esprime le difficoltà strutturali dell'economia italiana, caratterizzata da ampi divari di genere. L'analisi più dettagliata di queste differenze ha permesso di individuare due ostacoli all'occupazione femminile, le forme di segregazione di genere e fenomeni di discriminazione.

In questo capitolo si affronta quello che nella letteratura e nel dibattito manageriale emerge come principale ostacolo alla piena integrazione delle donne nel mercato del lavoro formale, il “problema” maternità. Si presentano le statistiche del mercato del lavoro che fotografano la condizione delle lavoratrici madri, mostrando come l'evento maternità acuisca i divari di genere. Si affronta nel dettaglio il tema centrale della maternità e del rapporto fra maternità e lavoro, proponendo una riflessione sugli ostacoli culturali che alimentano una cultura organizzativa ostile alla presenza delle madri. Si passerà successivamente alla presentazione del dibattito teorico della questione della maternità sul lavoro come problema gestionale e voce di costo. L'ultima parte del capitolo è dedicata ai limiti e alle criticità del sistema di conciliazione.

2.1 Dati su madri lavoratrici

Se si osservano le statistiche relative al mercato del lavoro emerge chiaramente il divario tra uomini e donne, nel paragrafo che segue si mostra come la maternità sia un evento in grado di acuire tale disparità. Sebbene in tutti i paesi europei i tassi di occupazione delle madri siano inferiori a quelli lavoratrici senza figli, questo fenomeno è particolarmente marcato in Italia, dove l'occupazione femminile è fortemente segnata dal rischio di lasciare o di perdere il lavoro dopo il parto (Casarico & Profeta, 2010).

L'indagine Istat (2014) “Avere figli in Italia negli anni 2000”⁽¹²⁾ offre i dati più aggiornati sulle caratteristiche dell'occupazione delle madri. Questa indagine campionaria ha evidenziato che il fenomeno dell'uscita dal mercato del lavoro⁽¹³⁾ in seguito alla nascita del figlio è ancora molto diffuso. Più precisamente, il 14% delle donne occupate all'inizio della gravidanza non è più nel mercato del lavoro a circa due anni dal parto (percentuale in aumento rispetto all'11% dell'edizione del 2005).⁽¹⁴⁾

Questo fenomeno presenta una forte variabilità a seconda delle caratteristiche sociodemografiche della lavoratrice. Considerando la partizione geografica, il rischio di perdere il lavoro a circa due anni dalla nascita del figlio è del 33,9% per le madri residenti al Sud, del 16,3% per le madri residenti al Nord.

12 L'indagine Istat condotta nel 2012 ha come universo di riferimento madri che hanno con un figlio iscritto in Anagrafe per nascita nel 2009/2010

13 Con “madri che escono dal mercato del lavoro” l'Istat intende le madri che hanno voluto lasciare il lavoro (si sono licenziate o hanno cessato un'attività che svolgevano come lavoratrici autonome) o che lo hanno dovuto lasciare (sono state licenziate per diversi motivi oppure si è concluso un contratto di lavoro a tempo determinato o di consulenza) (Istat, 2014:26)

14 Seconda edizione dell'indagine campionaria Istat (2007) sulle nascite dal titolo “Essere madri in Italia” condotta nel 2005 che ha come universo di riferimento le madri che hanno avuto un figlio iscritto in Anagrafe per nascita nel 2003

Differenze territoriali emergono anche per numero dei figli, nel Mezzogiorno le madri escono dal mercato del lavoro soprattutto in seguito alla prima gravidanza, nel Nord e nel Centro l'interruzione dell'attività lavorativa aumenta al crescere del numero dei figli (Istat, 2014).

Come già evidenziato nel primo capitolo, per le donne il titolo di studio è un requisito fondamentale per accedere al mercato del lavoro, per le madri diventa anche un fattore protettivo per non uscirne. La proporzione di madri che lasciano o perdono il lavoro diminuisce al crescere del livello di istruzione. L'effetto positivo del titolo di studio rende inoltre le differenze territoriali meno marcate (Istat, 2014; 2015a)

Per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro svolto, il rischio di uscire dal mercato riguarda soprattutto le madri che lavorano nel privato (25,9%) e solo in misura ridotta quelle occupate nel pubblico (14,1 %). Quest'ultima variabile dimezza il rischio di perdere il lavoro, a conferma del maggior controllo delle leggi sulla discriminazione nel pubblico. Considerando la tipologia contrattuale sono soprattutto le donne con contratto a tempo determinato a non proseguire l'attività (45,7%), non emergono invece particolari differenze per regime di orario (Istat, 2014).

Considerando i fattori che determinano l'interruzione dell'attività lavorativa, il 52,5% dichiara di essersi licenziata o di aver cessato un'attività che svolgeva come autonoma, sono invece il 24% le madri che dichiarano di aver subito un licenziamento. Possiamo chiederci quante delle madri che hanno lasciato il lavoro abbiano preso questa decisione perché costrette. Per rispondere a questo interrogativo riportiamo il dato relativo ai motivi dell'uscita dal lavoro: il 67,1% delle madri ha dichiarato motivazioni riconducibili a difficoltà conciliative; questa percentuale è diminuita rispetto all'indagine del 2005 (pari al 78%), ma è ancora molto alta ed evidenzia il persistere delle forti criticità del sistema di conciliazione. Aumentano i motivi riconducibili all'insoddisfazione per il tipo di lavoro svolto, sia in termini di mansione sia in termini di retribuzione, si passa dal 6,9% del 2005 al 13,5% nel 2012 (Istat, 2014).

Merita una particolare attenzione l'insoddisfazione per la retribuzione. Come argomentato nel primo capitolo, le donne percepiscono mediamente salari inferiori rispetto a quelli degli uomini. Questo gap porta le madri in coppie eterosessuali a rinunciare più frequentemente al loro lavoro formale, più sacrificabile a fronte di quello dei mariti meglio retribuiti sul mercato del lavoro. Questo aspetto è importante e va preso in considerazione perché conferma e legittima la retorica che vede gli uomini come unici procacciatori del sostentamento familiare e le donne come uniche responsabili dei compiti di cura. Una lettura contestualizzata permette di evidenziare i reali motivi che portano le madri ad uscire dal mercato del lavoro, ragioni che le portano a delle scelte forzate, senza che venga data loro la possibilità di scegliere liberamente se dedicarsi a tempo pieno al lavoro extradomestico.

Anche in altre ricerche (Cuomo, Mapelli, 2009; Osservatorio del mercato del lavoro, 2015; Piazza 2009; Gottardi, 2015), ci si è interrogati sui motivi del mancato rientro al lavoro dopo la maternità. Le ragioni sono molteplici, ma possono essere ricondotte ad una serie di motivazioni: problemi interni al rapporto e all'organizzazione del lavoro (demansionamento della qualifica professionale, clima ostile, resistenza a modalità di flessibilità favorevole) e difficoltà di natura conciliativa (con particolare riferimento alla scarsa diffusione dell'offerta pubblica dei servizi), a queste due ragioni si aggiunge il desiderio delle madri di dedicarsi a tempo pieno alla famiglia.

Criticità simili sono denunciate da madri che continuano a lavorare dopo la nascita del figlio. L'indagine Istat (2014) dichiara che il 42,8% delle lavoratrici ha problemi di conciliazione dei tempi di vita, (40,2% secondo la ricerca di Cuomo e Mapelli del 2009). Le difficoltà di conciliazione sono avvertite con maggior frequenza da donne con 35 anni e più, che sono anche quelle più inserite nel mercato del lavoro e con un'istruzione più elevata. Più precisamente, le madri che hanno maggiori difficoltà sono più della metà delle dirigenti, imprenditrici e libere professioniste testimoniando gli ostacoli connessi alle responsabilità lavorative che esse assumono. Considerando la tipologia di contratto, denunciano più frequentemente problemi di conciliazione le madri che lavorano a tempo indeterminato (il 38,8%). Tra le madri che lavorano alle dipendenze, dichiarano maggiori difficoltà le donne occupate a tempo pieno (52,5%) (Istat, 2015a).

Emergono come particolarmente critici in termini di conciliazione tre principali aspetti del lavoro: l'orario di lavoro troppo lungo (32,2%), il lavoro in turni pomeridiani o serali, nel fine settimana (22,8%) e la rigidità dell'orario di lavoro (22,5%), ovvero il “non poter entrare più tardi o uscire anticipatamente o usufruire di ore di permesso privato” (Istat, 2014:40). Le problematiche della conciliazione sembra che ruotino in modo preponderante intorno alla questione tempo. Possiamo quindi chiederci quante donne ricorrano al tempo di lavoro ridotto.

Dai dati Istat (2014; 2015a) emerge che il regime ad orario ridotto è più frequente tra le madri nelle regioni del Nord-Est (49,7%) e nelle Isole (48,2%) e tra le madri con più figli (oltre 50% delle lavoratrici con tre o più figli). Complessivamente l'incidenza del part-time è più marcata tra le madri fino ai 24 anni (53,6%) e tra le donne con titolo di studio medio-basso (si passa dal 52% delle madri con titolo basso al 31,5% delle laureate). In 7 casi su 10 le madri portano come motivazione prevalente alla scelta del part-time la volontà di dedicare maggior tempo alla cura dei figli. Questo dato, che si attesta al 68,3% è in discesa rispetto a quello rilevato nell'indagine del 2005, pari all'83,4%, a conferma del trend di crescita del part-time involontario, ossia “la mancanza di opportunità di lavoro a tempo pieno o la richiesta del datore di lavoro” (Istat, 2015a:139). Dichiarano il ricorso al part-time come scelta subita il 27,7% delle madri rispetto al 12,5% del 2005. Nei paragrafi che seguono proveremo a problematizzare aspetti critici del ricorso al part-time delle madri.

2.2 La maternità come ostacolo: prospettive interpretative

Le statistiche del mercato del lavoro mostrano il persistere di marcati divari di genere, che come mostrato, si acuiscono con il manifestarsi dell'evento maternità. Nelle pagine che seguono si affronta il tema della maternità e del rapporto fra maternità e lavoro. Più precisamente, si propone una riflessione sulle barriere e sugli ostacoli culturali presenti nelle organizzazioni, si ricostruisce il dibattito teorico sul tema della maternità al lavoro, e si offrono spunti di riflessione sulle criticità del sistema di conciliazione.

2.2.1 La dimensione culturale

Una delle retoriche più ricorrenti con cui si giustifica la difficile progressione delle donne nel mercato del lavoro formale è quella relativa alla questione “tempo” (Gherardi & Poggio, 2003; Zanutto, 2008). La tradizionale divisione dei ruoli di genere vede la componente femminile come principale, se non unica, responsabile dei carichi di cura familiari. Il carico di lavoro informale delle donne aumenta con il manifestarsi della maternità; evento che comporta, non solo un aggravio nell'asimmetrica divisione di genere, ma rinnova a livello aziendale la retorica della questione “tempo”. A questa si aggiunge la stessa retorica “maternità”, che prevede un allontanamento dal lavoro per il periodo del congedo, interpretato dalle aziende come sintomatico di minor *commitment* (Zanutto, 2008).

Le dipendenti e, tra queste, in particolar modo le dipendenti madri risentono delle conseguenze negative della cultura del lavoro sopra delineata, che valorizza il tempo trascorso in ufficio come indicatore dell'impegno e della produttività (Thompson et al., 1999; Sabbatini & Crosby, 2009). Secondo questo modello culturale, inoltre, il lavoratore ideale è colui che ridefinisce la propria scala di valori, ponendo il lavoro formale sopra gli impegni familiari e personali. Questi due assunti sono alla base del modello organizzativo noto come *politics of time* (Allen, 2003) che è particolarmente penalizzante per le dipendenti, e soprattutto, per le dipendenti madri, che richiedono più frequentemente forme di lavoro a tempo ridotto, o comunque, misure conciliative al rientro dal congedo (Sabbatini & Crosby, 2009). Sulle politiche di conciliazione si tornerà nell'ultimo paragrafo, ribadiamo in questa sede il carattere discriminatorio di una cultura del lavoro che valorizza la presenza fisica a scapito di criteri di performance basati sul raggiungimento di obiettivi. Il modello del *politics of times* è legato ad una fase fordista del lavoro ormai superata, che non tiene conto della diversità e del ruolo sempre più centrale dell'attività di cura nella società (Piazza, 2009; Poggio, 2010).

Una riflessione sui modelli culturali operanti nelle organizzazioni può aiutare a comprendere le dinamiche coinvolte nella costruzione di una cultura di genere ostile alla presenza delle madri; bisogna prender in considerazione barriere e ostacoli simbolici se si vuole garantire una piena partecipazione delle lavoratrici e, in particolar modo, delle lavoratrici madri.

2.2.2 Maternità al lavoro

Nell'ambito degli studi sull'occupazione femminile, un tema particolarmente rilevante è quello della maternità e del rapporto fra maternità e lavoro. Ricerche confermano che la maternità sia percepita dalle aziende in maniera negativa, soprattutto per le criticità organizzative che essa impone (Cuomo & Mapelli, 2009; Imperatori e Paolino, 2013; Moscarini & della Corte, 2014). Le aziende percepiscono la maternità come un "affaticamento organizzativo" (Cuomo & Mapelli, 2009) per i problemi derivati dalla sostituzione della risorsa assente, dalla riorganizzazione del lavoro e dei compiti, dalla possibile perdita di know-how della lavoratrice e, in alcuni casi, dalla necessità di doversi interconnettere con servizi di assistenza esterna (Cuomo & Mapelli, 2009). Queste criticità organizzative sembrano legittimare la convinzione che la maternità sia un costo troppo elevato, a fronte dei quali non vi sarebbero benefici certi.

La questione della maternità rientra nel più generale tema dell'occupazione femminile. L'immagine della donna è comunemente associata alla maternità; una donna che entra in un'azienda, non è "solo" una donna, è percepita anche come madre o potenziale tale. Ogni donna porta con sé un potenziale che è percepito dalle organizzazioni e dai suoi membri come un "rischio" (Poggio, 2003; Gottardi, 2015). Non stupisce a riguardo che le aziende che promuovono l'assunzione di donne tendono a descrivere se stesse come "risk takers" (Poggio, 2003).

Le statistiche Istat (2014, 2015a) mostrano marcati divari di genere nelle dinamiche di partecipazione al mercato de lavoro. Il "rischio" della maternità può essere utilizzato come ulteriore chiave interpretativa delle criticità che caratterizzano e contraddistinguono la posizione di svantaggio delle donne.

Come visto nel primo capitolo, persiste il fenomeno della discriminazione salariale; ricerche mostrano che la penalizzazione nelle retribuzioni si acuisce con la maternità (Casarico & Profeta, 2010). In Italia è stato calcolato che le lavoratrici madri recepiscono il 5% in meno rispetto alle donne senza figli (Pacelli, Pasqua & Villosio, 2007).

All'interno della cornice teorica del *politics of time* (Allen, 2003), presentato nel paragrafo precedente, le aziende percepiscono l'evento maternità come un possibile ostacolo all'impegno professionale richiesto e, interpretano l'evento come una disaffezione nei confronti del lavoro e dell'azienda (Zanutto, 2008; Zizza, 2013). Tale visione è alimentata da stereotipi che vedono le lavoratrici ridefinire la propria scala di valori e porre al primo posto la famiglia, rinunciando così al percorso di carriera.

Le aziende percepiscono le dipendente madri come meno affidabili; e iniziando a nutrire basse aspettative nei loro confronti, tendono ad investire meno su di loro. Al rientro dalla maternità spesso non vengono riconosciute quelle competenze e professionalità dimostrate prima del periodo di congedo (Gottardi, 2015). Questo atteggiamento di sottile ostracismo (Bombelli, 2003, Moscarini & della Corte, 2015) delle aziende nei confronti delle madri alimenta un circolo vizioso che porta le donne, al rientro dalla maternità, a mettere in atto comportamenti consistenti con le basse aspettative dei datori di lavoro, avverando in questo modo la profezia le vuole "distratte" da impegni familiari. (Zizza, 2013).

Una recente indagine (Moscarini & della Corte, 2015) conferma la percezione da parte di tutti gli attori coinvolti che hanno un figlio, e in particolar modo delle madri, di un atteggiamento negativo verso la maternità da parte delle aziende.

La percezione della maternità in chiave problematica legittima le minori opportunità di carriera offerte delle donne. A tal proposito si parla del fenomeno delle "mommy track", ovvero di "un percorso di carriera specifico per le donne con figli, che offre loro la possibilità di mantenere un lavoro, ma implica la rinuncia ad

ogni chance di avanzamento professionale” (Poggio, 2010:70). Quello delle “mommy track” è uno dei possibili costi connessi all’impiego di misure conciliative, che seppur offrono una soluzione al problema della doppia presenza, possono rappresentare un ostacolo in termini di sviluppo di carriera. E’ utile sottolineare, che il fenomeno della segregazione orizzontale e verticale non è solo dovuto al ricorso a strumenti conciliativi, ma è indotto anche dalla titubanza dei datori di lavoro ad affidare ruoli di responsabilità alle donne, siano esse madri o potenziali madri (Gottardi, 2015).

Gli stereotipi di genere possono portare le aziende a privilegiare la componente maschile in fase di selezione (Zizza, 2013), generano in questo modo ulteriori “costi di non parità” (Zanutto, 2008). Le aziende preferiscono candidati uomini poiché le donne vengono percepite come più costose a causa delle esigenze di conciliazione (Zanutto, 2008). Questa strategia non costituisce un equilibrio e vantaggio a lungo termine. Discriminare le donne comporta infatti maggiori costi di selezione e di fidelizzazione imposti dalla componente maschile, dato che gli uomini sono una forza lavoro più selezionata e hanno in media retribuzioni maggiori rispetto alla componente femminile. Emerge inoltre dagli studi che sono proprio le aziende che non discriminano ad avere più alti profitti nel lungo periodo (Zizza, 2013; Zanutto, 2008). L’adozione di politiche aziendali discriminatorie genera infatti ulteriori costi che si riflettono sull’azienda in termini di assenteismo, insoddisfazione, alto turnover, calo della motivazione e scarso coinvolgimento del personale femminile (Zanutto, 2008), queste politiche, poco attente al benessere e alla soddisfazione del personale, comportano dunque ulteriori “costi di non parità” (Zanutto, 2008).

