



COREP

Le diseguaglianze di genere nelle politiche aziendali

Gennaio 2006



Direzione scientifica: Adriana Luciano (Università di Torino)

Gruppo di lavoro: Elisa Arbezano (Laboratorio FRAME – Corep)
Silvia Cannizzo (Cooperativa ORFEO)
Valeria Cappellato (CIRSDe)
Roberto Di Monaco (S.R.F. Società Ricerca e
Formazione)
Silvia Pilutti (S.R.F. Società Ricerca e Formazione)
Maria Cristina Sarasso (S.R.F. Società Ricerca e
Formazione)

La ricerca è stata realizzata grazie ad un finanziamento della Consiglieria di parità Regionale e del CIRSDe.



Indice

Introduzione	3
1. I dati della 125 e l'osservazione nel tempo delle differenze di genere nelle aziende..	15
1.1 Le donne e il lavoro in Piemonte: cosa è cambiato in 10 anni? (1993-2003).....	15
1.1.1 <i>Più lavoro per le donne: per il mercato e in famiglia</i>	15
1.1.2 <i>Nelle professioni: spazi nuovi e problemi che ritornano</i>	18
1.1.3 <i>Chi decide sulle flessibilità?</i>	25
1.1.4 <i>La maternità, la cura e l'intermittenza del lavoro</i>	29
1.2 Seguire le aziende nel tempo: potenzialità e limiti dei dati ex legge 125.....	33
1.2.1 <i>Dal mercato del lavoro alle aziende: uno strumento per guardare nelle organizzazioni</i>	33
1.2.2 <i>La mancanza di una banca dati imprese</i>	34
1.2.3 <i>Limiti strutturali e operativi del sistema di osservazione basato sui dati 125</i>	35
1.3 Storie aziendali e instabilità dei mercati interni.....	38
1.3.1 <i>Dalle medie ai 'casi': la varietà dei contesti di lavoro</i>	38
1.3.2 <i>Profili di genere delle aziende: entrare, uscire e far carriera</i>	41
1.3.3 <i>I cambiamenti nelle aziende nel periodo 1996-2001</i>	49
1.3.4 <i>Spazi di miglioramento nell'utilizzo delle fonti istituzionali per le politiche di genere</i>	59
1.4 Note sul trattamento delle schede	59
2. Strategie aziendali, modelli di gestione del personale e pari opportunità.....	67
2.1 Tra riorganizzazioni e delocalizzazione resiste la tradizione del taylorfordismo.....	67
2.2 Flessibilità a senso unico: le differenze si adattano all'organizzazione	79
2.3 Organizzazioni che apprendono: la valorizzazione delle differenze	89
Appendice - Strumenti per le politiche di pari opportunità	97
Bibliografia.....	129

Introduzione

Che le donne siano state le protagoniste assolute dei cambiamenti avvenuti nel mercato del lavoro italiano nell'ultimo decennio è ormai un dato assodato. Il rapporto sul mercato del lavoro curato da Aris Accornero per il CNEL nel 2004 (Cnel 2005) mostra con grande evidenza che ben il 71% dei 2.400.000 posti di lavoro che sono stati creati in Italia dal 1995 al 2003 sono stati occupati da donne. L'occupazione femminile è cresciuta nel periodo del 19% (dal 37,5% al 45,1%) e ha riguardato soprattutto le donne dai 25 ai 39 anni. La curva dell'occupazione femminile si è perciò stabilmente assestata su una forma a campana, simile a quella maschile seppure ancora su livelli nettamente inferiori a quelli auspicati dalla strategia di Lisbona. Il 40% della nuova occupazione è part-time.

Mentre nel Mezzogiorno, nonostante l'aumento dell'occupazione, i tassi di attività e di disoccupazione femminile mostrano ancora una preoccupante distanza dalle medie europee, al nord i livelli di occupazione raggiunti indicano che la lunga marcia delle donne nel mercato del lavoro ha dato i suoi frutti. Come nei paesi in cui la partecipazione delle donne al mercato del lavoro ha raggiunto i livelli più alti, i due fattori che hanno favorito il conseguimento di questi risultati sono stati l'innalzamento del livello di istruzione e l'aumento della domanda di lavoro a tempo parziale. Quest'ultima ha favorito soprattutto le donne dai 35 ai 44 anni, ovvero le donne che attraversano quella fase del ciclo di vita familiare che le vede maggiormente coinvolte in impegni familiari.

Un'analisi per coorti mostra che questo aumento di occupazione non ha comportato tanto il passaggio dalla condizione di casalinga a quella di occupata, ma piuttosto il passaggio dalla disoccupazione all'occupazione. Le donne nate tra il 1958 e il 1964 e che avevano tra i 27 e i 41 anni nel 1995 e tra i 35 e i 49 anni nel 2003, sono infatti passate, in grande maggioranza, dalla condizione di studentesse o di disoccupate alla condizione di lavoratrici a tempo parziale. Mentre molte delle più giovani sono entrate nel mondo del lavoro con contratti a tempo determinato, queste donne adulte, protagoniste del cambiamento del mercato del lavoro femminile, hanno prevalentemente contratti a tempo indeterminato. Non è la precarietà, dunque, la cifra che caratterizza questa nuova stagione del lavoro delle donne, ma l'avverarsi - solo al femminile - di uno slogan fuori moda: "lavorare meno per lavorare tutte". E, si potrebbe aggiungere, "lavorare meno fuori casa per poter continuare a lavorare molto in casa". D'altro canto sono ancora numerose le donne che abbandonano il lavoro dopo la nascita del primo figlio. Secondo l'indagine PLUS (Participation Labour Unemployment Survey) dell'Isfol (Isfol 2005), su 100 donne con figli, 36 non hanno mai lavorato ma 14 hanno abbandonato il lavoro dopo la nascita del figlio. Soltanto il 48% dell'intero campione non ha interrotto il proprio impegno lavorativo dopo la maternità, e solo 3 donne su 100 sono entrate nel mercato del lavoro dopo la nascita del primo figlio.

Quali sono i settori che hanno visto crescere la presenza femminile? Ai primi posti i servizi per le imprese (+ 27%), istruzione, sanità e servizi sociali (+22%), commercio (+17%). In agricoltura è proseguito l'esodo (-10%), seppure su valori ormai molto modesti. Nell'industria l'incremento è stato molto limitato (+2,5%) e ha riguardato prevalentemente donne adulte con contratti a tempo parziale (89%). Al secondo e al terzo posto per la presenza di orari ridotti, il commercio (46% di part-time) e i servizi sociali e sanitari (40%).

Dunque, come c'era da aspettarsi, l'aumento della presenza femminile è avvenuto all'insegna dell'aumento delle differenze rispetto alla componente maschile. L'indice di dissimilarità, infatti, è passato dal 22,7 al 25,2.

Quanto alle professioni svolte, metà dell'occupazione aggiuntiva ha riguardato professioni tecniche di livello intermedio (+50,4), circa il 20% professioni intellettuali e dirigenziali (+19,1), circa il 30% professioni relative alla vendita e ai servizi alle persone (+29,7). In forte calo i lavori manuali specializzati (-13,7). Molto limitata la crescita dei lavori manuali non qualificati (+2,6). Si tratta di un quadro che conferma il ruolo avuto

dall'istruzione nel favorire l'occupazione femminile. Tuttavia, se a trovare lavoro nel decennio passato sono state soprattutto le donne istruite che hanno raggiunto tassi di occupazione nettamente superiori a quelli delle donne a bassa scolarità (73,8% le laureate contro 33% delle donne in possesso della licenza media), i posti di lavoro che si sono creati non appaiono sempre di qualità coerente con il titolo di studio conseguito. Tra il 1995 e il 2003 è aumentato infatti il numero di laureate che hanno dovuto accontentarsi di lavori esecutivi sia in campo amministrativo che commerciale. Si tratta di un fenomeno che non riguarda soltanto le donne e che segnala una delle tante patologie del mercato del lavoro italiano. Abbiamo livelli di scolarità ancora inferiori a quelli della maggior parte dei paesi europei, eppure la domanda non è in grado di assorbire tutta l'offerta di lavoro qualificato che il sistema formativo è in grado di produrre. Le donne che, più degli uomini, hanno investito in formazione nel passato decennio, ne pagano in maniera più evidente il prezzo.

Ci sono modi differenti di leggere i cambiamenti avvenuti in questo decennio. Un primo modo è all'insegna della continuità. La presenza delle donne nel mercato del lavoro è aumentata in modo considerevole ma non sufficiente se confrontata con quella maschile e con gli obiettivi che l'Europa si è data per il 2010, e il modello di partecipazione mantiene, o addirittura accentua, i tratti della segregazione. Le donne lavorano in un numero limitato di settori e continuano ad essere poco presenti ai vertici delle organizzazioni; gli orari di lavoro e i redditi sono inferiori a quelli maschili. L'aumento della scolarità si è giocato prevalentemente su filiere di tipo umanistico e questo ha ridotto le loro *chances* di entrare nei settori centrali del mercato del lavoro.

A questa lettura del mercato del lavoro femminile rispondono un certo numero di politiche tese, da un lato, a far crescere l'occupazione di quella parte della popolazione femminile che per età e per livello di istruzione ha più difficoltà ad accedere al mercato del lavoro, e, dall'altro, a migliorare la presenza femminile nei settori ad alta tecnologia e, in generale, in tutti quei settori in cui la presenza maschile è dominante.

Perseguono il primo obiettivo i programmi per la creazione di nuovi servizi di cura e di sostegno alle famiglie che possono dar vita a posti di lavoro per le donne a bassa qualificazione e favorire l'accesso al mercato del lavoro per altre donne che in assenza di servizi adeguati sarebbero costrette a rinunciare al lavoro. Corollario di questi programmi sono gli interventi di orientamento e formazione rivolti alle donne a bassa scolarità e i dispositivi che tendono a valorizzare e a certificare le competenze acquisite in modo informale attraverso il lavoro domestico.

Perseguono il secondo obiettivo tutti quei tipi di azioni che tendono a: i) problematizzare e a smantellare gli stereotipi di genere che fin dall'infanzia orientano la scelta degli studi, gli interessi, le aspirazioni professionali, ii) favorire l'accesso delle ragazze a percorsi di studio tipicamente maschili, iii) aiutare le donne adulte ad accedere all'occupazione in campi riservati agli uomini. Formazione, orientamento e informazione sono le leve utilizzate per aumentare l'offerta di lavoro femminile verso i settori scientifici e tecnologici e per rendere la domanda meno dipendente da stereotipi di genere. Analogamente, azioni verso le donne e verso le direzioni aziendali vengono proposte per rendere le une più preparate ad assumere responsabilità manageriali e le altre a riconoscere i possibili vantaggi di una leadership declinata al femminile.

Un secondo modo di leggere il cambiamento è quello della cosiddetta conciliazione tra tempi di vita e di lavoro. Per dirla con le parole dell'ultimo rapporto sull'eguaglianza tra uomini e donne della Commissione Europea (2005) *“la conciliazione tra vita professionale e familiare è una sfida sia per gli uomini che per le donne. Le donne con figli piccoli hanno un tasso di occupazione di 13,6 punti inferiore a quello delle donne senza figli, mentre il tasso di occupazione degli uomini con figli è di 10 punti superiore a quello degli uomini senza figli. Ciò dipende da un accesso limitato ai servizi per l'infanzia e agli stereotipi sessisti. Le donne fanno la maggior parte dei lavori domestici e hanno meno tempo da dedicare al lavoro retribuito”*.

Qui l'accento è posto più che sui passi che restano da fare per avere una piena parità di accesso al lavoro, sui problemi che la presenza delle donne nel mercato del lavoro pone alla società nel suo insieme. Affinché il prezzo da pagare per questa presenza non sia troppo alto in termini di denatalità, di superlavoro femminile, di peggioramento della qualità della vita familiare, servono politiche che migliorino l'uso del tempo. Un recente studio (Fines-Davis 2002) sui fattori che ostacolano il raggiungimento di un equilibrio tra il lavoro e la vita privata delle donne e degli uomini in Europa ne ha messo in evidenza i principali. Il primo riguarda la durata complessiva e il grado di rigidità dell'orario di lavoro; il secondo ha a che vedere con la durata degli spostamenti da e verso il lavoro; il terzo riguarda il grado di disponibilità dei datori di lavoro a dare risposte organizzative alle esigenze familiari dei propri dipendenti; il quarto riguarda qualità e costo dei servizi di cura e dei servizi domestici.