La ricerca più importante sui costi aziendali della maternità in Italia è quella di Cuomo e Mapelli (2009) da cui l’indagine presentata nei capitoli successivi trae spunto. Le autrici propongono una distinzione tra “costi vivi” (quantificabili economicamente) e “costi indiretti” o “percepiti” (di natura organizzativa, non associati ad un esborso monetario immediato).

La maternità comporta un “costo vivo” all’azienda, cui spetta il pagamento dei ratei di ferie, le eventuali mensilità aggiuntive, quote TFR per i periodi di assenza e la possibile integrazione del 20% della retribuzione se prevista dal contratto collettivo. E’ utile ricordare che durante il periodo di astensione obbligatoria ⁽¹⁵⁾ alla lavoratrice spetta un’indennità pari all’80% dello stipendio, calcolato sulla base della retribuzione del mese precedente al periodo di astensione. L’indennità è generalmente anticipata in busta paga dal datore di lavoro e successivamente rimborsata dall’INPS.⁽¹⁶⁾

I risultati della ricerca suggeriscono che i costi aziendali della maternità sono legati più a sforzi di processo che l’evento impone alle aziende, piuttosto che a costi monetari ad essa imputabili. I principali sforzi di processo riguardano l’affaticamento organizzativo connesso alla necessità di ridefinire e riorganizzare il lavoro (sostituzione, aggiornamento della dipendente al rientro, possibile perdita di capitale umano) e la gestione di un periodo di incertezza non programmata. Cuomo e Mapelli giungono alle conclusioni che sono questi aspetti di natura organizzativa ad alimentare la percezione degli elevati costi della maternità. L’indagine compiuta ha permesso di calcolare per il 2009 un costo della maternità corrispondente allo 0,23% dei costi complessivi del personale.

La voce di costo maternità sembra dunque essere molto contenuta e gli aspetti rilevati come critici, relativi alla riorganizzazione aziendale, sono elementi gestibili da buone pratiche di gestione delle risorse umane.

15 Il congedo di maternità è disciplinato dal Decreto Legislativo n.151 del 26 marzo 2001, noto come Testo Unico maternità/paternità. Il congedo di maternità (artt. 16 e seguenti) prevede un’astensione obbligatoria dal lavoro riconosciuta alla lavoratrice per un periodo complessivo di 5 mesi. Ai sensi dell’art.54 del Testo Unico maternità/paternità vige il divieto di licenziamento della lavoratrice dall’inizio del periodo di gravidanza fino al compimento del primo anno di età del bambino, o in caso di adozione o affidamento fino ad un anno dall’ingresso del minore nel nucleo familiare.

(Fonte: http://www.lavoro.gov.it/DTL/CN/modulistica/Documents/tutela%20maternita_marzo_2015.pdf)

16 <https://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5804>

2.2.3 Sistema di conciliazione

Le evidenze statistiche mostrano le difficoltà delle madri di conciliare la doppia presenza. Questa criticità è indicata dal 67,1% delle madri come motivo principale dell'uscita dal mercato del lavoro (Istat, 2014). Le criticità riguardano anche le donne occupate, più del 40% dichiara difficoltà in tal senso (Istat, 2014, Istat 2015a; Cuomo & Mapelli, 2009). Queste alte percentuali sono sintomatiche della scarsità o inefficacia delle politiche di conciliazione (Moscarini & della Corte, 2014), ma esprimono anche una certa rigidità e persistenza di disparità che caratterizzano e contraddistinguono la condizione delle donne rispetto a quella degli uomini (Poggio, 2010, Piazza, 2009, 2010, Gosetti, 2015).

Occorre problematizzare e ripensare alcuni assunti di base delle politiche conciliative, così come le modalità con cui vengono declinate e utilizzate (Poggio, 2010). Una riflessione in tal senso è necessaria per la salvaguardia "del diritto al lavoro e della maternità" (Gosetti, 2015:88).

Un limite di fondo delle politiche di conciliazione è il considerarle come un "affare di donne" (Piazza, 2010). I sistemi conciliativi vengono spesso definiti in termini di genere e considerati paralleli alle politiche di sostegno all'occupazione femminile (Piazza, 2010). Questa declinazione in chiave di genere non fa altro che alimentare la convinzione delle aziende che le donne siano un investimento rischioso, proprio per le necessità conciliative che portano con sé. La conciliazione in funzione dell'occupazione femminile continua inoltre a riprodurre l'idea che siano le donne le uniche responsabili del lavoro extradomestico, consolidando in questo modo la tradizionale divisione dei ruoli (Piazza, 2010; Poggio, 2009, 2010). Questa interpretazione delle politiche conciliative è penalizzante perché relega la questione e la soluzione del problema di conciliazione alle donne, escludendo dalla discussione tutti altri attori sociali coinvolti (Gosetti, 2015).

A tal proposito Marina Piazza (2008) propone una definizione di conciliazione come "ecosistema" basato su "tre sistemi complessi che debbono trovare delle interazioni positive" (*ivi*, 38). Come in un ecosistema, anche per la conciliazione l'equilibrio è garantito solo dall'interazione sinergica tra le singole parti, occorre dunque un'azione coerente e partecipata su tre livelli:

- a livello individuale (singoli individui considerati nel loro complesso in relazione a bisogni, scelte e necessità di conciliazione);
- a livello aziendale (riorganizzazione dei tempi e dei luoghi di lavoro);
- a livello territoriale (sistemi conciliativi pubblici e privati).

La conciliazione come "ecosistema complesso" (Piazza, 2008) è un utile strumento per reinterpretare la questione secondo un'ottica più ampia, non correndo in questo modo il rischio di perpetrare inutili e dannosi stereotipi che ostacolano la partecipazione femminile. Questa interpretazione, allargando la prospettiva e livello di intervento, permette di superare infatti una lettura che relega la conciliazione ad una "questione di donne" (Gosetti, 2015). Questa filosofia di trasversalità trova fondamento nella normativa nazionale in materia di conciliazione. Facciamo riferimento alla legge n.53 dell'8 marzo 2000, la cui denominazione per esteso è "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città"⁽¹⁷⁾, di attuazione delle direttive comunitarie 96/34/CE e 97/81/CE. Obiettivo della legge è quello di "promuove un equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione"⁽¹⁸⁾, mediante azioni concrete che operano su tre livelli ⁽¹⁹⁾:

- sul piano culturale, promuovendo una decostruzione della tradizionale divisione dei ruoli di genere, attraverso il richiamo a un maggior coinvolgimento della componente maschile nell'uso del congedo parentale;

17 <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/00053l.htm>

18 *Ivi*.

19 *Ivi*.

- sulle politiche dei tempi e delle città, rivolgendosi agli enti locali affinché garantiscano una maggiore flessibilità di orario e di norme per il bilanciamento dei tempi;
- in ambito aziendale, chiamando in causa aziende e parti sociali per l'attuazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro.

L'art.9 della suddetta legge prevede lo stanziamento di contributi in favore delle aziende che adottano misure conciliative *family friendly*; tra le azioni finanziabili ricordiamo interventi orientati alla flessibilità dell'orario lavorativo (part-time reversibile, la banca delle ore, il telelavoro, l'orario flessibile) ma anche interventi a favore di lavoratrici e lavoratori che hanno a carico figli minori e disabili o anziani e non autosufficienti. L'articolo 9 della legge

53/2000 è stato modificato nel 2009, la nuova formulazione amplia la tipologia delle azioni finanziabili così come l'elenco dei possibili destinatari²⁰.

Con la legge 53/2000 il legislatore ha inteso fornire uno strumento normativo in grado di agire su piani articolati, riconoscendo la necessità di affrontare la questione della conciliazione attraverso una visione d'insieme, che riguarda non solo le donne, ma che coinvolge anche le famiglie nel loro complesso, le modalità di organizzazione del lavoro e di riorganizzazione delle città (auspicando la diffusione dell'offerta di servizi conciliativi sul territorio).

Al fine di evidenziare ulteriormente il carattere di trasversalità dalla conciliazione, riprendiamo i tre sistemi complessi individuati da Marina Piazza (2008) e per ciascuno di essi argomentiamo criticità e ambivalenze. Il primo livello su cui soffermiamo l'attenzione è quello dei singoli individui, passeremo successivamente alle organizzazioni e di infine al territorio e la società.

Livello individuale

Il primo livello del sistema riguarda i singoli individui e chiama in causa la tradizionale divisione di ruoli. Si fa riferimento a questo tema con il termine "doppia presenza", espressione coniata da Laura Balbo in un articolo comparso su «Inchiesta» nel 1978. Questa espressione è impiegata per indicare il doppio che caratterizza l'esperienza delle donne, presenti sia nel mercato del lavoro formale sia nel lavoro familiare (Balbo, 1978). Alcune studiose (Gruppo sul lavoro della Libreria delle donne) hanno proposto di trasformare il termine "doppia presenza" in "il doppio sì delle donne"; indicando con questa dizione un capovolgimento degli assunti di base dell'impianto della doppia presenza. L'espressione sottolinea il ruolo attivo delle donne nel rivendicare la loro presenza, non solo nel mercato del lavoro formale, ma anche, per chi lo desidera, la "presenza piena" (Piazza, 2009) in ambito familiare. Questo nuovo impianto teorico non dà per assodata la presenza delle donne nel lavoro familiare e, anzi, ne sottolinea il ruolo attivo nel rivendicare la propria presenza. Aspetto questo importante che permette di ridefinire la questione interrogando le più generali dinamiche di partecipazione la lavoro (Piazza, 2009).

L'Italia è caratterizzata da un divario di genere nella ripartizione dei ruoli e delle responsabilità familiari (Istat, 2015a). Questo fenomeno sussiste ancora oggi e la sua presenza nelle coppie eterosessuali è confermata da ricerche (Piazza, 2009; Gosetti, 2015) e da evidenze statistiche (Istat, 2014, 2015a). Dati Istat (2015a) evidenziano che l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro è associato ad un elevato sovraccarico di lavoro informale. Nel 2008-2009 il divario di genere nei tempi di lavoro totale, ovvero "la somma del tempo dedicato al lavoro retribuito e di quello dedicato al lavoro familiare" (Istat, 2015a:127) rappresenta un fenomeno ancora significativo. Considerando le coppie di occupati in cui la donna è tra 25 e 49 anni, le donne lavorano per un totale di circa 9h08' contro le 8h06' degli uomini; in presenza di figli l'asimmetria di genere nelle ore di lavoro totale cresce di +1h10'. Il divario di genere si acuisce per le madri residenti nelle regioni del Mezzogiorno, che dedicano al lavoro totale 1h37' in più rispetto ai loro partner. Queste asimmetrie segnalano un altro tipo di disparità, ovvero quello relativo al tempo libero da dedicare a sé e ai propri interessi.

Nel giorno medio settimanale le occupate riservano al tempo libero 2h39' a differenza dei loro partner che dedicano ai propri interessi personali 3h38' (Istat, 2015a). Appare evidente un'asimmetria dei ruoli nella coppia che comporta un sovraccarico del lavoro delle donne e uno squilibrio nella disponibilità di tempo da dedicare a sé. Questo ultimo aspetto sembra confermare il modello culturale che non riesce a fare un distinguo tra donna e madre, definendo dei "contenitori mamma" privi di bisogni e progetti. La tradizionale divisione dei ruoli e le asimmetrie dell'uso del tempo segnano anche le dinamiche di partecipazione al mercato del lavoro, creando difficoltà nella gestione della doppia presenza. Diverse indagini (Piazza, 2009; Gottardi, 2015) confermano il persistere di una certa resistenza culturale al cambiamento dei ruoli tradizionali, così come alla piena assunzione di responsabilità genitoriali da parte dei padri. Questo aspetto emerge come particolarmente critico soprattutto in termini di tempo. Come visto nel paragrafo precedente, le principali difficoltà conciliative delle lavoratrici ruotano attorno alla dimensione tempo, l'assenza del padre in questo senso è un aspetto che influenza notevolmente la conciliazione. Emergono anche delle esperienze positive di lavoratrici che riconoscono l'aiuto del partner, alcune parlano di piena distribuzione delle responsabilità familiari con toni di "complicità" (Gottardi, 2015).

Le difficoltà conciliative, come già argomentato, penalizzano le donne a tal punto da coniare espressioni emblematiche che descrivono le madri come "acrobate", "funambole", "equilibriste", "giocoliere" (Piazza, 2009), portandole in alcuni casi all'uscita dal mercato del lavoro. Le asimmetriche divisioni dei ruoli alimentano inoltre lo stereotipo che vede la componente femminile come particolarmente costosa e problematica per le aziende, alimentando fenomeni di segregazione e discriminazione nelle organizzazioni (Poggio, 2010). Occorre dunque ripensare i tradizionali ruoli di genere e avviare una decostruzione degli stessi facilitando un appianamento delle asimmetrie rispetto alla componente maschile. Una proposta in tal senso riguarda degli interventi rivolti in modo diretto agli uomini, incoraggiando l'adozione dei congedi parentali (Poggio, 2010; Piazza, 2010; Murgia, 2008; Gottardi, 2015). Questo è un nodo critico per agire sugli stereotipi e sulle percezioni che le aziende hanno della componente femminile.

L'Unione Europea ⁽²¹⁾ sembra muoversi in tale direzione, riconoscendo l'esistenza di una disparità di genere nei carichi di cura, pone tra i suoi obiettivi strategici misure conciliative e ne incoraggia un maggior uso da parte della componente maschile. La riflessione sui congedi parentali è particolarmente importante perché sono uno dei principali strumenti delle politiche di conciliazione. Il modello di congedo adottato in Italia è stato classificato (Wall, 2008) come modello *short leave male breadwinner*, tipologia caratteristica dell'Europa mediterranea, fortemente ancorata alla tradizionale divisione dei ruoli che vede l'uomo procacciatore del reddito e la donna principale responsabile della cura familiare (Wall, 2008). Nel nostro paese dunque la riflessione sul congedo di paternità ⁽²²⁾ e sul congedo parentale è critica. Attraverso la partecipazione della componente maschile nelle responsabilità genitoriali si può avviare un processo di decostruzione dei tradizionali ruoli di genere, e modificare in questo modo la percezione che le aziende hanno della maternità.

21 La Direttiva 96/34/CE del 3 giugno del 1996 dà avvio all'istituto dei congedi parentali, la clausola 2.2 del testo stabilisce che il diritto di congedo dovrebbe essere attribuito in forma non trasferibile. La risoluzione del 29 giugno 2009 del Consiglio Europeo rinnova l'impegno in tema di uguaglianza di genere e suggerisce la necessità di un approccio globale e integrato per garantire una partecipazione equilibrata di donne e di uomini, sia al mercato del lavoro formale sia alla vita familiare. Segue la Direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006, riguardante le norme per il principio delle pari opportunità, che identifica nei maggiori carichi di cura affidati alle donne una possibile fonte di discriminazione e suggerisce agli Stati membri di attuare disposizioni in materia di congedo parentale, a beneficio di entrambi i genitori.

22 Il Decreto Legislativo n.151 del 26 marzo 2001, disciplina il congedo di paternità (artt. 28 e seguenti) che prevede un'astensione obbligatoria per un periodo di 3 mesi dopo la nascita del figlio in uno dei seguenti casi: morte o grave infermità della madre, abbandono del figlio, affidamento esclusivo del figlio al padre o rinuncia totale o parziale della madre lavoratrice al congedo obbligatorio. La legge di Stabilità 2016 (nello specifico dal comma 205 dell'articolo 1 della Legge n. 208 del 28 dicembre 2015) istituisce un congedo di paternità che prevede 2 giorni di astensione obbligatoria e 2 giorni di astensione facoltativa. Il congedo deve essere fruito in alternanza al congedo di maternità della madre, e comunque entro e non oltre il 5° mese di vita del bambino, o in caso di adozione o affidamento entro il 5° mese dall'ingresso del minore in famiglia.

Livello organizzativo

Sul tema del rapporto fra maternità e lavoro si è discusso nel paragrafo precedente, richiamiamo in causa le organizzazioni in merito alle politiche di conciliazione. Questo tema è spesso definito in termini di conflitto di obiettivi, che vede la contrapposizione tra parti inconciliabili. Tale concezione della conciliazione riflette una cultura del lavoro fordista che vede una dicotomia netta tra la sfera pubblica del lavoro e sfera privata e familiare. La maternità in questa cornice di senso si inserisce nella dominio della vita personale della lavoratrice, e tende ad essere percepita come un ostacolo alla produttività, oltre che a una voce di costo e di turbamento organizzativo (Imperatori & Paolino, 2009).

Questa distinzione spaziale e simbolica tra esperienza lavorativa e vita privata non è più adeguata, tantomeno funzionale alla sopravvivenza delle organizzazioni. Si assiste al progressivo emerge di forza lavoro sempre più diversificata con potenzialità e bisogni diversi, allo stesso tempo si affermano modelli organizzativi che chiedono una maggiore flessibilità ai dipendenti (Poggio, 2010). A tal proposito alcuni autori (Gosetti, 2015) affermano che il superamento dei tradizionali confini tra domini distinti ha portato alla “desincronizzazione dei tempi del lavoro” e alla “delocalizzazione delle attività lavorative”, indicando con queste espressioni la sempre maggiore fluidità che caratterizza il lavoro di oggi.

Le dinamiche del lavoro sono cambiate rispetto al passato, in questo nuovo quadro le politiche di conciliazione dovrebbero rivolgersi a tutta la forza lavoro impiegata. Come elementi di un “ecosistema complesso” (Piazza, 2008) dialogare con le istanze dei diversi attori coinvolti, e attraverso il ridisegno dei modelli organizzativi promuovere il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici (Riva, 2009).

La promozione di politiche di conciliazione può esser vantaggioso per le organizzazioni stesse. Studi esistenti confermano che l'adozione di politiche di conciliazione comporta effetti positivi sul clima, sul livello di soddisfazione dei lavoratori, sulla produttività, sul *commitment*, nonché sull'immagine dell'azienda e sulla capacità di attrarre e trattenere risorse umane (Moscarini & della Corte, 2015; Allen, 2001; Glass & Riley, 1998).

Un impiego adeguato delle politiche di conciliazione promuove una maggiore equità di genere e permette di ridurre i divari tra persone con diversi carichi di cura (Poggio, 2009). Con particolare riferimento al tema della maternità sul lavoro, evidenze empiriche dimostrano che politiche e pratiche a sostegno delle responsabilità familiari aumentano la soddisfazione e la motivazione delle lavoratrici, hanno effetti sull'impegno e migliorando la prestazione (Allen, 2001; Poggio, 2009).

L'indagine di Cuomo e Mapelli (2009) evidenzia che la percezione da parte delle madri di una cultura organizzativa attenta alle esigenze conciliative favorisce una comunicazione più aperta e trasparente tra dipendente e organizzazione. I risultati dell'indagine suggeriscono inoltre che l'adozione di uno “stile integrativo” da parte della madre nella comunicazione e nella gestione della maternità, basato cioè sulla condivisione e negoziazione delle sue intenzioni, porta le aziende a percepire un minor costo di gestione associato alla maternità. Le evidenze empiriche sembrano confermare le ricadute positive che una cultura conciliativa ha sia sulla qualità della vita delle dipendenti e dei dipendenti, sia sulla performance organizzativa.

È utile ricordare l'importanza di inserire le politiche conciliative in un'ottica di “ecosistema complesso” (Piazza, 2008) per non alimentare la convinzione che siano una eccezione alla norma rispetto ad una produttività attesa, una concessione di “favore” che le aziende fanno per beneficiare alcune dipendenti. Questa declinazione al femminile delle politiche di conciliazione, come già ricordato, alimenta lo stereotipo che vede le donne come un investimento costoso e rischioso per le aziende.

Altro possibile costo associato all'uso delle misure conciliative da parte delle dipendenti è il già ricordato “*mommy track*” (Poggio, 2010).

Essenziale è la formazione dei vertici aziendali sulle politiche di conciliazione e sulle ricadute positive che possono avere sia sulle lavoratrici e sui lavoratori ma anche sull'azienda stessa, il supporto dei vertici incrementa l'usabilità percepita delle politiche conciliative e garantisce una loro piena implementazione e integrazione nella cultura aziendale (Sabattini & Crosby, 2009).

Livello territoriale e sociale

Le politiche a sostegno della conciliazione sul territorio risultano essere disorganiche. La scarsa attenzione sul tema è sintomatica del mancato riconoscimento del valore sociale della maternità. La nascita di un figlio continua ad esser vista come un evento privato, che va affrontato e gestito in solitudine in base ai propri mezzi e possibilità (Piazza, 2009, Gosetti, 2015).

In Italia il welfare è basato sul un “familismo per default” (Piazza, 2009). Il ricorso alla rete di sostegno intergenerazionale è la soluzione prevalente al problema di conciliazione. L’indagine Istat (2014) riporta che sono il 51,4% le lavoratrici che si rivolgono a un sostegno di tipo informale. La percentuale di chi affida il figlio all’asilo scende al 37,8%, solo il 4,2% si rivolge ad una/un babysitter.

I dati Istat (2014) confermano quanto emerso da indagini (Gosetti, 2015): il welfare intergenerazionale è una risorsa fondamentale e in grado di offrire un aiuto concreto a molte lavoratrici. Nonne e nonni sono infatti considerati da tempo “uno dei più importanti ammortizzatori sociali informali” (Gottardi, 2015:132), questo aspetto è particolarmente critico poiché esprime da un lato una scarsa attenzione per le politiche conciliative, dall’altro non tiene conto della crescente difficoltà di alcune madri di ricorrere a questa rete di aiuto informale; l’innalzamento della soglia dell’età pensionabile riduce infatti la disponibilità di nonne e nonni alla cura dei nipoti (Gottardi, 2015).

Un altro strumento di conciliazione è rappresentato dagli asili nido. Come già riportato, le madri che utilizzano questa forma di sostegno sono il 37,8% (Istat, 2014). Possiamo dedurre che questa percentuale così bassa sia dovuta alla scarsa diffusione nel Paese di asili nido destinati a bambini con età inferiore ai due anni. L’offerta è molto limitata e accessibile solo a una minoranza, e laddove disponibile, è caratterizzata da altre problematiche che rendono l’uso ancora ridotto. Secondo i dati (Istat, 2014) sono il 50,2% le madri che dichiarano di aver rinunciato al nido come strumento di conciliazione a causa di una retta proibitiva. Come emerge da indagini (Piazza, 2009; Gottardi, 2015) un’altra criticità riscontrata riguarda la scarsa flessibilità degli asili rispetto agli orari delle coppie, risultando in alcuni casi uno strumento di conciliazione poco efficace.

CAPITOLO 3

CAPITOLO METODOLOGICO

3. L'indagine

In questo capitolo viene presentata l'indagine realizzata nel secondo semestre del 2015 dall'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento, i cui risultati saranno riportati e discussi nella seconda parte della tesi.

L'Osservatorio è un servizio dell'Agenzia del Lavoro che raccoglie ed elabora le informazioni provenienti dalle varie fonti sul mercato del lavoro e realizza indagini ed approfondimenti su problematiche specifiche di tale mercato ⁽²³⁾.

3.1 La domanda di ricerca

La domanda di ricerca trae spunto dall'indagine condotta tra il 2008 e il 2009 dall'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi, i cui risultati sono confluiti nella pubblicazione "Maternità quanto ci costi?" a cura di Simona Cuomo e Adele Mapelli. L'indagine è stata commissionata dal Comitato Pari Opportunità, e di concerto dalla Direzione Risorse Umane della Regione del Veneto nell'ambito di una serie di iniziative volte alla promozione della partecipazione femminile. L'Osservatorio sul Diversity Management si è voluto interrogare su un aspetto che in letteratura e nel dibattito manageriale emerge come ambivalente e controverso e, dunque, foriero di possibili ostacoli alla partecipazione femminile: il "problema" maternità.

Nello specifico, con questa domanda di ricerca l'Osservatorio sul Diversity Management voleva capire in cosa consistesse realmente il "problema" maternità e quali fossero i costi ad esso associati. Alla luce di questa domanda la Bocconi ha identificato due obiettivi di ricerca. Il primo concerneva la definizione dei costi, più precisamente l'identificazione e la quantificazione delle voci di costo percepite da parte di coloro che sono chiamati a gestire la maternità: madri, datori di lavoro e responsabili delle risorse umane. Il secondo obiettivo riguardava invece l'individuazione dei fattori che incidono sui costi, verificando in particolare il legame tra costi della maternità e supporto organizzativo percepito dalla dipendente, prassi organizzative di gestione della maternità e stile negoziale adottato dalla donna nella gestione dell'evento.

L'indagine al centro di questa tesi è stata realizzata dall'Osservatorio del mercato del lavoro della Provincia Autonoma di Trento trae spunto dagli obiettivi dello studio sopra nominato. L'indagine è stata progettata dalla Agenzia del lavoro stessa e rientra nell'ambito di una serie di iniziative volte a favorire l'occupazione femminile.

Alla luce delle considerazioni teoriche e alle evidenze empiriche sulla questione maternità, riconoscendo che un approccio problematico all'evento può ostacolare e compromettere l'occupazione femminile, l'indagine dell'Agenzia del lavoro ha inteso comprendere come si pongono le aziende trentine rispetto al fenomeno della maternità e capire quanto questa lettura problematica emerga anche nel territorio di competenza.

23 <http://www.agenzialavoro.tn.it/agenzia/osservatorio>

Più precisamente si è voluto comprendere qual è la rappresentazione che le aziende hanno delle maternità; come si compone la voce di costo maternità, identificando quali sono le determinanti che incidono maggiormente su questa voce di spesa; e capire come le aziende affrontano e gestiscono l'evento maternità, identificando pratiche e politiche adottate in occasione di tale evento.

Gli obiettivi della ricerca possono essere così sintetizzati:

- a. Comprendere come i/le rispondenti rappresentano la maternità, facendo emergere le categorie usate per definire l'evento a livello organizzativo.
- b. Comprendere come si compone la voce di costo maternità, più precisamente rilevare le voci di spesa che le aziende associano alla maternità, in riferimento sia ad aspetti organizzativi sia a caratteristiche professionali della dipendente.
- c. Rilevare le modalità comunicative e negoziali adottate tra azienda e lavoratrice in occasione della maternità.
- d. Identificare le politiche a sostegno della maternità adottate dalle aziende intervistate.
- e. Raccogliere delle proposte di azioni di miglioramento che possano contribuire a ridurre la percezione del "problema" maternità dei costi ed esso associati.

A ciascun obiettivo sopra menzionato è stata dedicata una sezione specifica dell'intervista strutturata, strumento scelto come tecnica di rilevazione dei dati.

3.2 Il disegno di ricerca

L'indagine è iniziata nel secondo semestre del 2015, e al momento della stesura di questo elaborato non è ancora conclusa. I dati oggetto di studio sono stati raccolti in due momenti distinti e da due intervistatrici diverse. Più precisamente, la prima fase di raccolta dati è avvenuta tra i mesi di giugno e luglio 2015 e ha riguardato 18 aziende del settore terziario. La seconda fase è avvenuta nel mese di dicembre 2015 e ha riguardato 10 aziende del settore secondario. Il campione si compone dunque di 28 aziende afferenti a due diversi settori di attività. La raccolta dati è avvenuta attraverso la somministrazione di un'intervista strutturata ai/alle titolari delle 28 aziende o, in alternativa, ai/alle direttori/trici delle risorse umane. Le interviste strutturate sono state realizzate faccia-a-faccia presso le aziende campionate, in un giorno e in un orario stabilito precedentemente.

La durata della somministrazione dell'intervista è variato dai trenta ai quaranta minuti di tempo. A ciascun rispondente è stato chiesto il consenso al trattamento dei dati e alle registrazioni audio delle interviste. Le interviste strutturate sono state poi numerate in ordine progressivo e trascritte in banche dati create dalle due intervistatrici. I dati quantitativi sono stati analizzati in forma aggregata, mentre quelli qualitativi sono stati codificati a posteriori sulla base di categorie costruite ad hoc. Il risultati della ricerca sono presentati e discussi nel quarto capitolo di questo elaborato.

3.3 Metodologia della ricerca

La metodologia impiegata è di tipo esplorativo-qualitativo. Questa metodologia è stata scelta perché ben si adatta alle finalità conoscitive e non giustificative dell'indagine. Lo scopo è quello di offrire un'analisi in profondità del fenomeno in studio nello specifico contesto di riferimento, senza la pretesa di fornire risultati con valore statistico, o generalizzabili ad altre realtà.

Non sono state formulate ipotesi da verificare empiricamente, come avviene invece in ricerche di tipo quantitativo, non era questo l'intento dell'indagine.

Obiettivo è la comprensione del fenomeno a partire dal punto di vista delle aziende che operano in una realtà territoriale circoscritta. Segue che anche l'analisi dei dati è centrata sulla comprensione del punto di vista delle aziende e non su relazioni fra variabili. Gli obiettivi della ricerca hanno motivato la scelta dell'Agenzia del lavoro ad optare per una metodologia di tipo qualitativo, proprio per il suo carattere *case-based* e non centrato sulla spiegazione della variazione di variabili.

Le problematiche della scelta metodologica sono presto dette. L'indagine è priva di standardizzazione. Lo scopo è quello di far emergere il punto di vista delle aziende che operano in una realtà specifica e non di incasellarle in categorie già predefinite a priori.

Questo ha portato alla decisione metodologica di proporre delle domande stimolo relative alle dimensioni che si volevano esplorare, e non scale con domande già validate e standardizzate in letteratura. La mancanza di standardizzazione comporta difficoltà di generalizzazione dei risultati a realtà diverse rispetto a quelle studiate.

3.4 Tecnica di raccolta dati

La rilevazione dati è stata condotta mediante un'intervista strutturata al fine di generare dal dialogo con i soggetti delle informazioni utili per la comprensione del fenomeno studiato. Come grado di strutturazione si è optato per un'intervista strutturata, ovvero una traccia con domande predefinite da porre in un ordine prestabilito, sono state cioè rivolte ai/alle rispondenti le stesse domande nella stessa formulazione e sequenza. La strutturazione dell'intervista ha assicurato una risposta su tutti gli obiettivi dell'indagine, questa base comune ha facilitato il successivo lavoro di analisi dei risultati.

È stato scelto questo strumento di rilevazione dati perché piuttosto ibrido, data la possibilità di utilizzarlo come *mixed method*. L'intervista strutturata è articolata infatti in 19 domande a tipologie di risposta mista: domande a risposta aperta e domande a risposta chiusa. Le domande a risposta aperta sono state inserite per lasciare la possibilità agli/alle intervistati/e di esprimersi liberamente sugli input forniti, coerentemente allo scopo dell'indagine, che ricordiamo è quello di far emergere il punto di vista delle aziende che operano in una realtà specifica.

Le domande chiuse prevedono una risposta graduata su scale di tipo Likert a cinque punti, sono state inserite per descrivere il fenomeno anche quantitativamente e per ridurre l'arbitrarietà tipica del lavoro di codifica a posteriori delle domande a risposta aperta.

3.5 Descrizione del campione

L'indagine è stata condotta su un campione non rappresentativo, il campione cioè non è "tale da riprodurre in piccolo le caratteristiche della popolazione" (Corbetta, 1999:409). Le motivazioni di questa scelta risiedono negli scopi dell'indagine; che di nuovo sono quelli di studiare il fenomeno in profondità in un contesto circoscritto. Questi stessi scopi hanno motivato la scelta della metodologia di tipo qualitativo, che per definizione non aspira ad obiettivi di rappresentatività. Lo strumento di rilevazione impiegato d'altronde è costoso in termini di tempo, e per le sue esigenze di approfondimento non può essere condotto su campioni troppo ampi.

La scelta di optare per un campione non necessariamente rappresentativo ha fatto cadere il problema dell'estrazione casuale delle aziende da intervistare. Si è dunque proceduto con un campionamento ragionato. Il piano di selezione dei soggetti da inserire nel campione è stato costruito sulla base di una serie di caratteristiche sociografiche delle aziende che si è ritenuto importanti: settore di appartenenza (settore secondario, settore terziario) e adesione al Family Audit (aziende con certificazione e aziende senza certificazione).

Il settore primario è stato escluso dall'indagine perché, come emerso dall'analisi di contesto, è un settore scarsamente rappresentativo dell'occupazione femminile, oltre ad essere un settore con tassi di occupazione notevolmente inferiori rispetto agli altri due.

La certificazione Family Audit è stata inserita perché nata in Trentino e fortemente promossa a livello provinciale, dato che gli scopi dell'indagine sono quelli di studiare il fenomeno in questa specifica realtà, si è ritenuto utile contattare aziende che hanno aderito alla certificazione.

Non è stato possibile seguire con sistematicità il piano di rilevazione identificato, ciò è stato impedito dalla difficoltà di individuare aziende disponibili a farsi intervistare, con molte aziende infatti non si è superata l'iniziale barriera di diffidenza, ciò ha ridotto di molto la numerosità del campione auspicato. Inoltre, al momento della stesura di questo elaborato non era stata contattata alcuna azienda del settore secondario dotata di certificazione Family Audit. Non essendo state formulate ipotesi da verificare la diversa distribuzione del campione rispetto alle caratteristiche sociografiche non è considerata un problema di natura statistica. Lo scopo dell'indagine è di fornire un'analisi in profondità del fenomeno nello specifico contesto di riferimento. L'obiettivo non è dunque quello di offrire uno studio sistematico sull'efficacia del Family Audit, né tanto meno di proporre un'analisi comparata tra aziende che hanno aderito e non hanno aderito alla certificazione. Per queste ragioni si è deciso di non analizzare i dati in maniera disaggregata in base a questa caratteristica sociografica.

Nello specifico il campione è stato costruito consultando varie banche dati: gli Elenchi nominativi per il settore dell'industria e dei servizi in Provincia di Trento, prodotti dalla Camera di Commercio; l'elenco nominativo fornito in ottemperamento alla legge 10 aprile 1991, n. 125, "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"; e l'elenco di aziende che hanno aderito alla certificazione Family Audit.

Le aziende intervistate appartengono ai settori di attività secondario e terziario. Più precisamente, all'interno del secondario sono state intervistate 10 organizzazioni dei settori alimentare, tessile, di stampa, chimico-farmaceutico, metallurgico e di fabbricazione di macchinari e mezzi di trasporto, mentre all'interno del settore terziario state intervistate 18 organizzazioni, 8 delle quali appartenenti al settore di attività bancario-assicurativo e 10 a quello dei servizi educativi.

CAPITOLO 4

ANALISI E DISCUSSIONE DEI RISULTATI

4. Analisi e discussione dei risultati

In questo capitolo vengono riportati e discussi i risultati dell'indagine presentata nel capitolo precedente. Come si è detto l'indagine è stata condotta su un campione non rappresentativo, senza la pretesa di fornire risultati con valore statistico, o generalizzabili ad altre realtà; nei paragrafi che seguono sono dunque presentate le deduzioni relative al posizionamento delle 28 aziende contattate rispetto alla questione maternità.

Ad esclusione della prima e dell'ultima parte dell'intervista che riportano informazioni di anagrafica aziendale e del/della rispondente, lo strumento di raccolta dati è stato costruito per singole sezioni tematiche, ciascuna delle quali risponde ad un obiettivo di ricerca che si è voluto esplorare. Ogni sezione è dunque centrata su un unico tema ed è sviluppata sia su domande a risposta aperta sia su domande a risposta chiusa.

Con l'intento di far emergere il punto di vista delle aziende su ogni singolo tema si è deciso di presentare e discutere i risultati per singole sezioni tematiche e non per tipologia di domanda. L'analisi per temi permette inoltre di ridurre l'arbitrarietà tipica del lavoro di codifica a posteriori della domande a risposta aperta.