Questo è il terreno – complesso – delle politiche di armonizzazione degli orari e della produzione di servizi alle famiglie. Perché le flessibilità degli uni non diventino le rigidità degli altri vengono proposte e, talvolta, realizzate pratiche negoziali tra attori diversi (enti locali, aziende di trasporti, cittadini, diverse categorie di lavoratori e lavoratrici) per trovare soluzioni che non penalizzino nessuno degli attori: agenzie territoriali del tempo, trasporti intelligenti, contrattazione aziendale su nuovi regimi di orario, servizi di cura ad orario flessibile, welfare aziendali. Ma anche, e soprattutto, sensibilizzazione di tutte le parti in causa ad affrontare in modo condiviso le responsabilità verso la propria e l'altrui famiglia. In questa seconda lettura l'accento si sposta dalla condizione femminile ai problemi dell'organizzazione sociale e alla questione della divisione del lavoro di cura tra individui, famiglie, imprese, stato e mercato. L'aumento dell'occupazione femminile in un contesto di drammatici cambiamenti demografici non sollecita tanto ad occuparsi del bicchiere mezzo vuoto della segregazione delle donne nel mercato del lavoro ma, semmai, a porre un problema ancor più radicale di quello dell'ingresso delle donne nelle professioni degli uomini. La domanda a cui rispondere è: come deve spostarsi il confine tra produzione e riproduzione, tra lavoro per il mercato e lavoro di cura, perché le nostre società possano continuare a riprodursi garantendo a tutti una qualità della vita decente? Da questo punto di vista il part-time non rappresenta una soluzione soddisfacente del problema del rapporto tra lavoro e vita perché, essendo una soluzione che riguarda quasi esclusivamente le donne, non scalfisce né il modello generale degli orari che, anzi, tendono a dilatarsi a dismisura, né il significato che il tempo di lavoro ha per uomini e donne. Finché tempo pieno e carriera rimarranno un connubio indissolubile, infatti, il part-time non potrà che essere la soluzione di ripiego adottata dalle donne che accettano di mettere gli impegni familiari in cima alle proprie preferenze. Una soluzione impraticabile per la quasi totalità degli uomini e per quella parte non piccola di donne che non accettano di rinunciare alla carriera professionale. Secondo questa lettura, la rivoluzione da fare non è quella di far entrare le donne nelle professioni degli uomini ma quella di coinvolgere in maniera più stringente gli uomini nelle attività di cura sia in famiglia, sia nell'impegno professionale. Perché preoccuparsi tanto di spingere alcune migliaia di donne a competere con gli uomini per pochi posti di lavoro nei settori ad alta tecnologia e non porsi il problema di un numero crescente di posti nel lavoro di cura che potrebbero essere degnamente occupati anche da uomini? Perché affrontare il problema dei differenziali salariali di genere auspicando che più donne entrino in professioni meglio pagate perché maschili e non, viceversa, auspicare un aumento delle retribuzioni nei settori dell'istruzione e dei servizi alla persona per rendere questi lavori più appetibili anche per gli uomini? E perché, ancora, preoccuparsi di smontare gli stereotipi dei lavori "da maschi" e non anche quelli dei lavori "da femmine"? Conciliazione, in questa accezione, diventa sinonimo di condivisione. Da parte delle imprese, il cui futuro dipende anche dal fatto che i lavoratori possano avere una vita familiare soddisfacente e possano occuparsi dei loro figli e dei loro familiari bisognosi di cure. Da parte delle pubbliche amministrazioni, che devono favorire l'esternalizzazione del lavoro domestico attraverso un'offerta adeguata di servizi. Da parte degli uomini, che devono sentire tutta intera la responsabilità del proprio *ménage* familiare e

cominciare a guardare con altri occhi i lavori che sono stati in passato appannaggio delle donne.

C'è poi un terzo modo di interrogare i cambiamenti di questi dieci anni. Come è cambiato il lavoro in questi dieci anni? Che cosa significa essere donne o uomini in un mondo del lavoro attraversato da tensioni contraddittorie che da un lato spingono ad aumentare senza sosta produttività e flessibilità per reggere la concorrenza internazionale, mentre dall'altra sollecitano a una maggiore valorizzazione delle competenze delle persone, a maggiori investimenti in formazione, a una maggiore considerazione del contributo che ognuno può dare al funzionamento delle organizzazioni? Che significato hanno oggi termini quali segregazione e discriminazione, promozione delle pari opportunità, azioni positive? Dieci anni orsono, in una riflessione sull'attuazione delle politiche di parità nelle imprese (Luciano 1993; Luciano, a cura di, 1996), avanzavo l'ipotesi, fondata sui risultati di alcune ricerche empiriche, che il mondo del lavoro stesse cambiando in una direzione che rendeva sempre meno praticabili politiche di parità fondate sull'idea che le carriere, come i gradini di una scala, si snodassero nel tempo, secondo una gerarchia definita di posti, all'interno di organizzazioni stabili, e che fosse perciò possibile, mediante automatismi (le famose quote), o attraverso azioni positive (formazione, interventi sull'organizzazione del lavoro, politiche di reclutamento), dare alle donne pari opportunità di accesso ai livelli superiori della gerarchia. Le organizzazioni stavano cambiando: le loro dimensioni si andavano contraendo; le gerarchie si andavano appiattendendo; scorpori, fusioni, cessioni rendevano sempre più incerti i confini aziendali e sempre meno prevedibili le prospettive delle persone. Quella che un tempo era, nelle grandi aziende, la programmazione delle carriere stava lasciando il posto a una navigazione a vista e a una forte propensione a fronteggiare l'incertezza scaricandola sui lavoratori o sulle aziende subfornitrici. Difficile, in contesti così instabili offrire migliori prospettive di carriera alle lavoratrici. Difficile rivendicare parità di accesso se vengono meno i posti a cui si vorrebbe accedere. Le donne stavano per entrare in massa in un mondo del lavoro in cui le regole stavano cambiando e in cui sarebbe diventato più difficile per tutti aspirare a una vita di lavoro in ascesa, da vivere scalando scalino dopo scalino, verso la vetta.

I cambiamenti sono stati più radicali di quanto allora ci aspettassimo. Di lì a pochi anni il numero delle grandi imprese si sarebbe radicalmente ridotto. L'introduzione di alcuni nuovi istituti contrattuali avrebbe dato cittadinanza al lavoro temporaneo, intermittente. L'esperienza della disoccupazione si sarebbe estesa dal lavoro manuale al lavoro impiegatizio. Sarebbe diventato più facile anche per i dirigenti perdere il posto di lavoro. Che mondo del lavoro hanno trovato le donne che ci sono entrate in questi dieci anni? Che cosa ci fa vedere la lente delle relazioni di genere? La notorietà che si è conquistato il mobbing, un fenomeno di cui dieci anni fa quasi nessuno parlava, dice di un cambiamento nei rapporti di lavoro in cui sembrerebbe che al crescere del desiderio di tutti, uomini e donne, di migliorare la qualità della propria vita di lavoro e di veder riconosciute le proprie capacità e le proprie aspirazioni, abbia corrisposto talvolta una sorta di imbarbarimento dei rapporti di lavoro, in cui alla logica dei diritti e delle tutele si sarebbe sostituita la legge del più forte. A un altro estremo, il tema della responsabilità sociale dell'impresa, anch'esso quasi assente dal dibattito dieci anni fa, è oggi oggetto non solo di discussioni ma anche di sperimentazioni e non sono pochi i casi di aziende che accettano di sottoporsi ad attenti check up in cui la qualità delle relazioni di lavoro viene accuratamente scandagliata, compresa la questione delle pari opportunità. Difficile dire dove e perché queste opposte tendenze prevalgano. In prima approssimazione si potrebbe ipotizzare che le organizzazioni in cui la qualità delle competenze, la capacità di produrre innovazioni, la qualità dei prodotti e dei servizi ne determinano il vantaggio competitivo siano anche quelle in cui c'è più attenzione alla qualità delle relazioni di lavoro e alla valorizzazione delle differenze. E che, viceversa, l'affievolimento della cultura dei diritti del lavoro affermatasi in lunghi anni di conquiste dei lavoratori si sia verificato soprattutto in quelle aziende che cercano di fronteggiare la concorrenza abbattendo il costo del lavoro, o in quei contesti in cui le operazioni finanziarie

più che i risultati produttivi fanno aumentare gli utili di impresa. Se così fosse non sarebbe così alta la quota di lavoratori e lavoratrici che possono godere di una soddisfacente vita di lavoro.

Le ricerche europee sui modelli di organizzazione aziendale presenti nei paesi dell'Unione (2004) ipotizzano che meno del 40% dei lavoratori europei lavorino in organizzazioni in cui l'elevata autonomia nel lavoro si accompagna a frequenti occasioni di apprendimento, al lavoro in équipe e alla possibilità di prendere decisioni. Il restante 60% lavora in tre diversi tipi di organizzazioni: aziende *just in time* dove alla rotazione delle mansioni e a una notevole attenzione alla qualità si accompagnano ritmi serrati, lavori monotoni e un'autonomia di esecuzione vincolata da regole e vincoli tecnologici (28%); organizzazioni tayloristiche caratterizzate da scarsa autonomia, estrema semplicità dei compiti, ripetitività, forti vincoli (14%); organizzazioni a struttura semplice in cui il lavoro è poco vincolato ma spesso relativamente monotono e a scarso contenuto cognitivo (19%). Il primo tipo di organizzazione appare più diffuso nel settore delle banche, delle assicurazioni e dei servizi alle imprese, nei settori del gas, acqua e elettricità. Il secondo tipo è più presente nella fabbricazione di mezzi di trasporto, di materiale elettrico ed elettronico, nel settore del legno, della carta e della stampa. Viceversa il taylorismo resiste nei settori industriali più tradizionali: tessile, abbigliamento, cuoio, agro-industria. Forme di organizzazione semplice prevalgono nei servizi e soprattutto nei servizi alle persone. Dunque, secondo questa indagine più del 40% dei lavoratori e delle lavoratrici è attualmente occupato in aziende con ritmi di lavoro elevati e forti vincoli tecnologici e organizzativi e, dato il prevalente insediamento industriale di questi modelli, questa condizione dovrebbe riguardare prevalentemente gli uomini. In Italia, dove prevalgono le piccole imprese e dove è molto scarsa la presenza di grandi aziende ad alta tecnologia, dovrebbero prevalere gli ultimi tre tipi di modelli organizzativi e soprattutto gli ultimi due. Quale sia, poi, la percezione soggettiva dei lavoratori e delle lavoratrici circa la qualità del loro lavoro, le periodiche *survey* realizzate dalla Fondazione di Dublino¹ ci informano che, classificando i lavori secondo tre criteri principali (sicurezza dell'impiego, possibilità di formazione e di evoluzione delle carriere, remunerazione), tre quarti dei lavoratori ritengono che la qualità del proprio lavoro sia accettabile o buona. Godono cioè di un rapporto remunerazione/produttività, di sicurezza e di prospettive di carriera coerenti con le loro aspettative. Le donne, insieme ai giovani, sono più rappresentate nell'ultimo quarto che vive condizioni di precarietà, insicurezza, bassi salari. Fatte salve le numerose differenze che esistono tra paesi e che vedono l'Italia ai primi posti per diffusione di lavori di cattiva qualità, un rapporto dell'Unione Europea del 2003 (2003) che sintetizza i risultati di differenti ricerche condotte negli anni Novanta arriva alla conclusione che la qualità del lavoro è complessivamente migliorata in Europa, ad eccezione che per le condizioni di lavoro. Malattie professionali e incidenti sono infatti aumentati tanto che i loro costi diretti e indiretti incidono tra il 2 e il 3% del PIL dei principali paesi europei. Un quadro fatto di luci e di ombre in cui sembrano accentuarsi le differenze tra i lavoratori e le lavoratrici che lavorano in contesti in cui ambiente di lavoro, sicurezza, opportunità di apprendimento migliorano e lavoratori e lavoratrici che rischiano di passare da condizioni di lavoro mediocri e senza prospettive di miglioramento alla disoccupazione e all'inattività. In questi casi non solo crescono i rischi di esclusione sociale ma peggiorano le performance delle imprese: bassi tassi di produttività, turnover elevato, assenteismo.