Il capitolo è articolato seguendo l'ordine tematico delle sezioni che compongono l'intervista strutturata. Dopo la presentazione dei dati anagrafici delle aziende contattate, si passerà alla presentazione dei risultati ottenuti sui temi centrali dell'indagine: comprendere come i/le rispondenti rappresentano la maternità, facendo emergere le categorie usate per definire l'evento a livello organizzativo; comprendere come si compone la voce di costo maternità in riferimento sia ad aspetti organizzativi sia alle caratteristiche professionali della dipendente e rilevare le modalità comunicative e negoziali adottate tra azienda e lavoratrice. Segue una quinta sezione volta ad identificare le politiche a sostegno della maternità adottate dalle aziende intervistate, nella sesta parte si raccolgono proposte di miglioramento in termini di policy pubbliche e di politiche organizzative; l'ultima sezione riporta i dati anagrafici degli/delle intervistati/e⁽²⁴⁾.

4.1 Prima sezione. Dati relativi all'azienda e ai dipendenti

La prima sezione dell'intervista strutturata riguarda i dati dell'azienda e dei dipendenti al 31 dicembre 2014. Le 28 aziende intervistate sono di piccole e grandi dimensioni. Il numero dei dipendenti varia da poche unità fino a centinaia di unità (da aziende con meno di 20 dipendenti fino ad aziende con quasi 400 dipendenti).

Il numero di occupati per categoria e sesso mette in luce uno squilibrio nella distribuzione di uomini e donne nelle posizioni apicali. Dirigenti e quadri sono infatti categorie connotate principalmente al maschile, il numero di uomini supera il 70% in entrambi i posizionamenti. Non emergono, invece, significative differenze di genere nelle categorie operaio e impiegato. Queste evidenze fanno pensare a un fenomeno di segregazione verticale operante nelle aziende intervistate.

24 Per quanto riguarda la posizione organizzativa degli/delle intervistati/e è nel 64% dei casi è il/la responsabile delle risorse umane, per il restante dei casi il/la titolare. L'età media è di 45 anni, per il 60% dei casi gli/le intervistati/e sono donne. Il titolo di studio dei/delle rispondenti è in metà dei casi la licenza media superiore, segue la laurea (36%), meno frequenti sono i casi di qualifica professionale o di ulteriore specializzazione post-laurea (7% in entrambi i casi). L'anzianità media aziendale è di 13 anni.

Il numero di occupate nella classe di età 25-40 anni è in media pari al 28% degli occupati totali. Al 31 dicembre 2014 solo 6 aziende su 28 hanno un maternità in atto. Le aziende che hanno aderito alla certificazione Family Audit sono 11, tutte afferenti al settore terziario.

4.2 Seconda sezione. Rappresentazione della maternità

La seconda sezione dall'intervista strutturata dal titolo "Rappresentazione della maternità" è sviluppata su due domande. La prima domanda è a risposta aperta, mentre la seconda è a risposta chiusa. Obiettivo della sezione è quello comprendere come i/le rispondenti rappresentano la maternità, facendo emergere le categorie usate per definire l'evento a livello organizzativo. Di seguito vengono presentati i risultati ottenuti.

Dall'analisi delle trascrizioni delle registrazioni emerge un quadro molto articolato. La maternità è rappresentata in modo diverso dai/dalle rappresentanti delle aziende intervistate, alla domanda: "A suo giudizio la maternità rappresenta un evento impattante sulla vita aziendale?" le risposte sono state varie. Alcuni/e rispondenti rappresentano la maternità in chiave non problematica, anticipando l'evento o gestendolo al bisogno attraverso soluzioni organizzative efficaci. Altri/e invece rappresentano la maternità come un evento particolarmente impattante sulla vita aziendale, la problematicità dell'evento è legata sia a caratteristiche dell'azienda sia a caratteristiche alle dipendenti. Altri/e rispondenti ancora non si collocano ai due estremi della dicotomia individuata, rimanendo in un'area intermedia.

Dall'analisi delle interviste sono emerse dunque tre categorie generali, che vengono di seguito riportate sinteticamente:

1. La maternità non è un evento impattante (*"Non lo definirei come un evento impattante. Non ritengo problematica la cosa (azienda 10); "Non particolarmente impattante non si riscontrano particolari problemi" (azienda 20); "E' un evento fisiologico [...]. Per noi è normale, succede" (azienda 7); "No, non è un evento impattante. Per noi è abbastanza gestibile" (azienda 12)*).
2. La maternità potrebbe essere un evento impattante (*"Non è detto che sia una situazione di difficoltà, come potrebbe esserlo in certi altri casi" (azienda 3); "Dipende dalla mansione della dipendente" (azienda 22)*).
3. La maternità è un evento impattante (*"Sì, senza dubbio rappresenta un evento impattante sulla vita aziendale" (azienda 2); "Sì, in qualche modo sì, è impattante" (azienda 4); "Sì, ha un impatto. Certo" (azienda 14)*).

L'analisi di contenuto ha permesso inoltre di rilevare le dimensioni che contribuiscono a delineare le diverse rappresentazioni della maternità. L'aspetto che sembra esser decisivo nel definire l'evento come impattante o non impattante è il diverso posizionamento attivo/passivo delle aziende rispetto ad esso. Le organizzazioni che si pongono in chiave attiva nei confronti di una possibile maternità sono quelle che percepiscono l'evento come meno problematico. Emerge una certa apertura nei confronti della maternità, che fa pensare all'affermarsi di una cultura in chiave conciliativa. Queste aziende pur riconoscendo le difficoltà poste dall'evento maternità, sembrano essere ben disposte ad anticiparlo o ad affrontarlo al momento del bisogno attraverso soluzioni organizzative efficaci.

Le aziende che si posizionano in maniera passiva, invece, rappresentano la maternità come evento impattante. Si tratta di aziende che sembrano "subire" l'evento maternità, evidenziandone una serie di difficoltà che comporta all'azienda (costo economico e problemi di sostituzione). Sembra emergere in questo caso una maggior chiusura nei confronti dell'evento rispetto alle aziende del posizionamento attivo.

Emerge una terza tipologia di aziende che si collocano in una posizione intermedia. Si tratta di aziende che sembrano essere ben disposte nei confronti della maternità delle dipendenti che ricoprono posizioni facilmente sostituibili. Si rileva una maggiore chiusura e, dunque, una rappresentazione in termini più problematici, al crescere delle posizioni della scala gerarchica.

Questa tipologia intermedia offre spunti di riflessione in merito al fenomeno della segregazione verticale. La rappresentazione della maternità come problematica solo per posizioni apicali può legittimare agli occhi delle aziende la scelta di non attribuire ruoli di responsabilità alle dipendenti madri o potenzialmente madri.

Di seguito si riportano le sotto dimensioni emerse come costituenti delle *tre categorie più generali*.

A. La maternità non è un evento impattante

Le aziende che rientrano in questa prima categoria si pongono in chiave attiva nei confronti di una possibile maternità e sono quelle che percepiscono l'evento come meno problematico. La maternità è definita come un qualcosa di "gestito" o "gestibile" a livello organizzativo. Più precisamente, sono due le dimensioni emerse come costituenti della rappresentazione della maternità in chiave non problematica, che sono presentate di seguito sinteticamente:

Gestione delle risorse umane in chiave strategica

Le aziende che rappresentano la maternità come un evento non impattante sono quelle che dichiarano di disporre di un sistema di gestione delle risorse umane in chiave strategica e di saper *già* come gestire l'evento. Queste aziende riconoscono il carattere "fisiologico" e "naturale" della maternità e, per renderlo meno impattante possibile, adottano sistemi di gestione delle risorse umane in grado di anticiparlo. La gestione in chiave pro-attiva consente alle organizzazioni di definire pratiche aziendali tali da ridurre il problema della sostituzione e la percezione di "affaticamento organizzativo" (Cuomo & Mapelli, 2009), che come emerso dalla letteratura, sono tra i principali sforzi di processo associati alla maternità.

L'anticipazione dell'evento da parte di queste aziende permette infatti una gestione dinamica della maternità e offre la possibilità di conoscere nuove risorse su cui contare durante i periodi di congedo della lavoratrice. (*"Sappiamo già come operare, abbiamo già la situazione sotto controllo (azienda 10); "Abbiamo un sistema di presidio, di sostituzione molto, molto efficace e testato. Quindi rispetto ad altre realtà dove l'assenza crea magari un disequilibrio, una necessità di rivoluzionare magari un certo tipo di organizzazione nel nostro caso abbiamo proprio le strategie aziendali tali da rendere meno impattante possibile l'evento maternità" (azienda 7)*)

Evento gestibile

Rientrano nel posizionamento attivo anche le aziende che rappresentano la maternità come evento "gestibile". Queste aziende non dichiarano di disporre di pratiche aziendali formalizzate in chiave pro-attiva, ma in occasione dell'evento sembrano essere ben disposte nel riorganizzarsi e nel trovare soluzioni organizzative efficaci. (*"Non è un evento impattante. Per noi è abbastanza gestibile" (azienda 12); "Qualche necessità di riorganizzazione la pone però non mi sembra di poterlo definire un evento impattante. Solitamente (ci riorganizziamo) attraverso un'assunzione con un contratto a tempo determinato, laddove non è possibile riorganizzare le risorse interne" (azienda 13); "Siamo un gruppo con tanti dipendenti, riusciamo a gestirlo. Magari per uffici dove abbiamo 2-3 dipendenti, se una dipendente va in maternità, insomma, dobbiamo comunque provvedere a fare qualche...però...si è sempre riusciti a gestire (azienda 5); "Non particolarmente, non si riscontrano particolari problemi nel gestire la maternità" (azienda 20)*)

B. La maternità potrebbe essere un evento impattante

Alcune aziende non si collocano ai due estremi della dicotomia attivo/passivo, rimangono in un'area intermedia e legano il carattere impattante o non impattante alle caratteristiche specifiche della dipendente (*"Impatta in funzione del tipo di ruolo e quindi di specificità della risorsa*).

Non è detto che sia una situazione di difficoltà, come potrebbe esserlo in certi altri casi. Non posso dirlo in anticipo, se sarà un problema o meno” (azienda 3); “Dipende dalla mansione della dipendente” (azienda 22)). Come emerge dalle trascrizioni delle interviste la criticità dell’evento maternità è legata al ruolo della dipendente; solo in caso di ruoli chiave, e dunque difficilmente sostituibili la maternità è rappresentata come impattante.

C. La maternità è un evento impattante

Le aziende che si posizionano in maniera passiva sembrano “subire” la maternità e lo rappresentano come evento impattante. Sembra emergere in questo caso una maggior chiusura nei confronti della maternità e delle necessità organizzative che essa pone.

Due dimensioni emergono come particolarmente critiche nella rappresentazione della maternità: il costo economico e il problema della sostituzione. Di seguito riportiamo le due sottodimensioni che contribuiscono alla rappresentazione del “problema” maternità

C.1 Costo economico

La maternità è rappresentata come un evento impattante in funzione dei costi economici che gravano sull’azienda. Si fa riferimento a quelli che in letteratura sono stati definiti come “costi vivi” (Cuomo & Mapelli, 2009). Sono voci di costo quantificabili economicamente (quote TFR per i periodi di assenza, pagamento dei ratei di ferie, eventuali mensilità aggiuntive e possibile integrazione del 20% della retribuzione se prevista dal contratto collettivo), voci queste che incidono sulla rappresentazione della maternità come impattante. Ricordiamo che aziende del settore privato devono provvedere anche al pagamento anticipato dell’indennità di maternità per conto dell’Inps.

Questo passaggio legislativo aggrava la percezione della maternità come costo e alimenta la rappresentazione dell’evento come impattante (*“La maternità è un costo economico perché c’è una quota parte che comunque è a carico dell’ente” (azienda 2); “Sicuramente è un costo economico. Del resto, è ovvio una maternità per un’azienda piccola manderebbe in crisi l’azienda” (azienda 11); “Sì, molto perché è un costo per l’azienda senza apporto produttivo” (azienda 21)*). I “costi vivi” (Cuomo & Mapelli, 2009) alimentano anche la rappresentazione della maternità come costo troppo elevato a fronte del quale non vi sarebbe alcun beneficio produttivo.

C.2 Il problema della sostituzione

La maternità è rappresentata come impattante anche in relazione alle esigenze che essa pone in termini di sostituzione. Questo problema è una delle criticità che maggiormente incidono sulla rappresentazione della maternità come “affaticamento organizzativo” (Cuomo & Mapelli, 2009). (*“La persona va sostituita nel ruolo che svolge che idealmente deve essere svolto da qualcun altro. In questo senso sì. Questo è l’aspetto principale. Assolutamente” (azienda 14)*). Le sottodimensioni costitutive della maternità come problema di sostituzione sono legate alla necessità di riorganizzare il lavoro su altre risorse (pena la discontinuità dei servizi offerti dall’azienda), il dover selezionare sostituti/e con stessi requisiti della dipendente da sostituire (titoli e qualificazioni, numero di ore di formazione in entrata, parametri aziendali in termini di numero dipendenti e numero clienti/utenti) e la perdita, o comunque l’interruzione momentanea, dell’uso del know-how della lavoratrice assente. Di seguito vengono riportate schematicamente le sottodimensioni costituenti individuate.

Il rischio operativo connesso alla continuità/discontinuità. La maternità è rappresentata come un problema di sostituzione perché comporta un “rischio operativo” connesso a questioni di continuità/discontinuità dei servizi erogati (*“Noi dobbiamo sostituire le maternità altrimenti i servizi non stanno in piedi (azienda 2) o della relazione sociale con l’utente/cliente (“Se l’educatrice manca [...] c’è anche un aspetto relazionale, relazione*

che è stata creata e che poi deve essere recuperata al rientro o capire se deve essere recuperata” (azienda 17); “Il periodo di assenza dal lavoro va a rompere la continuità della relazione con l’utente. È proprio un costo relativo alla fatica che dovrà fare l’utente nel gestire l’assenza di questa persona (azienda 1); “Il tipo di lavoro che viene svolto all’interno dell’ente è di assistenza ai minori in difficoltà, quindi nel momento in cui viene a mancare una figura di riferimento è effettivamente un’assenza significativa” (azienda 4)).

Quest’ultimo aspetto è emerso tra le aziende dei servizio socio-educativi, caratterizzati da un lavoro relazionale e per le quali la maternità ha un costo sociale maggiore.

I parametri legislativi. Un’altra versione del problema della sostituzione della dipendenti in maternità emerge in relazione ad una serie di parametri legislativi a cui le aziende devono attenersi. Più precisamente:

- Titoli e qualificazioni. (*“Le nostre dipendenti hanno un contratto di educatrice di asilo nido [...] si tratta di personale di difficile reperimento per titolo e obblighi richiesti per legge” (azienda 6)).*
- Formazione obbligatoria in entrata. (*“Se assumo una nuova dipendente non posso metterla subito al lavoro [...] formare una nuova risorsa è una “battaglia contro il tempo”. Noi abbiamo degli obblighi di formazione, per mettere una persona a parlare con il pubblico devo farle fare 60 ore di formazione obbligatoria” (azienda 16)).*
- Proporzione tra numero di dipendenti e numero di clienti/utenti. (*“Noi dobbiamo sostituire le maternità [...] non abbiamo grandi ambiti di razionalizzazione delle risorse. Abbiamo dei parametri che dobbiamo rispettare rispetto agli utenti e al numero di educatori che dobbiamo assicurare” (azienda 2)).*

Le competenze difficili da sostituire. La sostituzione è rappresentata come problematica anche in relazione alle difficoltà di individuare risorse in possesso di requisiti simili alla dipendente in maternità (*“Una persona che non è in servizio deve essere sostituita [...] anche con il bagaglio di esperienza che la persona può avere acquisito e il sostituto non necessariamente lo si trova con lo stesso bagaglio di esperienza” (azienda 8)).*

La sezione relativa alla rappresentazione della maternità si completa con una domanda chiusa con risposta graduata su scala tipo Likert a cinque punti. Con la domanda si vuole capire il posizionamento delle aziende rispetto ad una serie di possibili rappresentazioni della maternità. Di seguito vengono riportati i risultati relativi alle 28 aziende intervistate.

Per la maggior parte degli/delle intervistati/e la maternità rappresenta una normale pratica di gestione delle risorse umane, più precisamente l’85% si dichiara molto o abbastanza d’accordo con questa affermazione.

Questo dato così alto sembra confermare la rappresentazione della maternità come una delle normali pratiche richieste all’organizzazione nella gestione delle risorse al suo interno. Possiamo qui richiamare il dibattito (Piazza, 2010; Gosetti, 2015) sulla necessità di inquadrare le politiche di conciliazione in un nuovo frame teorico e culturale che permetta di superare una lettura di genere delle stesse.

Uno sforzo in tal senso è necessario per avviare un processo di decostruzione dei tradizionali ruoli di genere e per ridurre la percezione che le donne siano un investimento rischioso per le aziende. Occorre formare i vertici aziendali in tal senso, questa strategia emerge nel dibattito teorico come essenziale per incrementare la piena integrazione delle politiche conciliative nella cultura aziendale (Sebattini & Crosby, 2009).

Dall’analisi emergono altre due rappresentazioni significative: la maternità come un affaticamento organizzativo (con il 68% molto o abbastanza d’accordo) e la maternità come costo economico che l’azienda è costretta a sostenere (con il 64% molto o abbastanza d’accordo).

Queste evidenze confermano quanto emerso dall’analisi a posteriori delle trascrizioni delle interviste, dove emerso che un numero consistente di intervistati/e rappresenta la maternità come impattante sulla vita aziendale sia in riferimento ai costi che gravano sull’azienda sia in riferimento al problema di sostituzione.

La metà dei/delle rispondenti è molto o abbastanza d'accordo sul fatto che la maternità possa rappresentare un risorsa per la crescita esperienziale che induce nelle dipendenti, con una percentuale un po' ridotta la ritengono anche una risorsa per il cambiamento che induce nell'organizzazione (46 %). È interessante notare che la situazione appena descritta cambia significativamente se si analizzano i dati in modo non aggregato per settore di attività. Più precisamente, nella maggior parte delle aziende del settore secondario questa rappresentazione positiva della maternità è quasi del tutto assente, la maternità non è considerata come risorsa per la crescita esperienziale che induce nelle dipendenti, né come risorsa per il cambiamento che induce nell'organizzazione (rispettivamente il 70% e il 60% degli/delle intervistati sono per nulla o poco d'accordo con queste affermazioni).

Nel settore terziario le percentuali si ribaltano. Emerge più chiaramente una rappresentazione positiva della maternità, il 61% dei/delle rispondenti sono molto o abbastanza d'accordo nel considerarla come risorsa sia per la crescita esperienziale che induce nelle dipendenti sia per il cambiamento che induce nell'organizzazioni.

A conferma di ciò riportiamo le parole di una rispondente del settore terziario, che in merito alle questioni della maternità come risorsa si è così espressa: *“Ha anche degli aspetti in visione macro positivi, c'è una crescita anche dal punto di vista educativo, sociale [...] ha un effetto di ricchezza generale sulla cooperativa”* (azienda 17). Questa visione della maternità come risorsa per la crescita che induce nelle dipendenti è fortemente connessa alla natura sociale e relazionale del lavoro dei servizi socio-educati, ma viene riconosciuta anche da aziende del settore bancario-assicurativo che rappresentano la maternità come momento di crescita (*“Fa parte della vita...pertanto nel cercare di coniugare lavoro e famiglia credo che maturi anche dal punto di vista del carattere, della capacità, dell'intelligenza emotiva”* (azienda 3)).

E per la questione della maternità come possibile crescita per l'azienda, invece, alcune intervistate affermano di averla trasformata in un'occasione positiva (*“Per noi è quasi una risorsa, avendo un turnover alto conosciamo nuove dipendenti future e quindi nel caso dovessimo fornire un contratto nuovo sappiamo chi ha già lavorato bene perché ha avuto diversi mesi per essere vista all'opera. Quindi per noi è quasi, non dico che è una cosa positiva perché comunque è un dipendente che è assente per un periodo quindi ha un costo anche. Però in realtà l'abbiamo trasformato quasi in un'occasione positiva”* (azienda 7); *“L'assenza della dipendente per maternità obbliga a rivedere l'organizzazione. Permette di conoscere giovani che puoi introdurre come nuove risorse. Da questo punto di vista può essere considerata come un'opportunità”* (azienda 15). La maternità è rappresentata in chiave positiva da questo punto di vista perché facilita un turnover fisiologico e permette assunzioni veloci in casi di necessità.

Merita un'analisi più approfondita la variabile relativa alla rappresentazione della maternità come possibile ostacolo per la crescita occupazionale delle dipendenti. Il 47% dei/delle rispondenti dichiara di essere poco o per nulla d'accordo nel considerarla come un ostacolo, con una percentuale del 18% di aziende incerte sulla questione. Analizzando le risposte per settore di attività i/le rispondenti che si dichiarano per poco o nulla d'accordo nel considerarla come un ostacolo sono il 30% (con il 40% di incerti) nel settore secondario e il 56% (con il 6% di incerti) nel settore terziario. Emerge incertezza, soprattutto da parte delle industrie, e percentuali nel complesso non molto confortanti. Questa incertezza nel fornire una risposta potrebbe offrire uno spunto di riflessione da approfondire nelle successive fasi dell'indagine, che ricordiamo non è ancora conclusa.

Riportiamo di nuovo le parole di un intervistato per avvalorare le nostre argomentazioni: *“Dipende, dipende dall'atteggiamento, da come riesce ad evitare tensioni e...non è che si metta una pietra sopra, dipende dalla persona che può reagire in un modo o nell'altro. Qua diventa molto difficile, è chiaro che dopo la nascita del bambino per almeno tre anni, dato che il bambino non viene inserito nel nido, quindi è una situazione molto fluida, si deve affrontare questo periodo nell'idea di una forte incertezza organizzativa. Nei primi tre anni noi non prendiamo mai decisioni, sappiamo che in questo periodo prevalgono certe situazioni”* (azienda 3).

Queste parole sembrano tradire una rappresentazione della maternità come un possibile ostacolo per la carriera delle dipendenti. Le decisioni in merito alla carriera vengono rimandate di tre anni perché secondo alcune aziende una dipendente dopo la maternità potrebbe essere “distratta” da esigenze familiari. Quello che a nostro avviso emerge è che per alcune aziende la maternità in un certo senso possa compromettere la professionalità delle lavoratrici, come se con l’evento maternità la risorsa perdesse competenze acquisite e dimostrate fino al quel momento. Rappresentazione che trova conferma nel fatto che il 46% dei/delle rispondenti è molto o abbastanza d’accordo nel considerare la maternità come una riduzione dell’impegno lavorativo della dipendente. Questo aspetto è spesso denunciato dalle dipendenti diventate madri che in altre indagini (Gosetti, 2015) in cui è stata data loro la parola affermano che agli occhi delle aziende se si è visibili come madre, lo si è meno come lavoratrice. L’identità della lavoratrice è dunque limitata e circoscritta al suo ruolo di madre, con conseguente riduzione dell’impegno lavorativo e sospensione delle decisioni di carriera negli anni successivi alla maternità. Questo aspetto è emerso anche nell’indagine in studio, una rispondente a riguardo ha sottolineato: *“E’ interessante notare che le donne che hanno figli sono “mamme”, mentre gli uomini che hanno figli sono solo “uomini” (azienda 15).*

Vengono dunque attivati quegli stereotipi di genere di cui si è parlato nei capitoli precedenti, facciamo riferimento all’implicito che le lavoratrici madri ridefiniscano la loro scala di valori e mettano al primo posto la famiglia. Questo porta a considerare le dipendenti meno affidabili agli occhi delle aziende; tali stereotipi giustificano e legittimano la sospensione delle decisioni sulle carriere per almeno tre anni. Emerge anche un altro aspetto problematico, fortemente legato a quanto appena detto. Sembra che per alcuni/e intervistati/e prevalga ancora cultura del *politics of times* (Allen, 2003) che fatica a distinguere tra professionalità/qualità del lavoro e assoluta disponibilità e presenza fisica dei soggetti.

La maternità come possibile ostacolo alla carriera delle donne è denunciata da un’intervistata anche in relazione alle scelte fatte al rientro dal congedo: *“Potrebbe rappresentare un ostacolo per lo sviluppo di carriera delle dipendenti, dipende molto dalle scelte che vengono fatte al rientro. Molte chiedono il part-time e questo può rappresentare un ostacolo alla loro crescita di carriera” (azienda 15).* Emerge anche in questa indagine la questione del part-time, che pur offrendo una soluzione al problema della doppia presenza, riduce le chance di carriera. Riportiamo un estratto di intervista più ampio che fornisce lo spunto per ulteriori riflessioni:

“Molte dipendenti al rientro richiedono il part-time, e la richiesta, a volte quasi obbligata, può rappresentare un ostacolo alla carriera. L’ostacolo alla carriera è visto dopo quando rientra, si ritiene che non possa dare quanto dava prima. Una volta chi rientrava dalla maternità dava per scontato che non avrebbe più ricevuto incarichi di responsabilità. Questo alimentava un circolo vizioso: la dipendente percepiva meno aspettative nei suoi confronti e anche l’azienda chiedeva sempre meno col tempo. Con aspettative intendo responsabilità che vengono richieste alle collaboratrici. Noi chiediamo un senso di responsabilità forte. Una collaboratrice un giorno mi ha detto: “Dopo due maternità non avrei mai pensato di poter aver ancora un ruolo di responsabilità che mi permetta di sentirmi realizzata professionalmente”. A quella collaboratrice, al rientro dalla maternità, è stato assegnato un ruolo di coordinatrice. Ritengo che se l’azienda abbia delle aspettative alte nei confronti delle dipendenti anche la risposta da parte delle dipendenti stesse sarà alta. Se le aspettative sono basse si innesca un circolo vizioso che in molti casi può tradursi in un ostacolo per lo sviluppo di carriera delle dipendenti” (azienda 15).

Queste parole offrono lo spunto per ulteriori riflessioni in merito alla questione della rappresentazione della maternità come possibile ostacolo allo sviluppo di carriera delle dipendenti. Emergono chiaramente le problematiche che caratterizzano le politiche di conciliazione di cui si è già ampiamente parlato. L’utilizzo di misure conciliative da parte delle dipendenti porta a sospendere le decisioni di carriera producendo il fenomeno delle “mommy track” (Poggio, 2010). La tradizionale divisione dei ruoli che vede le donne come uniche responsabili delle esigenze familiari le porta, infatti, ad indirizzarsi verso queste misure conciliative rinunciando così ad avanzamenti di carriera.

Un'altra riflessione che si può fare riguarda il "circolo vizioso" descritto dalla rispondente. In letteratura questo fenomeno è stato problematizzato e concettualizzato come "profezia che si autoadempie". Di questa teoria si è già accennato nei capitoli precedenti, la riprendiamo qui per interpretare lo tralcio di intervista trascritto. Le aziende nutrono delle aspettative sulle dipendenti e agiscono in modo tale che il comportamento delle dipendenti confermi queste aspettative. In altre parole, le aziende che hanno delle aspettative basse nei confronti delle loro dipendenti, perché le ritengono "distratte" da impegni familiari, non assegneranno loro ruoli di responsabilità. Queste aspettative e, decisioni aziendali conseguenti, influenzeranno le dipendenti a tal punto che metteranno in atto comportamenti conformi alle basse aspettative, scatenando in questo modo un "circolo vizioso".

4.3 Terza sezione. L'infanzia sui costi aziendali della gestione di una maternità

La terza sezione del questionario dal titolo "Influenza sui costi aziendali nella gestione di una maternità" è composta da due domande chiuse con risposta graduata su scale di tipo Likert, la seconda si conclude con la richiesta di esplicitare le ragioni che hanno motivato le risposte fornite.

Con questa terza sezione si è voluto comprendere come si compone la voce di costo maternità, in altre parole l'obiettivo è quello di identificare le voci di spesa percepite dalle aziende in caso di maternità, sia in riferimento ad aspetti organizzativi (prima domanda) sia alle caratteristiche professionali della dipendente (seconda domanda).

Di seguito riportiamo i risultati delle analisi. Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, le principali voci di costo che le aziende associano alla maternità sono la formazione della risorsa in sostituzione (è molto d'accordo il 39% e abbastanza d'accordo il 43%) e la redistribuzione del lavoro su un'altra risorsa (è molto d'accordo il 21% e abbastanza d'accordo il 54%). Seguono la possibile perdita di capitale umano se la dipendente non rientra e la gestione delle assenze non programmate (in entrambi i casi è molto d'accordo il 21% e abbastanza d'accordo il 36%). Incidono in maniera minore invece la retribuzione monetaria che spetta alla dipendente per legge (è molto d'accordo il 18% e abbastanza d'accordo il 32%) e la formazione al rientro (è molto d'accordo l'11% abbastanza d'accordo il 29%). Con questa domanda si è voluto rilevare come si compone la voce di costo della maternità sia in riferimento ai "costi vivi" (quantificabili economicamente) sia in riferimento ai "costi indiretti" o "percepiti" (di natura organizzativa, non associati ad un esborso monetario), secondo la distinzione proposta da Cuomo e Mapelli (2009). I risultati suggeriscono che tra gli/le intervistati contattati/e i principali costi aziendali della maternità sono legati più a sforzi di processo (formazione della risorsa in sostituzione, redistribuzione del lavoro su un'altra risorsa) che l'evento impone alle aziende, piuttosto che ai "costi vivi" ad essa imputabili (retribuzione monetaria che spetta alla dipendente per legge). Questi risultati sembrano confermare quanto emerso dalla ricerca realizzata da Cuomo e Mapelli. Anche per gli/le intervistati/e di questa indagine sono aspetti di natura organizzativa i principali costi associati alla maternità.

Con la seconda domanda si è voluto comprendere quanto determinate caratteristiche delle dipendente potessero incidere sui costi percepiti dalle aziende in caso di maternità. Più precisamente, le variabili che incidono maggiormente sulla percezione dei costi sono la mansione (è molto d'accordo il 25% e abbastanza d'accordo il 36%), l'inquadramento professionale (è molto d'accordo il 21% e abbastanza d'accordo il 36%) e le competenze professionali delle dipendenti (è molto d'accordo il 25% e abbastanza d'accordo il 29%). Per le aziende intervistate le variabili che incidono in misura minore sui costi percepiti sono il livello d'istruzione e l'anzianità lavorativa.

La seconda domanda si conclude con la richiesta di esplicitare le ragioni che hanno motivato le risposte fornite. Come indicato le dimensioni costitutive della voce di costo maternità in riferimento alle caratteristiche professionali della dipendente sono: la mansione, l'inquadramento professionale e le competenze professionali. Per ragioni di chiarezza riprendiamo le principali voci di costo emerse come significative e riportiamo le ragioni avanzate dai/dalle rispondenti.

La mansione

La mansione della dipendente è la dimensione che maggiormente incide sulla percezione dei costi associati alla maternità. Le motivazioni portate dagli/dalle intervistati/e sono molto simili, fanno riferimento ai compiti e alle attività specifiche svolte dalla risorsa (*“E’ proprio la mansione che crea la diversità della gestione. La mansione è la cosa, il fattore più evidente di distanza.”* (Azienda 7); *“Se è un’educatrice di un centro che va in maternità questo incide poco, se è la coordinatrice che va in maternità incide di più. Nel secondo caso c’è un passaggio di informazioni più difficile”* (Azienda 17); *“Le mansioni della dipendente quasi sicuramente sono legate alla vita di un’altra persona, in questo caso di un ragazzo. Per cui... diciamo, i costi...io intendo i costi anche non economici...questo è il costo più elevato che come cooperativa sociale affrontiamo in occasione di una maternità”* (Azienda 1)).

La mansione della dipendente incide anche sulla principale voce di costo identificata a livello organizzativo, vale a dire la formazione della risorsa in sostituzione (*“La mansione incide anche in relazione all’assunzione di chi va a coprire il buco”* (azienda 18); *“E’ chiaro che selezioneremo anche sulla base del tipo di mansione che [la dipendente] stava raccogliendo”* (Azienda 7)).

L’inquadramento professionale

Anche l’inquadramento professionale incide particolarmente sulla percezione dei costi associati alla maternità. Più precisamente, le motivazioni che hanno portato le aziende a indicare questa voce di costo fanno riferimento alla componente economica a carico dall’azienda (*“I costi variano in funzione dell’inquadramento della dipendente. Si è assunti in base ai livelli e quindi in base al livello la sua retribuzione oraria cambia... quindi di conseguenza varia anche la retribuzione e di conseguenza anche i contributi versati per la dipendente”* (Azienda 12); *“La parte economica che integra l’azienda varia in relazione alla mansione e all’inquadramento professionale”* (Azienda 18); *“A partire dal quinto [livello] al primo, la paga aumenta per cui la retribuzione è maggiore. Non so, una dipendente che fa la psicologa avrà un primo livello per cui la sua assenza incide molto perché la percentuale che rimane comunque a carico dell’azienda è maggiore rispetto a quella, ad esempio, di un’educatrice professionale, che ha un livello inferiore”* (Azienda 4). Questa evidenza è coerente con quanto risultato nella seconda sezione dell’intervista strutturata, dove è emerso che tra gli/le intervistati/e la maternità rappresenta un evento impattante sulla vita aziendale in relazione ai “costi vivi” (Cuomo, Mapelli, 2009) ad essa associati.

Le competenze professionali

Le competenze professionali emergono come altra dimensione costituente la voce di costo associata alla maternità. Le aziende riconoscono l’importanza del know-how delle dipendenti e le difficoltà che possono emergere nel trovare qualcuno con le stesse caratteristiche. Le competenze professionali delle dipendenti sono emerse anche in relazione al problema della sostituzione che incide sulla rappresentazione della maternità come evento impattante sulla vita aziendale (*“Più è alta la competenza, più è skillata la dipendente, o più cruciale è il suo ruolo ricoperto, più alto è per noi il costo economico, per la sua sostituzione, per la perdita del suo capitale di conoscenza”* (azienda 23); *“Se si assenta una persona con una grossa esperienza bisogna sostituirla con un equivalente e a volte è difficile perché non avrà comunque lo storico [...] si porta dietro un bagaglio di conoscenze, sono esperienze fatte qui, sono conoscenze proprie della realtà cooperativa”* (azienda 7); *“Le competenze professionali della dipendente...probabilmente la dipendente ha sviluppato delle competenze fatte di esperienza, di formazione interna ed esterna che non vanno a perdersi ma vanno comunque sospese improvvisamente e non possono essere esplicitate”* (Azienda 1))

Anche in questo caso le aziende sottolineano come la sostituzione delle competenze professionali incida particolarmente sull’individuazione e la formazione della risorsa in sostituzione, aumentando in tal senso i costi percepiti della maternità (*“Un’ipotesi, abbiamo una coordinatrice di un gruppo che è molto brava, quindi competenze professionali alte, di alto profilo, la sostituzione diventa veramente un problema.”*

Perché non diventa solo un problema, non è solo un costo nella sostituzione di un corrispettivo di pari livello, pari funzione...il problema è che devo riuscire a trovare una persona che abbia le capacità del coordinamento di una struttura. Se non ce l'ho, quindi se non l'ho formata nel tempo, la devo formare, la devo inserire gradualmente nel gruppo, nella struttura e continuare...come dire, a sostenerla in questo processo di apprendimento...che non è scontato. (Azienda 2)).

4.4 Quarta sezione. Le pratiche organizzative

La quarta sezione del questionario è sviluppata su due domande. L'obiettivo è quello di rilevare le modalità comunicative e negoziali adottate tra azienda e dipendente. Con la prima domanda si chiede quale modalità di comunicazione sia principalmente usata in occasione della maternità e nella sua gestione. Di seguito vengono riportati i risultati emersi. Nel 75% dei casi prevale un colloquio aperto in cui titolare e dipendente condividono informazioni al fine di soddisfare i reciproci interessi. Nel 14% dei casi prevale una modalità di comunicazione in cui la dipendente tende a soddisfare principalmente i suoi interessi. In nessun caso viene evitato il confronto diretto sulla questione e né prevalgono colloqui in cui viene data la precedenza agli interessi dell'azienda. Nell'11% dei casi non viene fornita una risposta al quesito.

Con la seconda domanda viene chiesto agli/intervistati/e di specificare quale secondo loro sarebbe la modalità più auspicabile. Le risposte a questa domanda offrono interessanti spunti di riflessione; data la natura molto diversa delle aziende che compongono il campione si presentano le risposte per settore di attività.