I programmi di pari opportunità che sono stati promossi in Europa nell'ultimo periodo di programmazione dei fondi strutturali e le politiche nazionali che ne sono seguite hanno posto

¹ La Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, a partire dal 1991, realizza periodicamente una *survey* a livello europeo sulla qualità del lavoro. La seconda inchiesta è del 1996, la terza del 2000, la quarta del 2003 e la quinta del 2005. Le principali dimensioni esplorate sono: carriera e sicurezza dell'impiego; salute; sviluppo delle competenze; conciliazione tra vita di lavoro e non lavoro.

Cfr. <http://www.eurofound.eu.int/index.htm>

fortemente l'accento sul fatto che promuovere lo sviluppo di organizzazioni attente alle differenze di genere e ai bisogni delle famiglie significa non solo migliorare le condizioni di lavoro delle persone ma migliorare anche le performance delle imprese. Il Dipartimento inglese dell'Industria e del Commercio, ad esempio, ha calcolato che lo stress da lavoro costa all'industria britannica un milione di sterline a settimana e che, viceversa, le imprese che introducono politiche di gestione del personale attente alle esigenze delle persone risparmiano all'anno 39 milioni di sterline (Equal 2004). Esperienze circoscritte a singole aziende o a gruppi di aziende realizzati in vari paesi sembrano confermare queste ipotesi ma le esperienze stentano a generalizzarsi e la stessa conoscenza dei dispositivi che possono favorire politiche in grado di conciliare le esigenze delle imprese con la qualità del lavoro delle persone e i bisogni familiari stentano a diffondersi.

Per capire quanto siano profonde le trasformazioni che la presenza delle donne nel mercato del lavoro comporta per donne, uomini, imprese e società, questi diversi punti di vista devono essere integrati. I temi classici della discriminazione e della segregazione devono essere coniugati con quelli della qualità del lavoro a causa della radicalità dei cambiamenti che il lavoro ha subito. Il passaggio da una società industriale a una società dei servizi, da una società dominata dal paradigma del taylorfordismo a una società in cui i modelli di organizzazione del lavoro e di protezione sociale, anziché convergere verso un unico modello, tendono a differenziarsi sempre di più e a caratterizzarsi per una crescente instabilità e incertezza, rendono infatti problematico l'uso stesso dei concetti di segregazione e di discriminazione. Se fino all'altro ieri aveva senso considerare tout court gli effetti della segregazione di genere nel mercato del lavoro in termini di peggiore qualità del lavoro delle donne (per remunerazione, carriera, condizioni di lavoro), oggi la questione va analizzata caso per caso e deve essere oggetto di controlli empirici. Ma, alla luce di questi cambiamenti, e di questa varietà, la stessa profonda convinzione che occuparsi di pari opportunità significasse porre contemporaneamente il problema della qualità del lavoro delle persone e quello dell'efficienza delle imprese richiede di essere problematizzata. A quali condizioni di mercato, di tecnologia, di complessità del lavoro, esiste davvero uno scambio a somma positiva tra eguaglianza di opportunità, valorizzazione delle competenze delle persone, produttività ed efficienza delle imprese? C'è spazio, in qualunque contesto di lavoro per politiche di parità, o la pressione della concorrenza e l'assottigliarsi dei margini di profitto impone, almeno a una parte delle imprese, di adottare strategie (di delocalizzazione, di precarizzazione, di riduzione del costo del lavoro) che non lasciano margini per interrogarsi sulla qualità del lavoro delle persone?

Il tema della qualità del lavoro, d'altro canto, non può che essere coniugato con quello della qualità della vita: le questioni connesse con la conciliazione-condivisione del lavoro di cura non possono non diventare una delle dimensioni cruciali dell'analisi e delle politiche. Aspirare a una presenza paritaria delle donne del mercato del lavoro, come questione di giustizia sociale e di efficienza del sistema economico – è stato detto mille volte – pone immediatamente il problema della redistribuzione del lavoro di cura. E se vogliamo capire dove stanno andando le nostre società, mentre osserviamo i trend crescenti della partecipazione delle donne al lavoro, dobbiamo chiederci dove va a finire il lavoro della riproduzione sociale: chi lo fa, come, a quali livelli di qualità, con quali conseguenze per le famiglie e per tutti coloro che, o perché bambini, o perché anziani, o perché malati, hanno bisogno dell'aiuto di altre persone per crescere e vivere in maniera accettabile, un aiuto che non può più venire interamente dalle donne. I modi della redistribuzione del lavoro di cura incidono sulla qualità della vita di tutti. Una sua cattiva allocazione ipotizza il futuro delle nostre società.

La ricerca è ancora lontana dall'essersi dotata di strumenti concettuali adatti ad affrontare la complessità del problema e le stesse politiche tendono ad agire per compartimenti stagni. Se si analizzano i rapporti di valutazione dei progetti Equal della prima fase, che rappresentano, per certi versi, il punto più alto dell'elaborazione delle politiche europee in tema di parità, questa compartimentazione appare con nitidezza. I programmi che

hanno posto al centro dell'analisi e dell'azione i temi della conciliazione tra lavoro e famiglia non sono quasi mai riusciti ad avere interlocutori che non fossero le donne: destinatarie di servizi di cura o lavoratrici occupate in questi servizi. Quelli che hanno posto al centro i problemi della segregazione e della discriminazione, non sono riusciti a uscire dall'ottica delle prime politiche di parità: favorire l'ingresso delle donne nelle professioni degli uomini, senza interrogarsi se ci siano spazi reali (in termini di domanda di lavoro) per operazioni di questo genere e se sia questa la strada per migliorare la qualità del lavoro di tutti.

Quasi dovunque, se è stato elevato il coinvolgimento di enti locali, associazioni, imprese del terzo settore, meno incisivo è stato il ruolo delle parti sociali ed è stato difficile coinvolgere nella sperimentazione imprese che non appartenessero al settore pubblico o al mondo della cooperazione.

Alla vigilia di una nuova programmazione dei fondi strutturali è urgente fare bilanci sull'efficacia delle azioni svolte nella passata programmazione e individuare nuove strategie in grado di cogliere la complessità di problemi rispetto ai quali la stessa etichetta "Pari Opportunità" rischia di essere inadeguata ma sui quali è proprio il movimento di donne, uomini e istituzioni che intorno ad essa si è mosso ad aver dato i maggiori contributi, se non altro per aver tenuto desta l'attenzione sui problemi della qualità del lavoro e della vita delle persone.

Un primo problema da affrontare è quello della qualità dei dati su cui misurare la direzione del cambiamento e i risultati delle politiche. Abbiamo deciso di riprendere in mano, a dieci anni di distanza, i dati dell'art. 9 della legge 125, perché continuano ad essere una fonte importante per capire che cosa succede nelle aziende, e soprattutto in quelle medio grandi il cui ruolo, nell'orientare i cambiamenti nel mercato del lavoro e nelle condizioni di lavoro, è importante in termini culturali, oltre che strutturali.

La ricerca condotta sui primi dati raccolti nel 1994, in ottemperanza all'art.9 della legge 125/91 (Luciano, a cura di, 1996), aveva prodotto risultati di grande interesse per l'analisi dell'occupazione in un'ottica di rapporti di genere.

Per quanto incomplete e parziali fossero le schede compilate per adempiere all'obbligo di legge, un attento spoglio, e il controllo e il completamento di molte schede realizzato con il contributo delle delegate di numerose aziende, aveva permesso di utilizzare i dati per effettuare una lettura delle diseguaglianze di genere a livello di impresa impossibile da realizzare attraverso le altre fonti statistiche normalmente disponibili.

La ricerca aveva messo in evidenza il fatto che livelli di occupazione, posizione nella gerarchia professionale, differenziali retributivi presentavano un campo di variazione a livello di azienda così ampio da non poter essere spiegato in altro modo se non facendo ricorso alla storia delle singole imprese, all'orientamento di manager e imprenditori, alla dinamica delle relazioni sindacali aziendali.

In altri termini, la ricerca mostrava con chiarezza che all'interno di settori omogenei per tecnologia, mercato, processo produttivo le diseguaglianze tra donne e uomini (dal punto di vista della presenza, dei livelli retributivi, delle opportunità di carriera) variavano in maniera significativa tra un'azienda e l'altra segnalando, indirettamente, una notevole varietà di politiche di gestione del personale più o meno attente a offrire pari opportunità a donne e uomini.

Il risultato era stato giudicato importante sia per le sue implicazioni analitiche, sia per quelle legate alle politiche di genere. Dal punto di vista analitico ne venivano confermate le ipotesi che vedono le differenze di genere non esclusivamente legate a fattori strutturali (caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro) ma anche a fattori culturali. L'ipotesi che i dati sembravano confermare era infatti che nelle aziende in cui, a parità di altre condizioni, vengono meno preclusioni di ordine culturale al reclutamento di donne queste ultime, non solo sono più numerose negli organici aziendali, ma hanno anche più opportunità di carriera.

Dal punto di vista delle politiche si rilevava l'esistenza di spazi importanti di azione per far conoscere e diffondere prassi aziendali in grado di coniugare gli obiettivi di efficienza

delle imprese con quelli dell'equità nel trattamento di donne e uomini e per trovare spunti concreti per nuove politiche di parità.

Il lavoro attuale introduce, nell'osservazione dei dati raccolti grazie all'art.9 legge 125, un'ulteriore dimensione, altrettanto importante rispetto a quelle già prese in esame. Si tratta di un'analisi diacronica, capace di vedere come sono evolute le singole aziende rispetto agli indicatori più importanti di composizione degli organici per genere. In sede di impostazione del lavoro due erano gli scenari prevedibili, entrambi compatibili con le informazioni disponibili sulle dinamiche del mercato del lavoro nella nostra regione.

Da un lato si poteva ipotizzare una convergenza delle politiche aziendali verso una riduzione generalizzata dei fenomeni di segregazione verticale e orizzontale. In questa circostanza ci si sarebbe dovuti trovare di fronte a un insieme di imprese che si era mosso nella stessa direzione, anche se con differenti punti di partenza e velocità. In questo caso, lo scenario previsto era uno scenario continuista caratterizzato da una tendenza al miglioramento insita nei processi di gestione delle risorse umane nelle imprese.

L'altro scenario prevedibile poteva essere quello di una situazione molto più diversificata, non orientata al miglioramento generalizzato, in cui avremmo potuto trovare imprese inchiodate nel tempo su posizioni di forte segregazione o di discreta parità di presenza tra i generi, imprese con netti miglioramenti della posizione delle donne, e imprese caratterizzate da arretramenti sia quanto a presenza di donne negli organici, sia quanto a presenze nei livelli più alti della piramide aziendale.

Dal punto di vista delle politiche di promozione delle pari opportunità di lavoro e crescita professionale i due scenari avrebbero avuto diverse implicazioni. Mentre nel primo si sarebbe posto un problema di quantità e di efficacia degli stimoli rivolti alle imprese, per affrettare processi di ampliamento delle opportunità, nel secondo si sarebbero posti interrogativi più radicali circa i fattori e i contesti che determinano arretramenti e cambiamenti di fronte. Se infatti esistono imprese che arretrano, bisogna capire perché esistono, cosa genera queste traiettorie negative, quanto pesano in questo i fattori esogeni e le scelte aziendali, quale relazione esiste tra questi arretramenti e l'insieme degli strumenti e dell'azione degli attori che intervengono nella promozione della parità.

A una prima lettura dei dati il secondo scenario ci è apparso più probabile. In tutti i settori, le rette di regressione mostravano infatti che accanto a una maggioranza di aziende che nel decennio non avevano modificato in maniera significativa la loro composizione interna ne esistevano un discreto numero che, o avevano decisamente migliorato la loro posizione in termini di riequilibrio tra i generi, o la avevano peggiorata. È sulla scorta di queste prime osservazioni che è stata impostata la parte qualitativa della ricerca, finalizzata a studiare casi aziendali in cui si fossero verificate significative variazioni degli organici per comprendere le ragioni di queste variazioni e per approfondire lo studio delle politiche aziendali di gestione del personale. A questo scopo sono state realizzate interviste in profondità a dirigenti di linee e di staff di dodici aziende collocate in diversi settori produttivi (2 nel settore tessile, 5 nel settore elettrico-elettronico, 5 nel settore metalmeccanico).

Le informazioni raccolte rappresentano il punto di vista delle imprese e sono risultate utili per comprendere gli orientamenti culturali del management su tutte le questioni che riguardano la gestione del personale, compresi i temi delle pari opportunità e della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Fin dalle prime interviste, è emerso un primo dato importante: la grande variabilità degli organici nel tempo. Tutte le imprese intervistate hanno vissuto cambiamenti di strategia e processi di riorganizzazione aziendale che hanno fatto variare in maniera significativa quantità e qualità degli organici e ne hanno modificato la struttura gerarchica. Ciò conferma, evidentemente, le analisi che da tempo segnalano la grande instabilità che il mondo del lavoro sta vivendo e rende problematica l'interpretazione di dati congiunturali. Le fotografie che i dati dell'art. 9 ci presentano, come quelle che è possibile ricavare da altre fonti, infatti, sempre più somigliano ad istantanee scattate su oggetti in movimento la cui direzione può essere colta soltanto da analisi longitudinali che seguano nel tempo questi cambiamenti.

Come si dirà più avanti, questo fatto richiede, dal punto di vista metodologico, che gli osservatori con cui si intendono seguire le dinamiche del mercato del lavoro, compreso quello costituito dai dati della 125, vengano organizzati in modo da offrire dati affidabili sui trend, più che sulle singole osservazioni. Dal punto di vista dell'analisi dei cambiamenti, invece, la necessità che emerge è quella di una maggiore profondità di analisi per capire se certi spostamenti (aumento o diminuzione della componente maschile o femminile in certi settori aziendali, o a certi livelli della gerarchia aziendale) siano l'effetto temporaneo di circostanze casuali o non siano piuttosto la conseguenza di politiche che durano nel tempo e inducono cambiamenti strutturali.

Nelle interviste, il fatto di registrare determinate prevalenze di genere (maschile o femminile indifferentemente) nella copertura di determinate mansioni, mostra, accanto alla persistenza di stereotipi sessisti consolidati, un'accresciuta disponibilità delle imprese al loro superamento, ispirata più che a ragioni di giustizia distributiva a ragioni di efficienza aziendale. Le interviste hanno anche evidenziato che il cambiamento/adattamento delle politiche di gestione del personale richiede tempi lunghi e processi di negoziazione che coinvolgono imprese, sindacati, singoli lavoratori e lavoratrici.

I casi analizzati sono stati classificati secondo uno schema che riprende quello utilizzato da Lorenz e Valeyre nella loro ricerca a livello europeo (2004)². Le differenze tra tipi di aziende non riguardano tanto i temi della discriminazione e della segregazione. Da questo punto di vista, nessuna delle aziende analizzate mostra tracce evidenti di comportamenti ostili alle donne o di politiche nettamente guidate da stereotipi sessisti. Piuttosto, nei tre tipi si riscontra un certo parallelismo tra utilizzo di politiche sensibili alle pari opportunità e politiche organizzative e di gestione del personale tese a valorizzare le competenze delle persone, a favorirne la partecipazione, a stimolare processi di apprendimento organizzativo.

Il primo tipo di aziende corrisponde al modello tayloristico di Lorenz e Valeyre. Si tratta di aziende che sotto la pressione della concorrenza internazionale non hanno modificato il loro modello organizzativo se non nel senso di portare alle estreme conseguenze la logica del modello taylorfordista. Le funzioni strategiche di progettazione, programmazione, marketing rimangono in Italia e vengono potenziate. Le attività di produzione, fortemente standardizzate, rigidamente vincolate, a bassa qualificazione, vengono delocalizzate in paesi in cui il costo del lavoro è decisamente più basso di quello italiano. Nella transizione si perdono posti di lavoro poco qualificati e se ne acquistano di maggiormente qualificati. A un'analisi approfondita, che non è stato possibile realizzare nel corso di questa ricerca, si scoprirebbe forse che, nella transizione, una parte di donne e di uomini, sono finiti in quel quarto di popolazione che le ricerche europee sulla qualità del lavoro definiscono a rischio di esclusione sociale, ma che altre donne e altri uomini hanno avuto la possibilità di migliorare la loro qualità del lavoro e le loro prospettive di carriera. In queste aziende non sembra esserci nessuna particolare attenzione all'armonizzazione degli orari, ai problemi familiari delle persone, alla crescita professionale dei lavoratori e delle lavoratrici meno qualificate. Nella ristrutturazione si produce un effetto di sostituzione di lavoratori e lavoratrici meno qualificati con lavoratori e lavoratrici più qualificati. Chi rimane nel gioco, donna o uomo che sia, ne accetta tutte le regole, compresi i lunghi orari di lavoro e la flessibilità richiesta dalle aziende.

Il secondo tipo di aziende, corrisponde al modello *just in time* di Lorenz e Valeyre. Si tratta di aziende che hanno scelto di non delocalizzare e che, per reggere la concorrenza, hanno dovuto modificare la propria organizzazione ricercando forme di flessibilità funzionale che comportano più autonomia e responsabilità dei lavoratori ma anche maggiore disponibilità delle aziende a trovare soluzioni organizzative in grado di conciliare le esigenze delle imprese con quelle dei lavoratori e delle lavoratrici. Il tema dell'armonizzazione degli orari e della ricerca di soluzioni in grado di consentire a lavoratori e lavoratrici di dedicarsi al

² La ricerca ha classificato i contesti di lavoro in: organizzazioni che apprendono, organizzazioni tayloristiche, organizzazioni just in time, organizzazioni a struttura semplice.

lavoro senza dover troppo sacrificare le esigenze familiari, diventa, in queste aziende, una necessità. Ma la formazione e la selezione vengono gestite secondo un orientamento non esplicitamente orientato alla valorizzazione delle persone e spesso non esiste una chiara intenzionalità comunicativa a favore della sensibilizzazione del personale sulle tematiche della conciliazione e delle pari opportunità perché questo compito viene affidato molto spesso al sindacato oppure perché si preferisce gestire l'informazione "a spizzichi" sulla base delle richieste che sono man mano poste dai lavoratori e dalle lavoratrici.

C'è infine un terzo tipo di aziende che Lorenz e Valyere chiamerebbero "organizzazioni che apprendono" che hanno innovato profondamente il loro stile di management a favore di politiche tese a valorizzare il contributo di tutti i membri dell'organizzazione. In quest'ultimo caso, non sono tanto vincoli di mercato o di tecnologia a sollecitare (o imporre) politiche più attente alle persone. Imprenditori e manager mostrano di credere nella possibilità di conciliare l'efficienza aziendale con la valorizzazione delle persone e sembrano aver fatto di questa scelta uno dei pilastri della strategia aziendale. Potrebbero ben riconoscersi in affermazioni che si ritrovano sempre più spesso nei manuali di organizzazione o nei documenti ufficiali dell'Unione Europea e che hanno talvolta il sapore del *wishful thinking*, del tipo:

"la conciliazione non è una questione individuale, di rapporto fra impegni lavorativi e aspettative di vita personale, ma diventa strumento di composizione degli interessi dei lavoratori e dell'impresa, assumendo una valenza propriamente collettiva. La sostenibilità della flessibilità del lavoro si realizza così direttamente, all'interno delle specifiche forme di flessibilità che vengono realizzate, senza passare necessariamente attraverso compensazioni fornite da un sistema esterno di tutela e protezione".

In questa linea, secondo alcuni responsabili delle risorse umane intervistati, bisognerebbe agire a due livelli:

- a) sulle persone, attraverso campagne promozionali ben impostate e attuali per promuovere la conoscenza delle possibilità contrattuali oggi vigenti e con l'obiettivo di rendere lavoratori e lavoratrici capaci di attivare l'azienda nella costruzione di risposte a bisogni individuali (ci si riferisce qui al "saper chiedere");
- b) sui responsabili delle aziende e sui sindacati per attivare dei meccanismi di promozione di una cultura di risposta differenziata e specifica sulla base di una raccolta di bisogni individuali.

In un'ottica di riprogrammazione di interventi istituzionali si fa quindi strada la necessità di una "de-standardizzazione" degli orari e dei contratti non tanto nel senso di una "de-tutela" di lavoratori e lavoratrici, bensì nel senso dell'accettazione piena delle diversità culturali, generazionali, di genere, storiche, in quanto coerente, oltre che compatibile, con strategie competitive aziendali capaci di sopravvivere in mercati instabili.

Da questo punto di vista, l'esperienza fatta in questi anni attraverso diversi programmi pubblici di promozione delle pari opportunità richiederebbe di essere rivisitata. Di fatto da parecchi anni le aziende hanno la possibilità di accedere a diverse tipologie di finanziamento al fine di introdurre formule di flessibilità che favoriscano la conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita.

Una di queste possibilità è offerta dalla L. 125/91 che prevede che le imprese possano richiedere al Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale di essere ammessi al rimborso totale o parziale delle spese per l'attuazione di progetti che adottano azioni positive con lo scopo di favorire l'occupazione femminile e la conciliazione. Dal 1991 al 1999 sono stati approvati complessivamente 517 progetti, per un ammontare di circa 78 miliardi di lire. In una prima fase, i progetti sono stati prevalentemente di formazione e di sensibilizzazione con un effetto rilevante di diffusione della cultura di pari opportunità. Successivamente i progetti sono stati meglio mirati e hanno riguardato più frequentemente le condizioni e l'organizzazione del lavoro: sistemi di inquadramento e criteri di valutazione, riorganizzazione degli orari, agevolazioni per lavoratrici madri, individuazione di nuove figure professionali. Gli

ultimi dati forniti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali riferiscono di 26 progetti ammessi a finanziamento per l'anno 2004, pari a 3.847.000 euro.

Anche la L. 53/2000, e in particolare l'art. 9, prevede finanziamenti per progetti di azioni positive per la flessibilità realizzate da imprese, di cui almeno il 50 per cento destinato ad aziende fino a cinquanta dipendenti. Questa linea di finanziamento risulta ancora poco sfruttata ma dati recenti (Battistoni 2005) evidenziano un progressivo aumento delle domande da parte di aziende interessate a sviluppare progetti favorevoli alla conciliazione. Se, infatti, i progetti presentati nel 2001 sono stati solo 34, nel 2004 hanno ampiamente superato il centinaio (128). I progressi registrati fanno riferimento non solo ad un dato quantitativo, ma anche al fatto che è aumentato il numero di progetti che sono risultati ammissibili al finanziamento. Le aziende della Regione Piemonte hanno presentato complessivamente, dal 2001 al 2004, 32 progetti, di cui 23 finanziati.

A livello regionale, il Programma Operativo del FSE individua nella linea intervento 3 lo strumento per favorire la flessibilità nell'organizzazione del lavoro attraverso la concessione di incentivi alle aziende, private e pubbliche, che vogliono affrontare una riorganizzazione dei sistemi e degli orari di lavoro al fine di consentire un miglior coordinamento tra i tempi di vita familiare e professionale.

Infine l'Asse Pari Opportunità del FSE EQUAL prevede il finanziamento di progetti volti a:

- a) conciliare la vita familiare con la vita professionale e favorire la reintegrazione degli uomini e delle donne che hanno lasciato il mercato del lavoro, sviluppando forme efficaci di organizzazione del lavoro e di servizi di assistenza alle persone;
- b) ridurre i divari e la segregazione professionale fondati sul sesso.

Nell'ambito del bando 2000/2001 della misura E1 per le linee di intervento 3 e 4 sono stati approvati in Piemonte 70 progetti per complessivi 5.711.011 euro. I progetti erano dedicati all'introduzione di azioni positive con particolare attenzione alla diffusione di una cultura di pari opportunità.

Con il bando 2002 si è ulteriormente consolidato il "Sistema regionale Pari opportunità" in grado di realizzare azioni concrete e trasferibili con 116 progetti sulla linea d'intervento 3, che interessano la riorganizzazione del lavoro e della struttura degli orari, dei quali 83 proposti in prevalenza dalle imprese pubbliche, private e Pubblica amministrazione e 33 dalle parti sociali.