Tra le aziende dei servizi socio-educati, ad eccezione di due particolari realtà, prevale un colloquio aperto e viene indicata come modalità di comunicazione auspicabile (*"E' previsto un colloquio diretto dove si può parlare e si vedono le esigenze di uno e dell'altro e si va d'accordo. La ritengo la modalità adatta, riusciamo ad avere colloqui diretti, in pace e tranquillità"* (Azienda 10); *"Quella che applichiamo noi [...] è sicuramente la migliore"* (Azienda 1); *"La modalità [colloquio aperto] è quella auspicabile anche perché è quella che fa incontrare l'interessi del lavoratore con quelli del datore di lavoro"* (Azienda 8)).

I/le rappresentanti delle aziende del settore secondario sottolineano che le loro dipendenti tendono ad informare subito del loro stato di gravidanza, e ciò è fortemente legato alla natura del lavoro nei servizi e alle normative vigenti in ambito di maternità. Per le dipendenti di queste organizzazioni è prevista un'anticipazione del congedo obbligatorio di maternità riconosciuta per legge (articoli 16 e 17 del D. Lgs. 151/2001 – Testo Unico maternità/paternità). Le dipendenti dunque comunicano subito il loro stato di gravidanza in ottemperanza alla legge e alla tutela della loro salute. (*"Nel nostro caso d'altronde [...] nel momento in cui lo scoprono lo devono comunicare perché devono assentarsi dal lavoro per obbligo [...] devono per forza comunicarlo con largo anticipo [...] perché è considerata una maternità a rischio"* (Azienda 10)).

Una intervistata di un'azienda socio-educativa sottolinea che anche se la modalità di comunicazione adottata prevede un colloquio aperto *"non sempre assicura un accordo...è un passaggio essenziale secondo me, va fatto presto"* (Azienda 17), proseguendo afferma inoltre *"per parlare del rientro noi tendiamo a farlo quando sta andando in maternità o addirittura quando il bambino è nato. Se invece si facesse con un po' più di anticipo si riuscirebbe a programmare di più e capire"* (Azienda 17), la rispondente evidenzia una criticità che emergerà chiaramente nella sesta sezione dell'intervista strutturata. Il colloquio diretto riguarda solo la comunicazione della gravidanza, ma non la negoziazione dei tempi e delle modalità del rientro. Questi ultimi aspetti emergono come particolarmente critici perché non permettono un accordo anticipato tra le parti, generando conflitti e disorganizzazioni che aumentano i costi percepiti della maternità.

Una realtà socio-educativa merita un approfondimento. A differenza delle altre aziende dello stesso settore, la rispondente dichiara che la modalità di comunicazione adottata è finalizzata al soddisfacimento degli interessi della dipendente (*"Tendiamo ad andare molto incontro alla dipendente anche perché poi di solito si parte con un'astensione anticipata per cui c'è poco da fare, non c'è modo di...è anche la loro salute quindi è"*

ragionevole dire: *“Tutelate la vostra salute noi ci organizziamo”* (azienda 7)) e ritiene che questa modalità sia la più efficace per la specifica realtà aziendale. Questa pratica organizzativa non è connotata negativamente dall'azienda, ma è il frutto di una specifica strategia aziendale declinata in chiave conciliativa. Come dichiarato:

“Essendo una cooperativa che è abituata a far percepire alle dipendenti anche l'appartenenza, anche perché le dipendenti possono scegliere se diventare socie per cui se lo diventano in un certo senso in prima persona si sento responsabili del loro operato. Loro sentono una adesione tale alla strategia e quindi alla politica in senso molto più ampio e di conseguenza si sentono direttamente responsabili di quello che poi succede [...] anche perché comunque nel nostro caso il creare benessere, motivazione nelle dipendenti diventa una risorsa, fidelizza le dipendenti anche quelle a tempo determinato comunque tendono a restare con noi, non le perdiamo per strada, le dipendenti a tempo indeterminato restano con noi per tutta la loro vita lavorativa...in quel senso fare in modo che recepiscano il beneficio e che lo recepiscano proprio in modo consapevole” (Azienda 7).

Dalle parole della rispondente emergono chiaramente i benefici connessi alle pratiche organizzative adottate. L'adesione e l'identificazione delle lavoratrici alla strategia aziendale fa nascere un vero e proprio *commitment* e ha come conseguenza lo sviluppo della cittadinanza organizzativa, favorendo così il funzionamento efficace dell'azienda. L'attenzione al benessere organizzativo delle dipendenti e la fidelizzazione delle stesse si è rilevata dunque una strategia efficace per l'azienda in questione e ne assicura la stessa sopravvivenza. Quanto emerso è consistente con altre evidenze empiriche che suggeriscono che la promozione di politiche conciliative ha degli effetti positivi non solo sulla qualità della vita e del lavoro dei/delle dipendenti, ma risulta vantaggioso anche per le organizzazioni stesse.

Emerge un quadro parzialmente diverso negli altri settori di attività; presentiamo alcune realtà che meritano un approfondimento. Un/ rappresentante di un'azienda del settore bancario-assicurativo indica come modalità di comunicazione il colloquio aperto e la ritiene la più adatta perché apporta benefici a entrambi gli attori coinvolti (*“È previsto un confronto diretto per valutare e gestire la maternità in maniera armoniosa per entrambi le parti [...] da entrambe le parti si è disponibili a trovare delle soluzioni (Azienda 15)”*). Una rappresentante di un'altra azienda afferma anche *“Il colloquio, la comunicazione avviene sia preventivamente che durante il periodo di maternità, in questo modo si è facilitati sia nei processi di gestione al rientro...ma allo stesso tempo la dipendente aggiornata costantemente sente meno il distacco, non ha la sensazione di essere stata esclusa”* (Azienda 17), questa modalità di comunicazione, a detta della intervistata, non solo apporta benefici alla dipendente, che percepisce meno la distanza che la maternità produce rispetto al lavoro, ma facilita anche la riorganizzazione aziendale (*“Un confronto molto trasparente agevola entrambi, la dipendente e l'azienda, e fa sentire meno i costi di gestione”* (Azienda 15)). Emerge dunque un quadro diverso rispetto a quello citato sopra, la modalità di comunicazione adottate dall'azienda bancario-assicurativa è efficace perché prevede una negoziazione non solo prima, rispetto al congedo obbligatorio, ma anche durante il periodo di assenza della lavoratrice, ciò permette una negoziazione anche sui tempi e le modalità di rientro; aspetto che come già accennato riduce l'incertezza organizzativa e fa percepire meno i costi della maternità.

Quest'ultimo elemento trova conferma nelle parole di un altro rispondente del settore bancario-assicurativo: *“in sede di colloquio [colloquio aperto] si riesce a capire e anche a riequilibrare un po' il rapporto in base alle diverse esigenze e magari concordare già una fase di rientro di un certo tipo...solo così credo che sia possibile ridurre in un certo senso i costi percepiti della maternità proprio per il fatto che si ha maggiore chiarezza anche su quelli che possono essere gli impatti complessivi”* (Azienda 3). La negoziazione sui tempi e sulle modalità del rientro anche per questa azienda sembra essere la miglior soluzione al “problema” maternità.

Un rappresentante di un'azienda del settore bancario-assicurativo propone una lettura diversa della questione, dichiara infatti: *“Certo che un colloquio aperto è auspicabile...ma gli interessi, le prospettive sono diverse. La dipendente tende a privilegiare l'aspetto personale mentre a noi interessa guardare il funzionamento aziendale. Fa parte del gioco delle parti”* (Azienda 16).

L'intervistato dell'azienda citata descrive la questione come un problema di conflitto di obiettivi, che vede la contrapposizione tra attori con prospettive e interessi non allineati, né allineabili. Sembra emergere una cultura del lavoro fordista che vede una dicotomia netta tra la sfera pubblica del lavoro e sfera privata e familiare. La maternità si inserisce nel dominio della vita personale della lavoratrice e tende ad essere percepita come un ostacolo alla produttività (Imperatori & Paolino, 2009). Questa cultura del lavoro trova espressione in un approccio teorico di gestione delle risorse umane simile alla tradizionale forma di amministrazione del personale, basata cioè su una visione reattiva delle persone come entità da amministrare e non come risorse da gestire e sviluppare nella loro interezza.

Le aziende del settore secondario offrono una visione piuttosto uniforme delle pratiche organizzative di gestione della maternità. Identificano il colloquio aperto come modalità di comunicazione auspicabile, e sottolineano l'importanza di una negoziazione anticipata anche sui tempi e sulle modalità del rientro (*“Di solito le scelte in termini di tempo di rientro si fanno una settimana prima e in questo modo possono esserci dei problemi a livello organizzativo. Se una lavoratrice avvisa in anticipo che non vuole più il tempo pieno e io non posso concederle il part-time, sapere in anticipo che la lavoratrice non ci sarà più mi permette di lavorare sulla formazione di qualcun altro, o procedere a nuove assunzioni”* (azienda 21)). Anche in questo caso dunque la negoziazione anticipata sembra emergere come strategia per pianificare soluzioni funzionali per entrambi le parti, e ridurre la percezione del “problema” maternità.

4.5 Quinta sezione. Politiche attuate dall'organizzazione

La quinta sezione dell'intervista strutturata riguarda le politiche a sostegno della maternità. Con questa domanda si è voluto identificare quali politiche vengono adottate dalle aziende coinvolte nello studio. 20 aziende su 28 utilizzano politiche conciliative. Gli interventi più consolidati sono i sistemi di flessibilità oraria con finalità conciliative, adottati dal 68% delle aziende, e il colloquio pre e post maternità con le dipendenti presente nel 64% dei casi. Seguono la formazione del personale in sostituzione e la formazione della dipendente al rientro, entrambi presenti nel 61% dei casi. Sono anche esistenti l'accompagnamento al rientro della dipendente, 54% dei casi e la programmazione condivisa, 46% dei casi. In misura minore vengono adottati anche l'invio di materiale informativo (32%), uso di tecnologia per agevolare la fase di rientro (25%) e figure jolly in caso di assenza (21%). L'intervento meno usato è convezioni con altre aziende per erogare servizi conciliativi (11%).

La quinta sezione si conclude con l'opzione “Altro” per dare la possibilità agli/alle intervistati/e di specificare misure conciliative non presenti nell'elenco proposto. Un/una rappresentante del settore secondario (Azienda 23) ha indicato la possibilità di lavorare da casa e una forma di incentivo che consiste nell'integrazione del 10% in più del contributo previsto se viene presa la maternità facoltativa con una durata minima di sei mesi subito dopo la maternità obbligatoria. Un'azienda del settore terziario (Azienda 2) ha indicato l'“assenza nominata”, una sorta di figura jolly, che consiste in una lista informale di persone che in caso di necessità vengono chiamate per le sostituzioni.

4.6 Sesta sezione. Azioni che potrebbero essere attivate

Si è voluto concludere l'intervista lasciando ai/alle rispondenti la possibilità di indicare azioni che a loro parere possano ridurre i costi percepiti della maternità. Obiettivo di questa sezione è quello di raccogliere proposte di miglioramento in termini di policy pubbliche e di politiche organizzative. È data la possibilità di scegliere tra una serie di alternative di risposta, ma viene lasciato spazio anche a proposte da parte dei/delle rispondenti. Di seguito vengono riportati i risultati delle analisi.

Emerge come scelta prevalente i maggior contributi monetari da parte dell'Ente Pubblico. Sono indicati al primo posto nel 39% dei casi e si riferiscono anche alle spese che le aziende devono sostenere in termini di

formazione della risorsa in sostituzione (emersa come principale voce di costo percepita a livello aziendale), ma anche per la formazione e l'aggiornamento al rientro (*“Contributi per coprire i “passaggi di consegna” [...] se ci fosse la possibilità di non far finire oggi chi ha sostituito per nove mesi e far iniziare subito chi rientra [...] noi non abbiamo i margini per coprire, o una o l'altra. Avere un margine per i passaggi di consegna su ogni rientro sarebbe davvero utile”* (Azienda 17); *“Sarebbe utile poter usufruire di affiancamenti più lunghi, che ora come ora non è possibile avere per via del numero limitato di contratti a termine ammessi”* (Azienda 26)).

I maggiori contributi riguardano, come già ricordato, anche i “costi vivi” (ratei di ferie, quote TFR per i periodi di assenza, possibile integrazione del 20% della retribuzione durante il congedo). Questa così alta percentuale di richiesta di maggiori contributi sottolinea come uno dei principali problemi che le aziende associano alla maternità continui ad essere di natura economica. Al di là di ogni retorica sull'argomento, la questione dei costi monetari e di profittabilità continua a rivestire inevitabilmente un ruolo importante per ogni azienda che opera nel contesto economico. Il fatto che un così alto numero di aziende abbia indicato come prima opzione di scelta i maggiori contributi economici è sintomatica di un malessere che le organizzazioni vivono rispetto alla maternità e questo aspetto se non problematizzato ed affrontato, anche in questo caso, al di là di ogni retorica, avrà delle ricadute su quelle che potremo definire vittime innocenti del sistema: le lavoratrici madri.

Sono le dipendenti che alla fine pagano il prezzo più caro, e come abbiamo argomentato nei capitoli precedenti la questione maternità e i problemi ad essa associati non riguardano solo le lavoratrici madri, ma potremo dire tutte le donne, che nell'immaginario collettivo continuano ad essere percepite come potenziali madri, e quindi come potenziali “rischi” per l'azienda; indipendentemente dalle scelte individuali di intraprendere un percorso di maternità. Riteniamo che è proprio questa libertà di scelta che deve essere tutelata e non barattata con la propria carriera lavorativa e professionale. Sempre in riferimento alla questione economica come già ricordato, per le lavoratrici del settore privato la legge prevede il pagamento dell'indennità economica anticipato per conto dell'Inps in busta paga dal datore di lavoro.

Questo passaggio legislativo può rappresentare un problema non indifferente per le aziende, soprattutto per quelle che operano nei servizi (*“La maternità è un costo economico perché c'è una quota parte che comunque è a carico dell'ente [...] tenga presente che sul bilancio annuale il peso, valore del personale è a circa l'80%, quindi non è che ci sia altro, noi il servizio lo eroghiamo esclusivamente attraverso il personale”* (azienda 2); [in riferimento ai maggiori contributi economici da parte dell'Ente pubblico] *“Agevolare qualcosa sull'anticipata perché comunque li mancano i contributi perciò...mancano quasi un anno e non abbiamo coperture per quel periodo”* (azienda 12). L'anticipo dell'indennità di maternità rappresenta non solo un problema per le aziende ma anche e, soprattutto per le dipendenti. Indagini confermano che le aziende pagano in ritardo o delle volte non pagano affatto quello che è un diritto previsto dal decreto legislativo sui congedi di maternità e paternità n. 151 del 2001 ⁽²⁵⁾. L'anticipo in busta paga da parte del datore di lavoro “spesso finisce per mettere in discussione la certezza del diritto all'indennità di maternità, trasformandolo in un “atto di favore” che il datore di lavoro fa alle proprie dipendenti” ⁽²⁶⁾.

Quest'ulteriore aspetto potrebbe essere approfondito e problematizzato nelle fasi successive dalla ricerca, che ricordiamo al momento della stesura di questo elaborato non è ancora conclusa.

Risultano importanti anche aspetti attinenti alla comunicazione e ai tempi. Più precisamente, il concordare le scelte in termini di rientro (prima scelta nell'11% dei casi, seconda nel 25% e terza nel 14%), il concordare in anticipo le future esigenze di orario (prima scelta nel 7% dei casi, seconda e terza nel 25%) e il comunicare la gravidanza con largo anticipo (prima scelta nell'11% dei casi, seconda e terza nel 7%). Da queste risposte emerge chiaramente come, al di là del contributo economico dell'Ente pubblico, la maggior parte delle aziende sembra indicare soluzioni fortemente legate ad aspetti gestionali e aziendali.

25 <http://www.ingenere.it/articoli/indennita-di-maternita-paghi-direttamente-linps>

26 *Ivi*.

Il concordare le scelte in termini di rientro e le future esigenze di orario sono aspetti trattabili e gestibili da pratiche efficienti di gestione delle risorse umane. A tal proposito riportiamo le parole di un intervistato che sembrano essere particolarmente esemplificative a riguardo: *“Concordare in anticipo [...] questo mi permette di fare una buona programmazione e son convinto che una buona programmazione sia il vero risparmio”* (azienda 2).

Una delle soluzioni al problema della maternità come costo percepito risiede dunque nelle buone prassi di gestione delle risorse umane. Questo aspetto è consistente con quanto emerso nella seconda sezione dell'intervista strutturata. Le aziende che dichiarano di disporre di un sistema di gestione efficiente sono anche quelle che rappresentano la maternità come meno problematica e impattante sulla vita aziendale. Aspetto che trova conferma anche nella quarta sezione dell'intervista strutturata relativa alle prassi di gestione della maternità. Dalle parole degli/delle intervistati/e emerge chiaramente come un colloquio aperto che preveda anche una negoziazione sui tempi e le modalità di rientro riduce l'incertezza organizzativa e fa percepire meno i costi della maternità.

Le aziende che gestiscono l'evento maternità in chiave pro-attiva non si lasciano travolgere dal “problema”, ma sono pronte ad affrontarlo e le azioni che le aziende suggeriscono in questa sezione dell'intervista strutturata come proposte di miglioramento sembrano muoversi proprio in questa direzione.

Merita un approfondimento la variabile relativa alla redistribuzione dei compiti di cura tra le due figure genitoriali (prima scelta nel 14% dei casi, seconda e terza scelta nell'11% dei casi). Ad eccezione di un rispondente che ritiene come non ammissibile un processo del genere (*“Una più equa redistribuzione dei compiti di cura non è possibile! [...] l'azienda non assume donne in produzione per non avere problemi [...] da quando si è madri si hanno due lavori”* (azienda 24)), altri/e intervistati/e, invece, riconoscendo il peso che un'asimmetrica divisione delle responsabilità familiari può avere sulle dipendenti (*“Nella mia esperienza è questa povera mamma che deve farsi carico di tutto”* (Azienda 1)), queste organizzazioni concordano sull'importanza di una maggiore condivisione nelle responsabilità genitoriali (*“Come prima cosa metterei la redistribuzione dei cari di cura”* (Azienda 1); *“Questa per me va al primo posto. Secondo me è la più importante”* (Azienda 15)).