Sono state presentate a metà novembre 2005 le graduatorie dei progetti del Bando 2005 sulla Misura E1 linee 31. - 3.2 cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo ed approvate dalla Direzione Formazione Professionale Lavoro della Regione Piemonte. I progetti approvati e finanziati sono 70 sui 208 presentati, per un ammontare di circa 6 milioni di euro. I progetti riguardano sia interventi finalizzati a migliorare la posizione delle donne nel mondo del lavoro e a favorire la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi della vita familiare e personale in un'ottica di condivisione delle responsabilità familiari, sia la sperimentazione di percorsi integrati finalizzati a favorire il reinserimento socio-lavorativo di persone in situazioni di disagio.

Alla vigilia di un nuovo periodo di programmazione dei fondi strutturali la costruzione di un osservatorio che utilizzi al meglio i dati dell'art. 9 e li integri con altre fonti, come quella INPS, che potrebbero dare più compiutamente conto di ciò che accade nella aziende, e un'azione di monitoraggio sui risultati conseguiti dai progetti realizzati finora con e per le aziende, potrebbero dare suggerimenti utili su come indirizzare meglio le risorse pubbliche perché la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, tra efficienza delle imprese e bisogni delle persone, tra sviluppo economico e qualità della vita delle persone e delle famiglie trovino risposte adeguate alla sfida che la presenza delle donne nel mercato del lavoro ha rivolto alla società intera.

Un primo censimento di progetti che meriterebbe di studiare per capire quali interventi hanno dato risultati migliori e quali strade sarebbe opportuno battere nei prossimi anni è contenuta nell'appendice di questo rapporto di ricerca.

1. I dati della 125 e l'osservazione nel tempo delle differenze di genere nelle aziende

1.1 Le donne e il lavoro in Piemonte: cosa è cambiato in 10 anni? (1993-2003)

1.1.1 Più lavoro per le donne: per il mercato e in famiglia

In questo paragrafo ci proponiamo di riepilogare i principali cambiamenti che interessano il mercato del lavoro piemontese, e che hanno avuto un effetto sulla posizione degli uomini e delle donne nel lavoro.

Questi cambiamenti costituiscono lo sfondo per la comprensione di ciò che oggi sta avvenendo e una base di riflessione per l'impostazione di strategie di intervento.

Lo strumento di analisi che utilizziamo è la rilevazione trimestrale ISTAT delle Forze di Lavoro, di cui analizzeremo i dati raccolti nell'ottobre del 1993 e nell'ottobre del 2003³.

Nel 2004 la rilevazione delle forze di lavoro è cambiata, rendendo più complesso il confronto con gli anni precedenti. Dunque, i microdati relativi agli anni selezionati – acquisiti dall'ISTAT ed elaborati in chiave di genere - ci consentono di guardare ai cambiamenti di lungo periodo osservando più in dettaglio le caratteristiche del lavoro in Piemonte.

La tavola n. 1, relativa alla condizione professionale, evidenzia tre cambiamenti di rilievo: la crescita dell'occupazione femminile, la riduzione della disoccupazione e l'invecchiamento della popolazione, che si traduce in una crescita delle persone che escono dalle forze di lavoro per età e in una riduzione delle coorti giovanili.

Le donne occupate passano dal 30,1% della popolazione nel 1993 al 33,8% nell'ottobre 2003, mentre nello stesso periodo l'occupazione maschile si riduce leggermente, portandosi dal 51% al 48,6%. La differenza tra uomini e donne, che permane, è legata al forte differenziale dei tassi di attività per fasce di età, che sono simili nelle fasce giovanili, e che si divaricano nelle fasce adulte, quando un numero significativo di donne si ritira dal lavoro.

La riduzione della disoccupazione è significativa per quanto riguarda l'area giovanile (in cerca di prima occupazione), ed è un effetto diretto dei cambiamenti demografici e dell'aumento della scolarità.

Molto marcata, per uomini e donne, la crescita di persone ritirate dal lavoro: le donne passano dal 20,6% al 25,1% e gli uomini dal 15,1% al 19,6%.

Queste considerazioni evidenziano un'area problematica, che riprenderemo, relativa alla contrapposizione irrisolta tra due tendenze che interessano il lavoro femminile: da un lato la crescita del numero di donne che lavora, che fa lievitare i tassi di occupazione, dall'altro la crescita dei carichi familiari legati all'invecchiamento, che, come vedremo continuano a pesare quasi esclusivamente sulle donne, e che tende a spingere le donne al ritiro dal lavoro.

³ Si tratta di un campione di 15.543 individui intervistati nel 1993 e di 16.368 individui intervistati nel 2003, secondo le consuete metodologie di rilevazione ISTAT.

Tavola n. 1 - Condizione professionale ricostruita

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Condizione professionale ricostruita	Occupati dichiarati	3772	50,4	2385	29,6	6157	39,6	3824	48,2	2826	33,5	6650	40,6
	Altri occupati	46	,6	37	,5	83	,5	32	,4	26	,3	58	,4
	Disoccupati (da almeno 30 gg.)	94	1,3	96	1,2	190	1,2	67	,8	96	1,1	163	1,0
	In cerca di prima occupazione (da almeno 30 gg.)	66	,9	101	1,3	167	1,1	31	,4	41	,5	72	,4
	In cerca di occupazione (da almeno 30 gg.)	9	,1	59	,7	68	,4	5	,1	56	,7	61	,4
	In cerca di occupazione (da almeno 30 gg.)	19	,3	13	,2	32	,2	8	,1	12	,1	20	,1
	NFL che cercano lavoro non attivamente	44	,6	88	1,1	132	,8	22	,3	47	,6	69	,4
	NFL che cercano lavoro non attivamente	16	,2	51	,6	67	,4	29	,4	55	,7	84	,5
	NFL non cercano lavoro ma disponibili a lavorare subito	75	1,0	204	2,5	279	1,8	30	,4	85	1,0	115	,7
	NFL non disponibile a lavorare subito	1231	16,5	2455	30,5	3686	23,7	1304	16,5	2177	25,8	3481	21,3
	Non forze di lavoro (età < 15 anni)	984	13,1	912	11,3	1896	12,2	1022	12,9	905	10,7	1927	11,8
	Non forze di lavoro (età >= 65 anni)	1127	15,1	1659	20,6	2786	17,9	1552	19,6	2116	25,1	3668	22,4

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Un'altra tendenza ben visibile nei dati riguarda la progressiva terziarizzazione dell'economia piemontese. Si tratta di un fenomeno generale, che spinge l'occupazione verso il terziario, ma che riguarda in modo molto più marcato le donne: infatti il calo dell'occupazione nell'agricoltura (dal 7,1% al 4,3%) e nell'industria (dal 37,4% al 35,3%) e la crescita nel terziario (dal 55,5% al 60,4%) sono molto più accentuati se si guarda la sola componente femminile (tav. 2). In questo senso, le tendenze in corso accentuano la diversità strutturale dell'occupazione maschile e femminile, accrescendo la concentrazione delle donne nel terziario. Nel 2003 il 75,5% delle donne lavora nei servizi, contro il 49,1% degli uomini. Questa constatazione apre un campo di approfondimento relativo alle professioni, che svilupperemo. Se guardiamo più in dettaglio gli ambiti di attività economica, vediamo che la presenza femminile è in crescita soprattutto nei servizi alle imprese ed altre attività professionali e imprenditoriali (ambito piuttosto articolato in termini di attività), nel commercio e nell'alberghiero. Possiamo quindi dire che la 'segregazione orizzontale', ovvero l'eccesso di concentrazione delle donne in determinati settori, non solo caratterizza l'assetto del mercato del lavoro piemontese, ma continua e informarne le tendenze.

Tavola n. 2 - Settore dell'attività economica

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Settore dell'attività economica	Agricolo	262	6,9	181	7,5	443	7,1	190	4,9	98	3,4	288	4,3
	Industriale	1764	46,2	568	23,5	2332	37,4	1771	45,9	600	21,0	2371	35,3
	Terziario	1792	46,9	1673	69,1	3465	55,5	1895	49,1	2154	75,5	4049	60,4

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 3 - Branca di attività economica di appartenenza (nell'ambito dell'attività principale)

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Branca di attività economica di appartenenza (attività principale)	Agricoltura, caccia e pesca	262	6,9	181	7,5	443	7,1	190	4,9	98	3,4	288	4,3
	Industria dell'energia ed industria estrattiva	100	2,6	11	,5	111	1,8	55	1,4	8	,3	63	,9
	Industria della trasformazione	1237	32,4	529	21,8	1766	28,3	1231	31,9	558	19,6	1789	26,7
	Industria delle costruzioni	427	11,2	28	1,2	455	7,3	485	12,6	34	1,2	519	7,7
	Commercio	531	13,9	397	16,4	928	14,9	526	13,6	499	17,5	1025	15,3
	Alberghi e ristorazione	105	2,8	126	5,2	231	3,7	125	3,2	183	6,4	308	4,6
	Trasporti e comunicazioni	258	6,8	69	2,8	327	5,2	255	6,6	78	2,7	333	5,0
	Intermediazione monetaria/finanziaria, attività immobiliari	118	3,1	81	3,3	199	3,2	109	2,8	109	3,8	218	3,2
	Servizi alle imprese, attività professionali/imprenditoriali	157	4,1	112	4,6	269	4,3	264	6,8	237	8,3	501	7,5
	Pubblica amministraz., difesa, assicuraz. sociali obbligatorie	292	7,6	190	7,8	482	7,7	272	7,1	236	8,3	508	7,6
	Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	190	5,0	503	20,8	693	11,1	182	4,7	591	20,7	773	11,5
	Altri servizi pubblici, sociali ed alle persone	141	3,7	195	8,1	336	5,4	162	4,2	221	7,7	383	5,7

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

In quale direzione si muove il mercato piemontese, dal punto di vista del tipo di relazioni di lavoro? Possiamo osservare la crescita del lavoro dipendente, molto più accentuata per le donne (rispetto al lavoro indipendente) (tav. 4), che avviene contemporaneamente all'aumento del numero di posizioni di lavoro a tempo determinato.

Le donne occupate come dipendenti sono il 78,9% nel 2003 (contro il 68,7% degli uomini), mentre erano il 72,7% nel 1993 (contro il 69,3% degli uomini). Nello stesso tempo, però, si è nettamente ridimensionata la percentuale di donne occupata a tempo indeterminato (dal 94,8% al 90,6%), ed è cresciuta l'area di lavoro a termine, che coinvolge nel 2003 quasi il 10% delle donne occupate e il 7,4% degli uomini.

Occorre anche notare che l'occupazione a termine nella gran parte dei casi non è gradita, ma accettata come unica soluzione disponibile. Infatti, se si escludono le occupazioni a termine legate agli ingressi (apprendistato, CFL, tirocini, ecc.), 9 donne su 10 rispondono che gradirebbero un lavoro stabile, ma in mancanza d'altro accettano un lavoro a termine (tav. 5). Lo stesso avviene per gli uomini, che tuttavia sono coinvolti in numero minore.

Tavola n. 4 - Posizione professionale

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Posizione professionale	Occupato indipendente	1174	30,7	661	27,3	1835	29,4	1207	31,3	602	21,1	1809	27,0
	Occupato dipendente	2644	69,3	1761	72,7	4405	70,6	2649	68,7	2250	78,9	4899	73,0

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 5 - Carattere dell'occupazione (nell'ambito dell'attività principale)

		PIEMONTE													
		1993						2003							
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale			
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Carattere dell'occupazione (attività principale)	Occupazione permanente o con contratto a tempo indeterminato	2572	97,3	1670	94,8	4242	96,3	2454	92,6	2038	90,6	4492	91,7		
	Apprend., tirocinio, contr. formaz./lavoro (occupaz. a termine)	29	1,1	26	1,5	55	1,2	97	3,7	71	3,2	168	3,4		
	Non ha trovato un lavoro permanente (occupaz. a termine)	24	,9	48	2,7	72	1,6	65	2,5	80	3,6	145	3,0		
	Non desidera un lavoro permanente (occupaz. a termine)	4	,2	4	,2	8	,2	8	,3	10	,4	18	,4		
	E' in prova (occupazione a termine)	3	,1			3	,1	5	,2	8	,4	13	,3		
	Altri motivi (occupazione a termine)	12	,5	13	,7	25	,6	20	,8	43	1,9	63	1,3		

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

1.1.2 Nelle professioni: spazi nuovi e problemi che ritornano

Un aspetto di grande rilevanza nella descrizione del mercato del lavoro riguarda la posizione professionale. Questo punto è tradizionalmente al centro delle analisi di genere, che hanno sempre evidenziato la maggior difficoltà che incontrano le donne nel raggiungere posizioni di vertice nelle organizzazioni e posizioni di eccellenza nelle professioni.