Nonostante alcuni/e intervistati/e convengano sull'importanza della questione, sottolineano le difficoltà di una sua piena realizzazione a causa di una chiusura culturale sull'argomento (*“È meno accettata culturalmente”* (Azienda 1); *“È una questione culturale che però secondo a me a lungo termine porterebbe a ridurre i costi percepiti”* (Azienda 17); *“C'è ancora un blocco culturale a riguardo”* (Azienda 15)). Un rispondente in particolare chiama in causa anche i padri, riconoscendo sia la scarsa richiesta da parte del genitore di misure conciliative, sia la scarsa concessione delle stesse da parte delle organizzazioni (*“I datori di lavoro accettano con fatica un padre che chiede di esercitare i diritti di paternità [...] il datore di lavoro del marito si mette di traverso e dice che queste son cose da... a cui si deve occupare la moglie. Tu pensa a portare il tuo contributo”* (Azienda 1)). Come argomentato nei precedenti capitoli la decostruzione dei tradizionali ruoli di genere è essenziale per ridurre la percezione delle aziende che siano le donne le uniche responsabili del lavoro di cura. Un nodo critico in tal senso è proprio il coinvolgimento degli uomini nelle responsabilità familiari. Questo atteggiamento di chiusura delle organizzazioni denunciato nei confronti dei congedi dei padri potrebbe offrire lo spunto per ulteriori approfondimenti.

La questione dell'asimmetrica divisione di responsabilità di carichi di cura è stata dibattuta nei capitoli precedenti, riportiamo qui le parole di una rappresentante di un'azienda per sottolineare quali sono le ricadute concrete sulle carriere delle lavoratrici: *“Fino a quando i pesi dei carichi di cura sono sbilanciati sulle donne è ovvio che anche dall'azienda una dipendente che è anche madre verrà gestita in maniera diversa”* (Azienda 15). Facciamo qui anche riferimento al discorso cui si è già accennato relativo alla scelta obbligata di molte lavoratrici a indirizzarsi verso tipologie di lavoro flessibile, con conseguente riduzione di chance di carriera. Come sottolinea una rispondente: *“Ritengo che le donne - ma anche gli uomini possano beneficiare di una redistribuzione dei carichi di cura. Solo in questo modo si potrà parlare di pari opportunità”* (Azienda 15). La decostruzione dei ruoli di genere è dunque un passo essenziale per ridurre la percezione delle aziende che le dipendenti siano un investimento rischioso, oltre che a contrastare le disparità tra uomini e donne.

La domanda si conclude con l'opzione "Altro" lasciando ai/alle rispondenti l'opportunità di avanzare possibili proposte di miglioramento. Un rispondente di un'azienda dei servizi socio-educativi ha indicato: *"Una possibilità di concordare in anticipo eventuali [...] cambio di mansione"* (Azienda 1). Questa proposta si inserisce sulla falsa riga di quanto detto prima in relazione alla necessità di gestire l'evento maternità in chiave strategica per ridurre i costi percepiti.

Un'altra proposta proviene da una intervistata del servizio socio-educativo che in riferimento alla maturazione dei periodi di ferie chiede *"come nella facoltativa, anche nel periodo di astensione obbligatoria sarebbe auspicabile la non maturazione delle ferie perché poi va a gravare sui colleghi perché l'attività rimane scoperta [...]".* Essendo dipendente dell'Ente Pubblico la sostituzione di personale in ferie non è ammessa" (Azienda 4). Un'altra azione simile alla precedente è stata avanzata da una rispondente di un'azienda dei servizi bancario- assicurativi, che propone di usufruire del congedo obbligatorio e facoltativo con un'unica soluzione di continuità *"I congedi parentali dovrebbero essere usufruiti in un pacchetto unico quando i bambini sono piccolini"* (Azienda 5), avanzando al contempo al richiesta di individuare nuove formule per gestire le assenze fino all'età pediatrica.

Altre proposte denunciano invece la scarsa diffusione e flessibilità dei servizi che operano in senso conciliativo (*"Più asili nido pubblici"* (Azienda 19); *"Ampliare l'offerta dei servizi e renderla più vicina alle necessità del mondo del lavoro"* (Azienda 26); *"Strutture educative scolastiche con maggiore flessibilità di orario con possibilità di anticipo e di posticipo"* (Azienda 18)). Queste ultime proposte sono in linea con quanto denunciato nel resto del Paese in merito alla scarsa diffusione e flessibilità dei sistemi conciliativi.

CAPITOLO 5

CONSIDERAZIONI FINALI

I risultati dell'indagine presentati e discussi nel capitolo precedente mostrano la necessità di continuare a riflettere sul tema della maternità e del rapporto fra maternità e lavoro. Come mostrato nel capitolo precedente le 28 aziende intervistate si posizionano in maniera diversa rispetto alle questioni indagate, riprendiamo in questo capitolo i risultati emersi e avanziamo alcune considerazioni finali. È utile ricordare che l'indagine è stata condotta su un campione non rappresentativo, ovvero senza la pretesa di fornire risultati con valore statistico, o generalizzabili ad altre realtà. Le considerazioni che seguono sono dunque riferite al posizionamento delle 28 aziende contattate rispetto alle questione maternità.

Con il primo obiettivo della ricerca si è voluto capire come gli/le intervistati rappresentano la maternità, facendo emergere le categorie usate per definire l'evento a livello organizzativo.

Le aziende che rappresentano l'evento in chiave non problematica sono quelle che si pongono in chiave "attiva" nei confronti della maternità, vista come evento "naturale" e "fisiologico" nella vita di una dipendente. Queste aziende esprimono una certa apertura nei confronti della maternità e si mostrano ben disposte ad accoglierla a livello aziendale. Emerge una cultura conciliativa fondata sull'integrazione delle varie sfere di vita delle dipendenti, che non relega la maternità ad un evento esclusivamente privato. L'evento maternità è inserito in un sistema di gestione delle risorse umane in chiave strategica, che consente di anticipare l'evento e, di gestirlo, in modo tale da renderlo meno impattante sulla vita aziendale. L'anticipazione dell'evento permette di ridurre lo sforzo di processo derivato dalla necessità di sostituzione, rendendo l'evento "gestito" o "gestibile".

Altre aziende invece si pongono in maniera "passiva" nei confronti della maternità e sembrano subire l'evento. Queste aziende mostrano un atteggiamento di chiusura nei confronti della maternità e sembrano non esser pronte ad interfacciarsi con una forza lavoro sempre più diversificata. La maternità è rappresentata come un evento impattante in relazione ad una serie di difficoltà che pone all'organizzazione, nei termini di "costi vivi" (voci di costo quantificabili economicamente) e problemi di sostituzione.

Altre aziende non si collocano ai due estremi della dicotomia individuata, rimanendo in una posizione intermedia. Si tratta di organizzazioni che mostrano una certa chiusura e resistenza nei confronti di possibili maternità delle dipendenti se occupate in posizioni apicali. Questa terza tipologia di rappresentazione della maternità non risulta esser meno problematica, può legittimare agli occhi delle aziende la scelta di non attribuire responsabilità alle dipendenti perché madri o, potenziali madri, alimentando fenomeno della segregazione verticale.

Sembra dunque che una delle soluzioni alla rappresentazione della maternità come evento non impattante sia quello di assumere una posizione attiva nei confronti della maternità, adottando buone pratiche di gestione delle risorse umane. L'adozione di una cultura conciliativa consente inoltre di promuovere un'integrazione delle varie sfere di vita dei/delle dipendenti e questo permette di accogliere e accettare i bisogni delle risorse umane che popolano le aziende. Questa cultura del lavoro consente di creare un clima favorevole, non solo per la componente femminile, ma per tutta la forza lavoro sempre più diversificata con cui le aziende si interfacciano.

Con il secondo obiettivo di ricerca si è voluto comprendere come si compone la voce di costo maternità per i/le rappresentanti delle aziende intervistate, i risultati ottenuti sembrano esser coerenti con quanto emerso dalla letteratura. Le principali voci di costo di natura organizzativa che i/le rispondenti associano alla maternità sono "costi indiretti" o "percepiti", piuttosto che "costi vivi" ad essa imputabili.

Si tratta di costi che non producono un esborso monetario immediato, ma emergono dallo sforzo di processo che l'evento maternità impone alle aziende. I principali sforzi di processo che alimentano la percezione dei costi aziendali della maternità sono la formazione della risorsa in sostituzione e redistribuzione del lavoro su un'altra risorsa.

Per quanto riguarda le principali voci di costo relative alle caratteristiche professionali della dipendente, quelle indicate prevalentemente sono la tipologia di mansione svolta, l'inquadramento professionale e le specifiche competenze.

Sul piano delle caratteristiche professionali della lavoratrici, invece le voci di costo tornano a riferirsi ad aspetti "vivi", quantificabili economicamente, in particolar modo si fa riferimento all'inquadramento professionale della risorsa, che incide in misura maggiore sui costi della maternità a carico dell'azienda. Questo aspetto mette in luce quanto già evidenziato in riferimento alla rappresentazione della maternità come evento impattante sulla vita aziendale. Come già mostrato, alcune aziende intervistate mostrano una certa chiusura nei confronti delle maternità delle dipendenti in posizioni apicali.

La previsione di maggiori "costi vivi" in caso di maternità o di potenziali maternità può legittimare agli occhi delle aziende la decisione di ostacolare l'avanzamento professionale delle dipendenti, alimentando il fenomeno di segregazione verticale. Le principali voci di costo aziendali associate alla maternità sono relative a sforzi di processo, costi "indiretti" che come visto, possono essere ridotti da pratiche di gestione delle risorse umane in chiave strategica. Le voci di costo relative alle caratteristiche della dipendente tornano, invece, ad essere di natura economica.

Tra le proposte indicate dai/dalle responsabili delle aziende intervistate come possibili azioni di miglioramento è emersa come scelta prevalente la richiesta di maggiori contributi dell'Ente pubblico. Questi contributi si riferiscono alla formazione della risorsa in sostituzione (emersa come principale voce di costo a livello aziendale), ma anche alla formazione e l'aggiornamento al rientro. I maggiori contributi riguardano anche i "costi vivi" (ratei di ferie, quote TFR per i periodi di assenza, possibile integrazione del 20% della retribuzione durante il congedo).

La richiesta di maggiori contributi sottolinea come uno dei principali problemi che le aziende associano alla maternità continui ad essere di natura economica. Al di là di ogni retorica sull'argomento, la questione dei costi monetari e di profittabilità continua a rivestire inevitabilmente un ruolo importante per ogni azienda che opera nel contesto economico. Il fatto che un così alto numero di aziende abbia indicato come prima opzione di scelta i maggiori contributi economici è sintomatica di un malessere che le organizzazioni vivono rispetto alla maternità. Sempre in riferimento alla questione economica come già ricordato, per le lavoratrici del settore privato la legge prevede il pagamento dell'indennità economica anticipato per conto dell'Inps in busta paga dal datore di lavoro. Questo passaggio legislativo può rappresentare un problema non indifferente per le aziende, soprattutto per quelle che operano nei servizi. L'anticipo dell'indennità di maternità rappresenta non solo un problema per le aziende ma anche e, soprattutto per le dipendenti. Indagini ⁽²⁷⁾ confermano che le aziende pagano in ritardo o delle volte non pagano affatto quello che è un diritto previsto dalla legge. I risultati mostrati suggeriscono che la voce di spesa che le aziende associano alla maternità riguarda sia aspetti relativi alla riorganizzazione aziendale (costi percepiti) sia aspetti più prettamente monetari (costi diretti).

Come argomentato, le voci di costo relative agli sforzi di processo possono essere attenuate da pratiche di gestione delle risorse umane efficienti, espressione di una cultura aziendale in chiave conciliativa, che vive la maternità come una evento "naturale", lo anticipa e lo accoglie nella vita aziendale.

I costi meramente economici che le aziende associano alla maternità, come dai/dalle rispondenti stessi suggerito, possono trovare soluzione in maggiori contributi da parte dell'Ente pubblico, ma anche dal pagamento diretto dell'indennità di maternità da parte dell'Inps.

27 <http://www.ingenere.it/articoli/indennita-di-maternita-paghi-direttamente-inps>

Chiamiamo qui in causa la necessità di includere la maternità in un sistema conciliativo che assume le sembianze di un “ecosistema” complesso (Piazza, 2009) il cui equilibrio è garantito solo dall’interazione sinergica tra singole parti.

La questione del costo della maternità riguarda dunque non solo le singole organizzazioni, ma chiama in causa altri elementi del sistema sociale e politico all’interno del quale le organizzazioni sono inserite. La convinzione che la maternità sia un costo troppo elevato è uno dei principali ostacoli all’occupazione femminile, le donne vengono percepite dalle aziende come un investimento rischioso per le esigenze conciliative che esse portano all’interno delle organizzazioni. Per ridurre la portata di questo ostacolo occorre un’azione sinergica: da un lato organizzazioni che assumano un posizionamento attivo nei confronti dell’evento maternità, gestendolo con politiche di gestione delle risorse umane in chiave conciliativa; dall’altro il più complesso sistema politico e sociale che sostenga la maternità con politiche attive, ma occorre anche un cambiamento più ampio a livello culturale. Facciamo qui riferimento alla questione della tradizionale divisione di ruoli. L’asimmetrica ripartizione dei carichi di cura e delle responsabilità familiari alimenta lo stereotipo che vede la componente femminile come particolarmente costosa e problematica per le aziende, alimentando fenomeni di segregazione e discriminazione nelle organizzazioni. Occorre dunque reinterpretare la questione maternità secondo un’ottica più ampia, includendo nella discussione e nella soluzione del “problema” maternità tutti gli attori sociali coinvolti, e dunque non solo le madri, ma anche i padri, le aziende e il più generale sistema politico e sociale.

Con il terzo obiettivo si sono volute rilevare le pratiche di comunicazione e negoziazione dell’evento maternità.

Il terzo obiettivo mostra una certa criticità della scelta teorico-metodologica dell’Agenzia del lavoro di rivolgersi esclusivamente ai/alle responsabili delle aziende. Questa scelta non ha consentito di cogliere la soggettività delle dipendenti madri e non ha permesso un raffronto tra quanto dichiarato dai/dalle rappresentanti delle aziende intervistate e quanto percepito dalle dipendenti.

Come noto in letteratura le modalità di comunicazione all’interno delle aziende sono espressione di una specifica cultura organizzativa e non possono essere imputate alle sole dipendenti. In riferimento al terzo obiettivo di ricerca riconosciamo il limite della scelta teorico-metodologica alla base dell’indagine.

Pur riconoscendo i limiti dei risultati proposti in questa terza sezione, riteniamo in ogni caso che possa offrire utili spunti di riflessione per chi si occupa di gestione delle risorse umane. La modalità di comunicazione prevalente è un colloquio aperto, basata sulla condivisione e sulla negoziazione delle informazioni tra dipendente e azienda. Questa modalità viene indicata dai/dalle rappresentanti della aziende come modalità auspicabile.

Un aspetto emerso come particolarmente critico è la negoziazione dei tempi e delle modalità del rientro. Una negoziazione non solo prima, rispetto al congedo obbligatorio, ma anche durante il periodo di assenza della lavoratrice, permette un accordo anticipato tra le parti e riduce l’incertezza organizzativa associata alla maternità. Sembrano proprio questi i nodi critici della questione: le esigenze di riorganizzazione aziendale e l’incertezza organizzativa associata all’evento. Una negoziazione sui tempi e sulle modalità del rientro emergono come strategie per pianificare soluzioni funzionali per entrambi gli attori coinvolti, e sembrano essere dunque le migliori soluzioni al “problema” maternità.

I risultati dell’indagine presentati e discussi negli ultimi due capitoli mostrano un quadro articolato. Le aziende che si posizionano in chiave conciliativa nei confronti della maternità non si lasciano travolgere dall’evento, ma sono pronte ad affrontarlo e gestirlo.

Le aziende che mostrano una maggiore chiusura sembrano invece subire l’evento maternità, percependo maggiori costi e difficoltà organizzative. Come argomentato nei capitoli precedenti questa percezione della maternità in chiave problematica rappresenta un ostacolo alla piena integrazione delle donne nel mercato del lavoro.

Fino a quando la maternità sarà rappresentata in chiave negativa, le donne continueranno ad essere sottoutilizzate perché considerate un investimento rischioso per le aziende, non si genereranno quei “moltiplicatori” di crescita economica e di maggior benessere cui si è parlato nel primo capitolo. I tassi di fecondità continueranno ad essere bassi con progressivo invecchiamento della popolazione e ridotto cambio generazionale e conseguente aumento della pressione fiscale e previdenziale. Al quadro appena delineato si uniscono questioni di pari opportunità e di giustizia sociale, diritti che devono essere garantiti a tutte le donne che desiderano intraprendere il percorso della maternità.

Continuare ad alimentare una riflessione sul tema è importante e come argomentato riguarda non solo la vita delle madri, ma anche delle donne e della società in generale. Occorre includere la maternità in un sistema conciliativo che assuma le sembianze di un “ecosistema” complesso (Piazza, 2008) il cui equilibrio è garantito dall’interazione sinergica tra le singole parti. Solo attraverso un’azione coerente e partecipata su più livelli non si corre più il rischio di perpetrare inutili e dannosi stereotipi che ostacolano la partecipazione femminile.

È necessario ridefinire la cornice teorica entro la quale i sistemi di conciliazione vengono definiti e declinati. Come argomentato nei capitoli precedenti, i sistemi conciliativi vengono spesso definiti in termini di genere e considerati paralleli all’occupazione femminile. Questa interpretazione delle politiche conciliative continua a riprodurre l’idea che siano solo le donne le uniche responsabili del lavoro extradomestico, consolidando in questo modo la tradizionale divisione dei ruoli.