Considerata la multidimensionalità – gerarchica e professionale - della posizione nella professione, è utile osservare la situazione di donne e uomini nelle occupazioni, guardando l'uno e l'altro aspetto.

Se partiamo dalle qualifiche delle persone occupate (tav. 6), notiamo che dal 1993 al 2003 è cresciuto tra le occupazioni il peso dei vertici, mentre si è ridotto quello della base della piramide professionale. Nel 2003 i dirigenti costituiscono il 1,6% (contro il 1,4% del 1993), i quadri il 3,6% (contro il 3,1%), gli impiegati il 33,3% (contro il 29,1%), mentre gli operai sono scesi al 33,5%, dal 36,2% che rappresentavano nel 1993.

Un fenomeno analogo ha riguardato il lavoro autonomo, dove gli imprenditori sono passati dal 1,3% al 3,1% e i liberi professionisti dal 2,5% al 5%, mentre lavoratori autonomi e coadiuvanti sono passati dal 25,3% al 18,2%.

Mentre le aziende diventavano più 'snelle', riducendo il numero e il peso dei livelli gerarchici, la terziarizzazione, la delocalizzazione e la frammentazione del sistema

imprenditoriale, attraverso fenomeni di *downsizing* – riduzione della dimensione media d'impresa – accrescevano l'incidenza percentuale sul totale dell'occupazione delle fasce dirigenziali e professionali, spesso all'interno di nuove microimprese.

Tavola n. 6 - Posizione professionale (nell'ambito dell'attività principale)

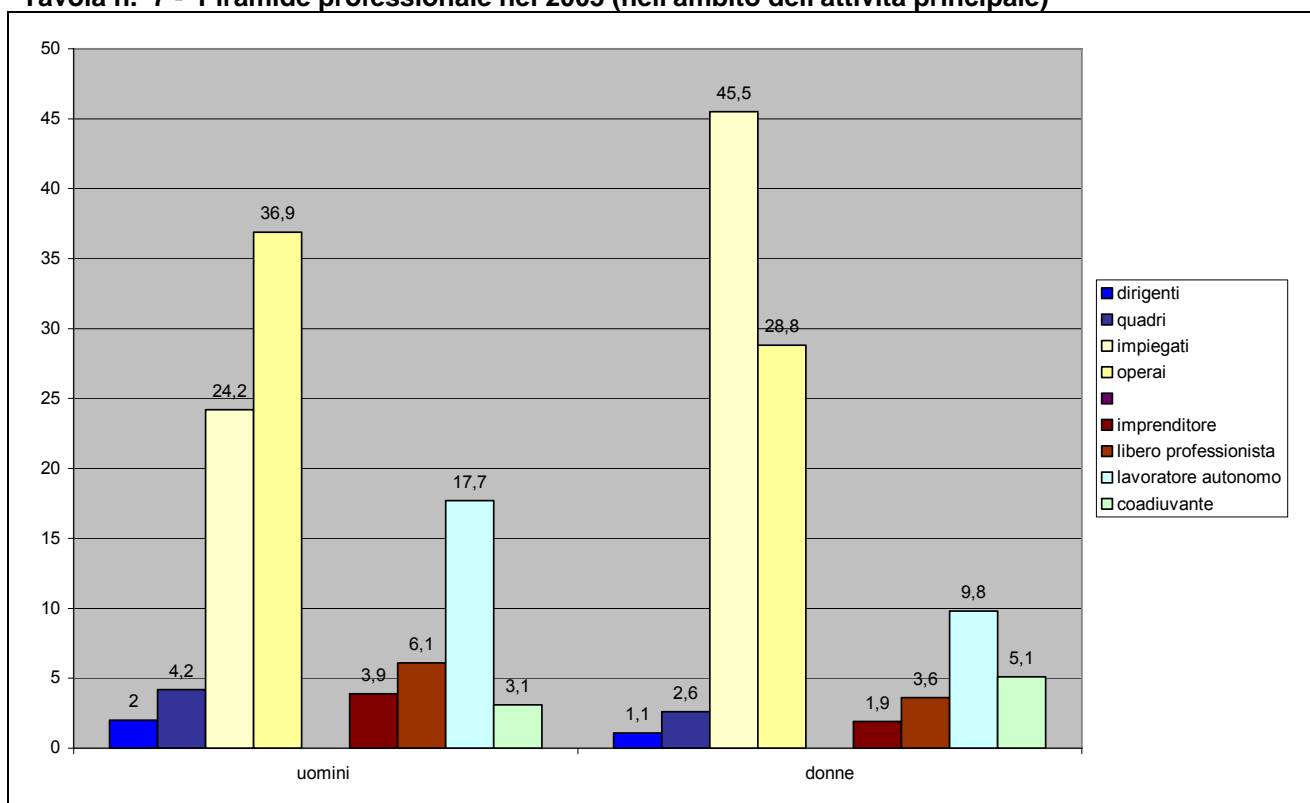
		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Posizione professionale (attività principale)	Dirigente (dipendente)	78	2,0	8	,3	86	1,4	78	2,0	32	1,1	110	1,6
	Direttivo/quadro (dipendente)	132	3,5	61	2,5	193	3,1	168	4,4	74	2,6	242	3,6
	Impiegato o intermedio (dipendente)	842	22,1	972	40,1	1814	29,1	933	24,2	1298	45,5	2231	33,3
	Operaio/subalterno e assimilati (dipendente)	1565	41,0	695	28,7	2260	36,2	1423	36,9	822	28,8	2245	33,5
	Apprendista (dipendente)	25	,7	22	,9	47	,8	43	1,1	19	,7	62	,9
	Lavorante presso proprio domicilio per imprese (dipendente)	2	,1	3	,1	5	,1	4	,1	5	,2	9	,1
	Imprenditore (autonomo)	71	1,9	11	,5	82	1,3	150	3,9	55	1,9	205	3,1
	Libero professionista (autonomo)	126	3,3	31	1,3	157	2,5	234	6,1	102	3,6	336	5,0
	Lavoratore in proprio (autonomo)	859	22,5	405	16,7	1264	20,3	682	17,7	279	9,8	961	14,3
	Socio di cooperativa di produzione (autonomo)	13	,3	7	,3	20	,3	22	,6	21	,7	43	,6
	Coadiuvante (autonomo)	105	2,8	207	8,5	312	5,0	119	3,1	145	5,1	264	3,9

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

In questo quadro, possiamo considerare che il numero di donne dirigenti sul mercato piemontese è nettamente cresciuto: sono passate dallo 0,3% del 1993 al 1,1% del 2003. Bisogna però contemporaneamente notare che il numero di donne in posizione direttiva (quadri) è cresciuto impercettibilmente (dal 2,5% al 2,6%, mentre quello degli uomini è passato dal 3,5 al 4,4%). Inoltre, come vedremo osservando la posizione di donne e uomini nelle grandi imprese, la presenza delle donne in posizione di vertice cresce soprattutto nelle microimprese.

Analoghe osservazioni possono essere fatte riguardo alle posizioni imprenditoriali, che passano per le donne dallo 0,5% al 1,9%, mentre per gli uomini crescono dal 1,9% al 3,9%: i tassi di crescita delle donne sono molto più rapidi, ma questo non significa che le posizioni siano analoghe.

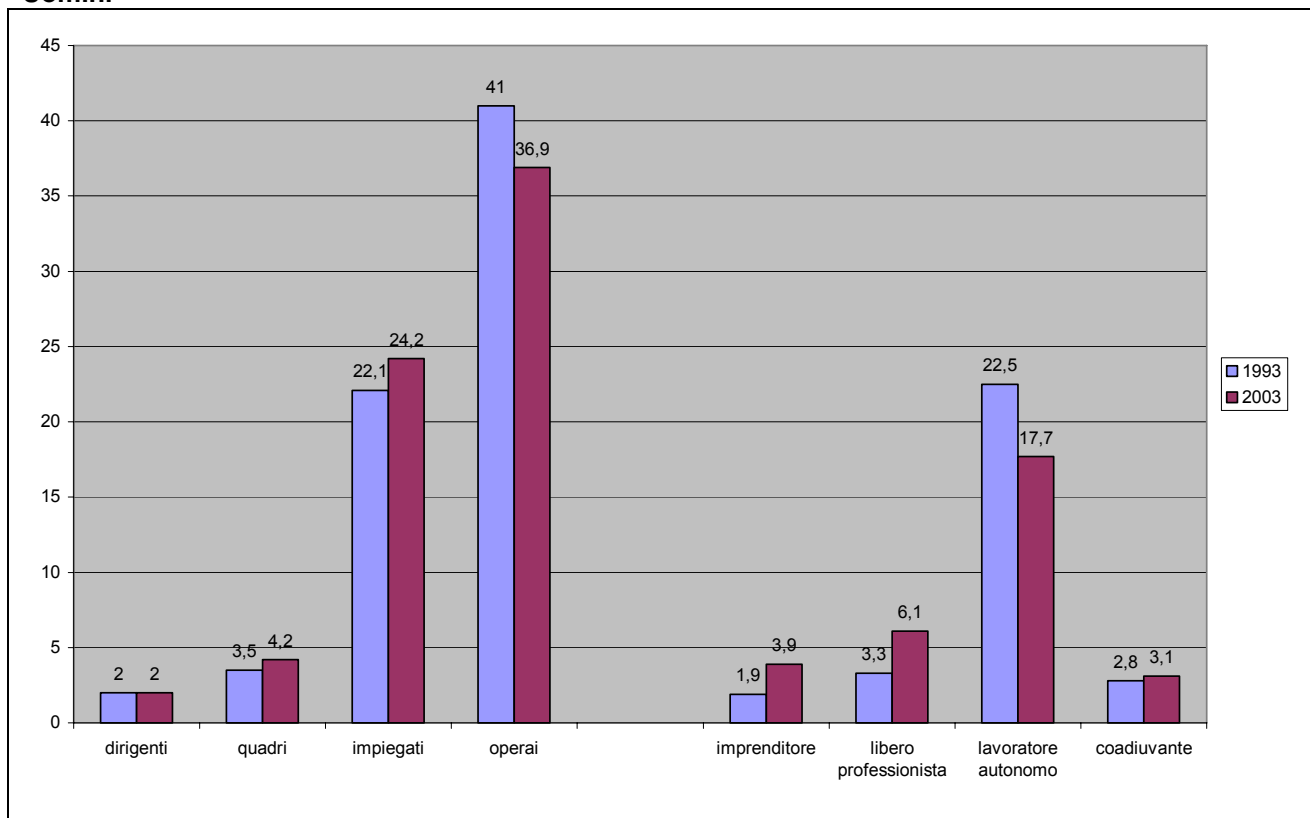
Tavola n. 7 - Piramide professionale nel 2003 (nell'ambito dell'attività principale)



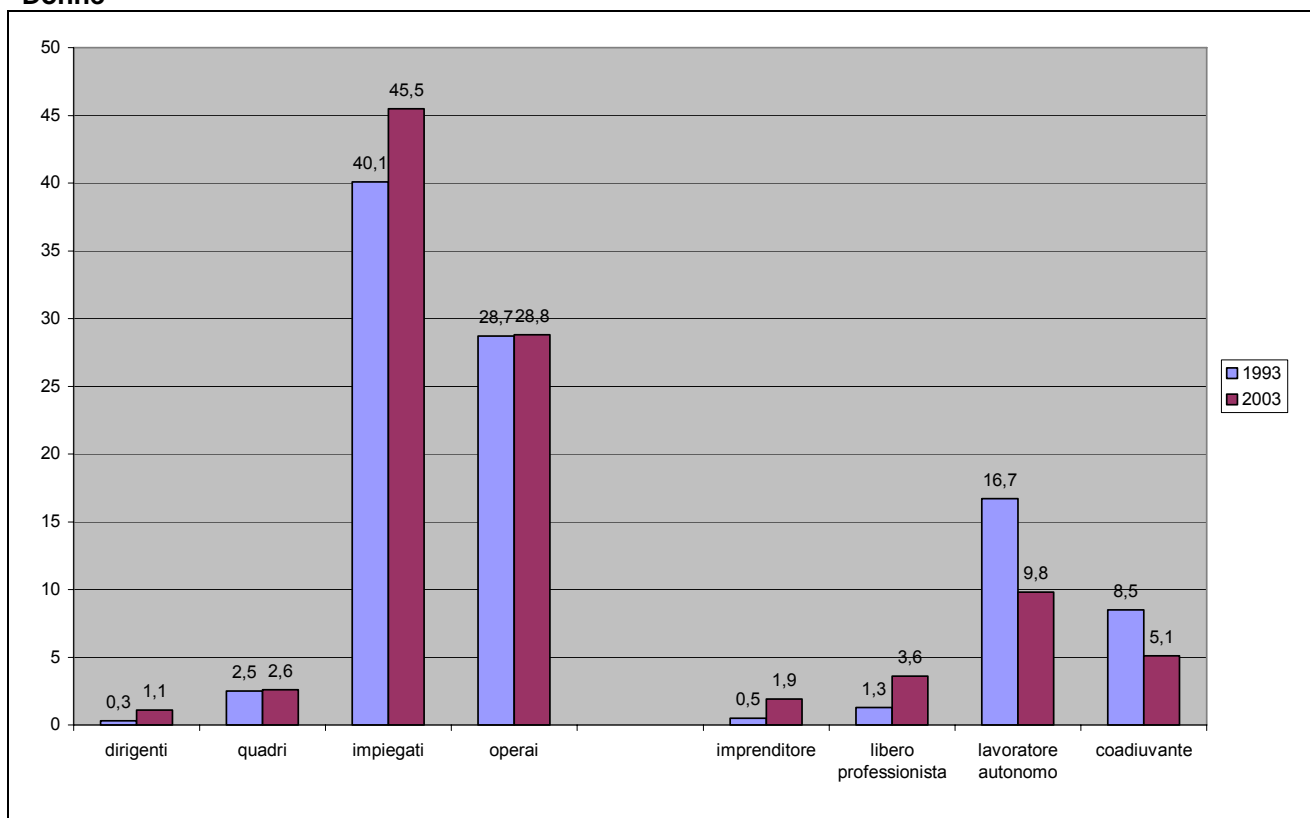
Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Interessante notare anche la crescita rapida delle donne tra i liberi professionisti, che rappresenta un effetto diretto dell'aumento dei livelli di scolarizzazione femminile. In sostanza, le piramidi professionali di uomini e donne nel 2003 (tav. 7) sono molto più simili che 10 anni prima, ma rimangono due forti differenze. Da un lato, lo sbilanciamento di genere tra le figure di vertice, dove gli uomini sono più rappresentati; dall'altro lo squilibrio tra le figure impiegatizie e tecniche, più o meno qualificate, dove le donne sono molto più presenti, e le figure operaie, anche queste con vario grado di qualificazione, dove sono molto più numerosi gli uomini.

**Tavola n. 7/A - Piramide professionale dal 1993 al 2003 (nell'ambito dell'attività principale)
Uomini**



**Tavola n. 7/B - Piramide professionale dal 1993 al 2003 (nell'ambito dell'attività principale)
Donne**



Oltre alla posizione gerarchica, è utile esaminare i cambiamenti avvenuti nel decennio dal punto di vista della collocazione nelle professioni. Lo faremo necessariamente utilizzando la catalogazione ISTAT (a 2 cifre, tavv. 8 e 8/A), con cui viene rilevata la professione delle persone intervistate nell'indagine sulle forze di lavoro.

Le donne accrescono la propria presenza su tutto il ventaglio delle professioni ad alta qualificazione, ridisegnando il profilo della propria piramide professionale. Gli incrementi del decennio rendono la presenza delle donne molto simile a quella degli uomini in alcune aree professionali, come quella della salute (medicina, biologia, ecc.) e delle scienze umane (cultura, arte), mentre rimane molto netta la loro sottorappresentazione nelle aree delle scienze fisiche (ingegneria, fisica, informatica, disegno tecnico). Le donne continuano ad essere più numerose degli uomini nell'area dell'insegnamento, anche se la loro sovrarappresentazione si attenua, e nell'area paramedica, dove invece cresce.

Il resto della piramide professionale – dove troviamo le figure a media o bassa qualificazione – ha cambiamenti meno accentuati. La presenza delle donne cresce nell'area dei servizi alle persone, mentre diminuisce in agricoltura e nel lavoro operaio, in settori fortemente ridimensionati, come il tessile.

La piramide professionale maschile è molto più stabile nel decennio: notiamo l'effetto del ridimensionamento di alcuni settori produttivi e della crescita di figure professionali intermedie di tipo tecnico, ma senza cambiamenti rilevanti nel peso dei diversi segmenti professionali.

Tavola n. 8 - Tipo di professione (nell'ambito dell'attività principale)

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Tipo di professione (attività principale)	Legislatori e Dirigenti pubblici	17	,4	4	,2	21	,3	19	,5	11	,4	30	,4
	Imprenditori, amministratori, dirigenti, direttori di aziende	133	3,5	16	,7	149	2,4	145	3,8	34	1,2	179	2,7
	Specialisti in scienze matematiche, fisiche, naturali	6	,2	2	,1	8	,1	5	,1	8	,3	13	,2
	Ingegneri ed architetti	29	,8	2	,1	31	,5	44	1,1	10	,4	54	,8
	Specialisti nelle scienze della vita	15	,4	10	,4	25	,4	16	,4	16	,6	32	,5
	Specialisti della salute	47	1,2	10	,4	57	,9	40	1,0	27	1,0	67	1,0
	Specialisti in scienze dell'uomo	53	1,4	22	,9	75	1,2	84	2,2	53	1,9	137	2,0
	Docenti ed Assimilati	47	1,2	92	3,8	139	2,2	37	1,0	64	2,3	101	1,5
	Profess. interm. in scienze fisiche, naturali, dell'ingegneria	187	4,9	20	,8	207	3,3	328	8,5	57	2,0	385	5,8
	Profess. interm. nelle scienze della vita	25	,7	60	2,5	85	1,4	33	,9	114	4,0	147	2,2
	Profess. interm. di ufficio	235	6,2	214	8,8	449	7,2	341	8,8	411	14,5	752	11,2
	Profess. interm. dei servizi personali	51	1,3	177	7,3	228	3,7	47	1,2	205	7,2	252	3,8
	Impiegati di ufficio	277	7,3	424	17,5	701	11,2	294	7,6	383	13,5	677	10,1
	Impiegati in contatto diretto con la clientela	62	1,6	63	2,6	125	2,0	52	1,3	70	2,5	122	1,8
	Professioni commerciali	245	6,4	290	12,0	535	8,6	214	5,6	335	11,8	549	8,2
Professioni nelle attività turistiche ed alberghiere	105	2,8	127	5,2	232	3,7	115	3,0	162	5,7	277	4,1	

Professioni nei servizi di istruzione	7	,2	9	,4	16	,3	5	,1	12	,4	17	,3
Professioni nei servizi sanitari con specializzazioni	5	,1	15	,6	20	,3	4	,1	20	,7	24	,4
Professioni concernenti specifici servizi delle famiglie	127	3,3	109	4,5	236	3,8	141	3,7	152	5,4	293	4,4
Artigiani/operai dell'industria estrattiva,dell'edilizia	360	9,4	7	,3	367	5,9	366	9,5	12	,4	378	5,6
Artigiani/operai metalmeccanici ed assimilati	494	12,9	49	2,0	543	8,7	396	10,3	30	1,1	426	6,4
Artigiani/operai meccanica di precis.,artig.artistico,stampo	49	1,3	17	,7	66	1,1	53	1,4	21	,7	74	1,1
Lavoratori agricoli,forestali,zootecnici,add. pesca/caccia	237	6,2	165	6,8	402	6,4	151	3,9	83	2,9	234	3,5
Lavoratori alimentari,legno,tessile,abbigliam.,pelli,cuoio	142	3,7	116	4,8	258	4,1	100	2,6	68	2,4	168	2,5
Conduttori di impianti industriali	117	3,1	20	,8	137	2,2	173	4,5	50	1,8	223	3,3
Operatori macchinari per lavoraz.in serie,add. al montaggio	226	5,9	121	5,0	347	5,6	219	5,7	146	5,1	365	5,5
Operatori macchinari in agricoltura e industria alimentare	11	,3	5	,2	16	,3	13	,3	3	,1	16	,2
Conduttori di veicoli,macchinari mobili e di sollevamento	210	5,5	7	,3	217	3,5	194	5,0	14	,5	208	3,1
Personale non qualif. in amministrazione,gestione,magazzino	87	2,3	30	1,2	117	1,9	58	1,5	19	,7	77	1,2
Personale non qualif. in vendite e servizi turistici	15	,4	19	,8	34	,5	25	,6	21	,7	46	,7
Personale non qualif. nei servizi di istruzione e sanitari	19	,5	71	2,9	90	1,4	16	,4	69	2,4	85	1,3
Personale non qualif. in altri servizi	51	1,3	111	4,6	162	2,6	39	1,0	145	5,1	184	2,7
Personale non qualif. in agricolt.,allevam.,pesca,forestaz.	13	,3	6	,2	19	,3	10	,3	2	,1	12	,2
Personale non qualif. in miniere,costruzioni,att.industriali	72	1,9	12	,5	84	1,3	42	1,1	10	,4	52	,8
Forze armate	42	1,1			42	,7	35	,9			35	,5

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Per approfondire le aree di sovrarappresentazione maschile e femminile nelle professioni, abbiamo indicato in rosso le aree in cui uomini o donne superano la percentuale del 75% (le professioni evidenziate in grigio sono poco numerose, e quindi la differenziazione per genere non è affidabile dal punto di vista statistico).

Come si può vedere, gli uomini sono più presente nelle professioni operaie, qualificate e generiche, mentre le donne nelle professioni intermedie e tecniche e nelle aree non qualificate dei servizi.

Tavola n. 8/A - Professioni diffuse ad alta segregazione (nell'ambito dell'attività principale)

	% donne 1993	% donne 2003	differenza punti percentuali 2003-1993	Numero casi nel 2003
Legislatori e Dirigenti pubblici	19,0	36,7	17,6	30
Imprenditori,amministratori,dirigenti,direttori di aziende	10,7	19,0	8,3	179
Specialisti in scienze matematiche,fisiche,naturali	25,0	61,5	36,5	13
Ingegneri ed architetti	6,5	18,5	12,1	54
Specialisti nelle scienze della vita	40,0	50,0	10,0	32
Specialisti della salute	17,5	40,3	22,8	67
Specialisti in scienze dell'uomo	29,3	38,7	9,4	137
Docenti ed Assimilati	66,2	63,4	-2,8	101
Profess. interm. in scienze fisiche,naturali,dell'ingegneria	9,7	14,8	5,1	385
Profess. interm. nelle scienze della vita	70,6	77,6	7,0	147
Profess. interm. di ufficio	47,7	54,7	7,0	752
Profess. interm. dei servizi personali	77,6	81,3	3,7	252
Impiegati di ufficio	60,5	56,6	-3,9	677
Impiegati in contatto diretto con la clientela	50,4	57,4	7,0	122
Professioni commerciali	54,2	61,0	6,8	549
Professioni nelle attività turistiche ed alberghiere	54,7	58,5	3,7	277
Professioni nei servizi di istruzione	56,3	70,6	14,3	17
Professioni nei servizi sanitari con specializzazioni	75,0	83,3	8,3	24
Professioni concernenti specifici servizi delle famiglie	46,2	51,9	5,7	293
Artigiani/operai dell'industria estrattiva,dell'edilizia	1,9	3,2	1,3	378
Artigiani/operai metalmeccanici ed assimilati	9,0	7,0	-2,0	426
Artigiani/operai meccanica di precis.,artig.artistico,stampà	25,8	28,4	2,6	74
Lavoratori agricoli,forestali,zootecnici,add. pesca/caccia	41,0	35,5	-5,6	234
Lavoratori alimentari,legno,tessile,abbigliam.,pelli,cuoio	45,0	40,5	-4,5	168
Conduttori di impianti industriali	14,6	22,4	7,8	223
Operatori macchinari per lavoraz.in serie,add. al montaggio	34,9	40,0	5,1	365
Operatori macchinari in agricoltura e industria alimentare	31,3	18,8	-12,5	16
Conduttori di veicoli,macchinari mobili e di sollevamento	3,2	6,7	3,5	208
Personale non qualif. in amministrazione,gestione,magazzino	25,6	24,7	-1,0	77
Personale non qualif. in vendite e servizi turistici	55,9	45,7	-10,2	46
Personale non qualif. nei servizi di istruzione e sanitari	78,9	81,2	2,3	85
Personale non qualif. in altri servizi	68,5	78,8	10,3	184
Personale non qualif. in agricolt.,allevam.,pesca,forestaz.	31,6	16,7	-14,9	12
Personale non qualif. in miniere,costruzioni,att.industriali	14,3	19,2	4,9	52
Forze armate	0,0	0,0	0,0	35