Occorre dunque avviare un processo di decostruzione degli stereotipi di genere facilitando un appiannamento delle asimmetrie tra donne e uomini. Un proposta in tal senso riguarda degli interventi mirati alla componente maschile, incoraggiando i padri ad una maggiore responsabilità genitoriale. Quest’ultimo punto è emerso come cruciale anche nell’indagine oggetto di discussione della tesi. Rappresentanti delle aziende intervistate denunciano sia la scarsa richiesta di misure conciliative da parte dei padri sia la scarsa concessione delle stesse da parte delle organizzazioni. Questo atteggiamento di chiusura delle organizzazioni nel confronto dei congedi dei padri potrebbe offrire lo spunto per indagini future.

Riteniamo che continuare ad alimentare la riflessione sul tema della maternità sia essenziale per permettere una piena integrazione delle donne nel mondo del lavoro e garantire a tutte e a tutti pari opportunità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Allen T. (2001), “Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions”, *Journal Of Vocation Behavior*, 58, pp. 414-435.
- Allen, T. (2003). Organizational barriers, *Sloan Work and Family Encyclopedia entry*. Retrieved May 10, 2007.
- Balbo L. (1978), “La doppia presenza”, *Inchiesta*, n. 32, pp. 3-6.
- Bianco M., Lotti F. & Zizza R. (2013), *Questioni di economia e finanza: le donne nell'economia italiana*, Banca d'Italia, n. 171.
- Bombelli M. C. (2000), *Soffitto di vetro e dintorni: il management al femminile*, Etas, Milano.
- Bombelli C., (2003), “Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro”, *Sviluppo & Organizzazione*, 199, pp. 69-7
- Bresciani P. G. (a cura di) (2015), “*Risorse Umane*” nell'organizzazione. *Giovani e donne nelle banche di credito cooperativo*, Franco Angeli, Milano.
- Casarico A., Profeta P., (2010), *Donne in attesa*, Egea, Milano.
- Cleveland J. N., Vescio T. K., Barnes-Farrel J. L. (2005), “Gender Discrimination in Organizations”, in (a cura di) R. L. Dipboye & A. Colella, *Discrimination at work. The Psychological and Organizational Bases*, Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca psicosociale*, Il Mulino, Milano.
- Cuomo S. & Mapelli A. (2009), *Maternità quanto ci costi?*, Guerini e associati, Milano.
- Del Boca D., Mencarini & L., Pasqua S. (2012), *Valorizzare le donne conviene*, Il Mulino, Bologna.
- Eagly A. H. & Sczesny (2009), “Stereotypes about women, men and leaders: have times changed?”, in M. Barretto M., M. K. Ryan & M. T. Schmitt (a cura di), *The glass ceiling in the 21st Century*, American Psychological Association, Washington, DC.
- England, P, Herbert, MS, Kilbourne, BS, Reid, LL & McCreary Megdal, L (1994), “The gendered valuation of occupations and skills: earnings in 1980 census occupations”, *Social Forces*, vol. 73, no. 1, pp. 65-100.
- Gherardi S., Murgia A. & Poggio B. (2011), “Donne, genere e lavoro”, in G. Gosetti & M. La Rosa (a cura di), *Lavoro e lavori. Strumenti per comprendere il cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Gherardi S., Poggio B., (2003b), *Donna per fortuna, uomo per destino*, Etas, Milano.
- Gosetti G. (2015), “Maternità e lavoro: percorsi di senso e di organizzazione”, in D. Gottardi (a cura di), *L'isola della maternità. Donne lavoratrici di fronte all'esperienza dell'essere madri*, Franco Angeli, Milano.
- Gottardi D. (2015), “Il diritto del (al) lavoro e il lavoro di cura dei figli”, D. Gottardi (a cura di), *L'isola della maternità. Donne lavoratrici di fronte all'esperienza dell'essere madri*, Franco Angeli, Milano.
- Heilman, M. E. (1983). “Sex bias in work settings: The lack of fit model”. *Research in Organizational Behavior*, 5, pp. 269–298.
- Imperatori B. & Paolino C. (2009), “I costi aziendali per la gestione della maternità: retorica o realtà?”, in S. Cuomo & A. Mapelli, *Maternità quanto ci costi?*, Guerini e Associati, Milano.

- Imperatori B., Paolino C. (2013), “Organizational costs of maternity management- Evidence, perceptions and managerial guidelines”, *Economia & Management*, 4, pp. 94-108.
- Lia Pacelli, Silvia Pasqua, Claudia Villosioy, (2007), “What does the stork bring to womens working careers?”, manoscritto.
- Moscarini F. & Della Corte M. (2014), “Responsabilità di genere. Un’indagine conoscitiva sulla percezione della maternità sul luogo di lavoro e sui benefici di politiche aziendali di tipo womenfriendly”, in *Economia Aziendale Online*, vol. 5, n. 3, pp. 167-177.
- Murgia A. (2008), *Esempi di buone prassi di desegregazione occupazionale e conciliazione della sfera privata e lavorativa*. I quaderni di gelso n.1, Trento.
- Piazza M. (2008), “Conciliazione: necessità di un salto concettuale”, in B. Poggio (a cura di), *L’isola che non c’è*, Edizioni 31.
- Piazza M. (2009), *Attacco alla maternità*, Venezia, Nuova dimensione.
- Poggio B. (2003), “Who is afraid of mothers?”, in H. Hopfl H., M. Kostera M. (a cura di), *Interpreting the Maternal Organisation*, Routledgr, London.
- Poggio B. (2010), “Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze e trappole”, in E. Riva E., L. Zanfrini (a cura di), *Non è un problema delle donne. La conciliazione come chiave di volta della qualità della vita sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Poggio B., (2009), “Tra conciliazione e flessibilità: ambivalenze e prospettive”, in *Ere Emilia Romagna Europa*, v. 3, pp. 47-53.
- Reyneri E. (1996), *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Riva E. (2009), *Quel che resta della conciliazione*, Milano, Vita e Pensiero.
- Sabattini L. & Crosby F. J. (2009), “Ceilings and walls: work-life and “family- friendly” policies”, in M. Barretto M., M. K. Ryan & M. T. Schmitt (a cura di), *The glass ceiling in the 21st Century*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Schein V. E. (2001), “A Global Look at Psychological Barriers to Women’s Progress in Management”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, pp. 675–688.
- Shapiro J. R. & Williams A. M. (2011), “The Role of Stereotype Threats in Undermining Girls’ and Women’s Performance and Interest in STEM Fields”, *Sex Roles*, 66 (3-4), pp. 175-183.
- Spencer S. J., Steel C. M. & Quinn D. M. (1999), “Stereotype threat and womens’s math performance”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, pp. 4-28.
- Thompson C. A., Beauvais L. L. & Lynessa K. S. (1999), “When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict”, *Journal of Vocation Behavior*, 54, pp. 392-415.
- Villa P., (2004), *Il valore dei valori: dall’accesso al lavoro per il mercato alla parità retributiva*, seminario “Il valore economico del lavoro: le differenze di genere”, 21 giugno 2004, Bolzano.
- Wall K. (2008), “I modelli di politiche relative ai congedi e l’articolazione lavoro/famiglia in Europa: una prospettiva comparata”, *Sociologia e politiche sociali*, n. 1, pp. 59-85.
- Williams C. L. (1992), “The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the “Female” Professions”, *Social Problems*, Vol. 39, No. 3, pp. 253-267.

- Zanutto A. (2008) (a cura di), *I costi di non parità*. I quaderni di gelso n.15, Trento.
- Zhang S., Schmader T. & Forbes C. (2009), “The effects of gender stereotypes on women’s career choice: opening the glass door”, in M. Barretto, M. K. Ryan & M.
- T. Schmitt (a cura di), *The glass ceiling in the 21st Century*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Zizza, R. (2013), *Questioni di Economia e Finanza: The gender wage gap in Italy*, Banca d’Italia, n. 172.

RIFERIMENTI SITOLOGICI

- AlmaLaurea (2015a), *XVII Indagine. Profilo dei Laureati 2014*.
- AlmaLaurea (2015b), *XVII Indagine. Condizione occupazionale dei Laureati 2014*.
- Commissione Europea (2014), *Colmare il divario retributivo di genere nell'Unione europea*.
- Diana P. (2015), *Perché l'occupazione femminile è un fattore di crescita cruciale*, in http://www.huffingtonpost.it/paola-diana/occupazione-femminile-fattore-crescita-cruciale_b_7007342.html (consultato il: 12/02/2016).
- EIGE (2014), *L'indice sull'uguaglianza di genere: principali conclusioni*.
- Eurostat, Gender pay gap statistics, in http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics#Further_Eurostat_information (consultato il: 16/02/2016).
- Gobbi D. (2009), *Conciliare famiglia e lavoro: un aiuto dai fondi Articolo 9 della Legge 53/2000*, Focus Isfol, numero 2009/2 dicembre.
- Istat (2007), *Essere madri in Italia*.
- Istat (2014), *Avere figli in Italia negli anni 2000*.
- Istat (2015a), *Come cambia la vita delle donne*.
- Istat (2015b), *Rapporto annuale 2015 - La situazione del Paese*.
- Kenny B. L., Zattoni A. (2015), *Occupazione femminile, fotografia dell'Italia oggi*, in: <http://www.ingenerere.it/articoli/occupazione-femminile-fotografia-italia-di-oggi>
- Miur. Noi siamo pari. Il portale delle pari opportunità, in <http://www.noisiamopari.it/index.php?s=74> (consultato il: 6/03/2016).
- Osservatorio del mercato del lavoro (2015), *30° Rapporto sull'occupazione in Provincia di Trento*.
- Pastore F. & Tessitore F. (2015), *Indennità di maternità, paghi direttamente l'Inps*, in: <http://www.ingenerere.it/articoli/indennita-di-maternita-paghi-direttamente-linps>
- Piazza M. (2010), *Conciliare stanca. Cambiamo strategia*, in <http://www.ingenerere.it/articoli/conciliare-stanca-cambiamo-strategia> (consultato il: 23/02/2016).
- Smith M., P. Villa (2010), *La nuova Europa 2020 sa di vecchio*, in <http://www.ingenerere.it/articoli/la-nuova-europa-2020-sa-di-vecchio> (consultato il: 27/02/2016).
- The Economist (2006), *Women and the world economy. A guide to womenomics*, in <http://www.economist.com/node/6802551> (consultato il: 12/02/2016).
- World Economic Forum (2015), *The Global Gender Gap Report 2015*.

La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa dell’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni.

Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:

1. Normativa

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità” (febbraio 2017)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (luglio 2011)

2. Programmazione \ Piani - Demografia

- 2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (luglio 2009)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 2.3 Rapporto di gestione anno 2009 (gennaio 2010)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)
- 2.9 Rapporto di gestione anno 2013 (gennaio 2014)
- 2.10 Manuale dell’organizzazione (novembre 2014)
- 2.11 Rapporto di gestione anno 2014 (gennaio 2015)
- 2.12 La Famiglia Trentina: 4 scenari al 2050 – Tesi di Lidija Žarković (febbraio 2016)
- 2.13 Rapporto di gestione anno 2015 (marzo 2016)
- 2.14 Rapporto di gestione anno 2016 (marzo 2017)

3. Conciliazione famiglia e lavoro

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (giugno 2009)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (gennaio 2010)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (febbraio 2010)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6 Linee guida della certificazione Family Audit (marzo 2017)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10 Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (settembre 2013)
- 3.12 Estate giovani e famiglia (settembre 2013)
- 3.13 Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione Family Audit: benefici sociali e benefici economici Atti 18 marzo 2014 (settembre 2014)
- 3.14 Family Audit - La sperimentazione nazionale – Il fase (novembre 2015)
- 3.15 I benefici economici della certificazione Family Audit . Conto economico della conciliazione. Cassa Rurale di Fiemme– Tesi di Martina Ricca (febbraio 2016)
- 3.16 Scenari di futuri: la conciliazione lavoro-famiglia nel 2040 in Trentino Elaborato di Cristina Rizzi (marzo 2016)
- 3.17 Piattaforma informatica GeAPF Family Audit – Manuale d’uso
- 3.18 Politiche di Work-life balance – L’attuazione nelle misure di Welfare aziendale. Tesi di Monica Vidi (giugno 2017)

- 3.19 Il part-time e la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.
Tesi di Martina Ciaghi (settembre 2017)
- 3.20 Occupazione femminile e maternità: pratiche, rappresentazioni e costi. Una indagine nella Provincia autonoma di Trento - Tesi di Stefania Capuzzelli (ottobre 2017)

4. Servizi per famiglie

- 4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (settembre 2009)
- 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell'accoglienza in Trentino (febbraio 2010)
- 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (settembre 2010)
- 4.4 Family card in Italia: un'analisi comparata (ottobre 2010)
- 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (giugno 2011)
- 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2012)
- 4.7 Dossier politiche familiari (aprile 2012)
- 4.8 Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2013)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (maggio 2013)
- 4.10 Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (aprile 2014)
- 4.11 Vacanze al mare a misura di famiglia (maggio 2014)
- 4.12 Dossier politiche familiari (maggio 2016)
- 4.13 63° edizione del Meeting internazionale ICCFR "Famiglie forti, comunità forti" (17-18-19 giugno 2016) (settembre 2016)

5. Gestione/organizzazione

- 5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 (gennaio 2010)
- 5.2 Manuale dell'organizzazione (gennaio 2010)
- 5.3 Comunicazione – Informazione Anno 2010 (gennaio 2011)
- 5.4 Comunicazione – Informazione Anno 2011 (gennaio 2012)

6. Famiglia e nuove tecnologie

- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (settembre 2010)
- 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale (giugno 2010)
- 6.3 La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (ottobre 2010)
- 6.4 Guida pratica all'uso di Eldy (ottobre 2010)
- 6.5 Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (ottobre 2010)
- 6.6 Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (aprile 2011)
- 6.7 Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (aprile 2011)
- 6.8 Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (aprile 2012)
- 6.9 Piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (giugno 2012)
- 6.10 Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (luglio 2013)

7. 7. Distretto famiglia – Family mainstreaming

- 7.0 I Marchi Family (novembre 2013)
- 7.1 Il Distretto famiglia in Trentino (settembre 2010)
- 7.2 Il Distretto famiglia in Val di Non (settembre 2016)
- 7.2.1 Il progetto strategico "Parco del benessere" del Distretto Famiglia in Valle di Non
Concorso di idee (maggio 2014)
- 7.3 Il Distretto famiglia in Val di Fiemme (maggio 2016)
- 7.3.1 Le politiche familiari orientate al benessere.
L'esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme (novembre 2011)
- 7.4 Il Distretto famiglia in Val Rendena (marzo 2015)
- 7.5 Il Distretto famiglia in Valle di Sole (settembre 2016)
- 7.6 Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (settembre 2016)
- 7.7 Il Distretto famiglia nell'Alto Garda (giugno 2014)
- 7.8 Standard di qualità infrastrutturali (settembre 2012)

- 7.9 Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg *(settembre 2016)*
- 7.10 Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri *(settembre 2016)*
- 7.11 Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi *(settembre 2016)*
- 7.12 Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home *(agosto 2014)*
- 7.13 Il Distretto famiglia nelle Giudicarie Esteriori – Terme di Comano *(settembre 2016)*
- 7.14 Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico *(settembre 2014)*
- 7.15 Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo *(settembre 2016)*
- 7.16 Il Distretto famiglia nella Paganella *(settembre 2016)*
- 7.17 *Welfare sussidiario* *(agosto 2015)*
- 7.18 Rete e governance. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per il capitale territoriale *(agosto 2015)*
- 7.19 Comuni Amici della famiglia: piani di intervento Anno 2014 *(agosto 2015)*
- 7.20 Il Distretto famiglia nell'Alta Valsugana e Bernstol *(settembre 2016)*
- 7.21 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2015 *(ottobre 2015)*
- 7.22 Distretti famiglia: politiche e valutazione. Il caso della Valsugana e Tesino e della Val di Fiemme
Tesi di Serena Agostini e di Erica Bortolotti *(marzo 2016)*
- 7.23 Il Distretto famiglia in Primiero *(maggio 2016)*
- 7.24 Comuni Amici della famiglia - Piani annuali 2015 *(maggio 2016)*
- 7.25 Il Distretto famiglia in Vallagarina-Destra Adige *(settembre 2016)*
- 7.26 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia - anno 2016 *(settembre 2016)*
- 7.27 Distretti famiglia: relazione annuale 2016 *(aprile 2017)*
- 7.28 Distretti famiglia: un network in costruzione *(aprile 2017)*
- 7.29 Trasformare il marchio in brand – Il “Progetto Family” della Provincia Autonoma di Trento
Tesi di laurea di Lorenzo Degiampietro *(aprile 2017)*
- 7.30 Comuni Amici della Famiglia. Piani annuali 2016 *(maggio 2017)*
- 7.31 DF dell'educazione nel comune di Trento - programma annuale 2017
- 7.32 Il Distretto famiglia Valle del Chiese

8. Pari opportunità tra uomini e donne

- 8.1 Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” *(giugno 2012)*
- 8.3 Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011”
(maggio 2012)
- 8.4 Educare alla relazione di genere - esiti 2015-2016 *(maggio 2016)*
- 8.5 Educare alla relazione di genere - esiti 2016-2017

9. Sport e Famiglia

- 9.2 Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” *(settembre 2012)*

10. Politiche giovanili

- 10.1 Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito *(gennaio 2017)*
- 10.2 Giovani e autonomia: co-housing *(settembre 2016)*
- 10.3 L'uscita di casa dei giovani italiani intenzioni e realtà – tesi di Delia Belloni *(maggio 2017)*
- 10.4 Crescere in Trentino. Alcuni dati sulla condizione giovanile in Provincia di Trento *(dicembre 2016)*
- 10.5 Il futuro visto dai giovani trentini

11. Sussidiarietà orizzontale

- 11.1 Consulta provinciale per la famiglia *(ottobre 2013)*
- 11.2 Rapporto attività Sportello Famiglia – 2013, 2014 e 2015, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino *(maggio 2016)*
- 11.3 La Famiglia allo Sportello – Associazionismo, sussidiarietà e politiche familiari: un percorso di ricerca sull'esperienza del Forum delle Associazioni Familiari del Trentino *(novembre 2016)*
- 11.4 Rapporto attività Sportello famiglia – 2016, gestito dal Forum delle Associazioni familiari del Trentino *(aprile 2017)*

Centro Duplicazioni
Provincia Autonoma di Trento

Stampato
Ottobre 2017