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 9 - Occupati per sesso ed attività lavorativa svolta - Regione Piemonte - Censimento 2001

ATTIVITÀ LAVORATIVA SVOLTA	Maschi	% colonna	Femmine	% colonna	Totale
Svolge un lavoro operaio o di servizio non specializzato	134.766	13,1	121.546	16,7	256.312
E' addetto a impianti fissi di produzione, a macchinari, a linee di montaggio o conduce veicoli	117.537	11,4	28.778	4,0	146.315
Svolge un'attività operaia qualificata	237.532	23,1	51.694	7,1	289.226
Coltiva piante e/o alleva animali	24.603	2,4	11.862	1,6	36.465
Svolge un'attività di vendita al pubblico o di servizio alle persone	91.475	8,9	134.749	18,5	226.224
Svolge un'attività impiegatizia di tipo non tecnico	37.531	3,7	113.123	15,6	150.654
Svolge un'attività tecnica, amministrativa, sportiva o artistica a media qualificazione	151.147	14,7	153.154	21,1	304.301
Svolge un'attività organizzativa, tecnica, intellettuale, scientifica o artistica ad elevata specializzazione	85.194	8,3	61.347	8,4	146.541
Gestisce un'impresa o dirige il lavoro di strutture organizzative complesse	133.005	13,0	50.729	7,0	183.734
Lavora come ufficiale, sottufficiale, allievo o volontario nelle Forze Armate	13.747	1,3	67	0,0	13.814
Totale	1.026.537	100,0	727.049	100,0	1.753.586

ATTIVITÀ LAVORATIVA SVOLTA	Maschi	% riga	Femmine	% riga	Totale
Svolge un lavoro operaio o di servizio non specializzato	134.766	52,6	121.546	47,4	256.312
E' addetto a impianti fissi di produzione, a macchinari, a linee di montaggio o conduce veicoli	117.537	80,3	28.778	19,7	146.315
Svolge un'attività operaia qualificata	237.532	82,1	51.694	17,9	289.226
Coltiva piante e/o alleva animali	24.603	67,5	11.862	32,5	36.465
Svolge un'attività di vendita al pubblico o di servizio alle persone	91.475	40,4	134.749	59,6	226.224
Svolge un'attività impiegatizia di tipo non tecnico	37.531	24,9	113.123	75,1	150.654
Svolge un'attività tecnica, amministrativa, sportiva o artistica a media qualificazione	151.147	49,7	153.154	50,3	304.301
Svolge un'attività organizzativa, tecnica, intellettuale, scientifica o artistica ad elevata specializzazione	85.194	58,1	61.347	41,9	146.541
Gestisce un'impresa o dirige il lavoro di strutture organizzative complesse	133.005	72,4	50.729	27,6	183.734
Lavora come ufficiale, sottufficiale, allievo o volontario nelle Forze Armate	13.747	99,5	67	0,5	13.814
Totale	1.026.537	58,5	727.049	41,5	1.753.586

Fonte: nostra elaborazione su Censimento 2001 - ISTAT

Un'ulteriore rappresentazione può essere ricavata dai dati censuari del 2001, che hanno utilizzato una nuova descrizione aggregata delle professioni, in generale poco efficace, ma che può completare il quadro che abbiamo tracciato.

Nelle aree a forte presenza maschile troviamo le attività di gestione e direzione imprenditoriale e quelle operaie, con compiti qualificati o legate alla conduzione di impianti e macchinari fissi. Le donne, viceversa, sono sovrarappresentate nelle attività impiegatizie non specializzate.

1.1.3 Chi decide sulle flessibilità?

Passiamo ora ad altri due aspetti del lavoro, che hanno grande importanza riguardo alle differenze di genere: orari di lavoro e tipi di contratto.

Nel 2003, rispetto al 1993, gli orari di lavoro risultano in riduzione, in linea con le spinte che hanno orientato la contrattazione nazionale nel decennio. In particolare, circa il 63% degli occupati lavora abitualmente tra le 33 e le 40 ore la settimana – orario che corrisponde a un tempo pieno secondo un'ampia varietà di contratti di lavoro; mentre le persone che lavorano di più si riducono dal 25% del 1993 al 21% del 2003 e quelle che lavorano meno crescono dal 11,3% al 15,7%.

La riduzione degli orari che si nota nella tavola 10, tuttavia, può essere fatta risalire a due componenti specifiche. La prima riguarda la crescita del numero di posizioni 'precarie', che implica un leggero aumento delle persone – uomini e donne - che dichiarano di lavorare meno di 8 o di 16 ore la settimana. La seconda è invece legata alla diffusione delle posizioni a part-time, che hanno coinvolto essenzialmente le donne.

Infatti, le donne che lavorano tra le 17 e le 32 ore passano dal 17,8% del 1993 al 22,4% del 2003, mentre gli uomini con analogo orario passano dal 3,7% al 3,9%. In sostanza, il part-time maschile è residuale e non cresce. Questo dato di fatto può essere fatto risalire a due fattori, entrambe rilevanti.

In primo luogo è un segnale della maggior forza degli uomini sul mercato. Se consideriamo che circa un terzo delle posizioni a part-time delle donne non sono volute, ma imposte dall'assenza di alternative (vedi tav. 11, circa il 5% del totale dell'occupazione femminile), possiamo interpretare la diffusione del part-time come un fattore che ha favorito l'aumento dell'occupazione femminile sancendo, tuttavia, una situazione di debolezza per una parte non piccola di questa nuova occupazione.

Tavola n. 10 - Ore abituali di lavoro in una settimana

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Ore abituali di lavoro in una settimana (attività principale)	Da 1 a 8	25	,7	26	1,1	51	,8	66	1,7	64	2,2	130	1,9
	Da 9 a 16	18	,5	61	2,5	79	1,3	41	1,1	96	3,4	137	2,0
	Da 17 a 24	62	1,6	242	10,0	304	4,9	69	1,8	363	12,7	432	6,4
	Da 25 a 32	79	2,1	190	7,8	269	4,3	84	2,2	277	9,7	361	5,4
	Da 33 a 40	2525	66,1	1455	60,1	3980	63,8	2571	66,7	1665	58,4	4236	63,1
	Da 41 a 48	573	15,0	280	11,6	853	13,7	466	12,1	224	7,9	690	10,3
	Da 49 a 56	332	8,7	107	4,4	439	7,0	309	8,0	80	2,8	389	5,8
	Da 57 a 64	151	4,0	37	1,5	188	3,0	195	5,1	57	2,0	252	3,8
	Da 65 a 72	53	1,4	24	1,0	77	1,2	55	1,4	26	,9	81	1,2

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 11 - Impegno lavorativo (nell'ambito dell'attività principale)

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Impegno lavorativo (attività principale)	Tempo pieno	3741	98,0	2178	89,9	5919	94,9	3766	97,7	2365	82,9	6131	91,4
	Non desidera un lavoro a tempo pieno (tempo parziale)	23	,6	71	2,9	94	1,5	34	,9	143	5,0	177	2,6
	Non ha trovato un lavoro a tempo pieno (tempo parziale)	18	,5	85	3,5	103	1,7	18	,5	137	4,8	155	2,3
	Frequenta corsi scolastici/formaz. profess. (tempo parziale)	3	,1	4	,2	7	,1	8	,2	24	,8	32	,5
	Malattia od invalidità (tempo parziale)	16	,4	5	,2	21	,3	7	,2	4	,1	11	,2
	Motivi personali o familiari (tempo parziale)	8	,2	63	2,6	71	1,1	8	,2	64	2,2	72	1,1
	Assistenza di familiari (tempo parziale)(a)							2	,1	90	3,2	92	1,4
	Altri motivi (tempo parziale)	5	,1	10	,4	15	,2	13	,3	25	,9	38	,6
	Motivi non specificati (tempo parziale)(b)	4	,1	6	,2	10	,2						

a Questa modalità compare solo nel questionario del 2003

b Questa modalità compare solo nel questionario del 1993

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

In secondo luogo, la diffusione del part-time femminile è un segnale culturale, che può essere fatto risalire alla rigidità nella divisione dei compiti di cura, che sono ancora in larga parte incombenza femminile. Infatti, sempre nella tavola 11, rileviamo che un'altra quota molto significativa di donne, pari ad un altro terzo di quelle occupate a part-time, dice di scegliere questa condizione, ma di farlo per motivi legati all'assistenza e alla cura di familiari non autosufficienti o per motivi personali e famigliari.

In sostanza, se dividiamo in tre il totale delle donne che lavorano part-time, notiamo che solo un terzo dichiara di essere approdata a questa forma di lavoro per propria scelta, mentre le altre dichiarano di esservi state costrette, o perché non trovavano altro, o perché il lavoro di cura in ambito familiare lo imponeva. Da questo punto di vista si può osservare che l'ampliamento del part-time, che si è avuto nel decennio e che prosegue, solo in parte minore si traduce in un'effettiva e diretta risposta ad un'esigenza delle donne, mentre in ampia parte assume un significato più controverso e ambiguo, dove esistono certamente esigenze - di lavorare e di avere tempo per accudire persone - ma esisterebbero anche soluzioni alternative 'migliori'. Inoltre, da questi dati non si può esplorare a fondo un altro aspetto cruciale del part-time, che riguarda la possibilità e le condizioni cui deve sottostare la lavoratrice per ritornare al tempo pieno. È chiaro che la presenza di una fetta ampia di donne che lavora a part-time, ma dichiara di preferire il tempo pieno, fa pensare ad una scarsa disponibilità delle organizzazioni ad accompagnare nel tempo bisogni e scelte della lavoratrice.

È curioso notare, infine, che i pur pochi uomini che lavorano a part-time, in genere lo fanno per scelta.

Altri aspetti rilevanti degli orari di lavoro sono rappresentati nelle tavole seguenti.

Il lavoro a turni è stazionario (tav. 12), riguarda circa il 20% degli occupati - in eguale misura uomini e donne; nell'ambito delle modalità di attuazione cresce leggermente nel decennio la percentuale di donne che li svolgono abitualmente, rispetto a quelle che li svolgono saltuariamente.

Il lavoro serale (tav. 13) e il lavoro notturno (tav. 14) seguono la stessa dinamica, anche perché i due fenomeni sono ampiamente sovrapposti.

Si riduce, rispetto al 1993, il lavoro di sabato, che coinvolge in modo continuativo il 30% degli occupati (era il 36%) e in modo saltuario il 20% (era il 24%). Le donne sono più coinvolte degli uomini nel lavoro il sabato, probabilmente perché il lavoro nel commercio, nell'alberghiero e nei servizi alla persona comportano una maggior sistematicità rispetto agli straordinari nell'industria o nell'edilizia (tav. 15).

Riguardo al lavoro domenicale, l'impegno di uomini e donne è molto simile, e non è sostanzialmente cambiato nel decennio: il 10% delle donne e il 8% degli uomini è impegnato abitualmente, mentre il 10,6% delle donne e il 14% degli uomini lo sono saltuariamente (tav. 16).

Anche il lavoro a domicilio è stazionario ed è svolto in pari misura da uomini e donne: dal 4,3% abitualmente e dal 3-4% saltuariamente (tav. 17).

Tavola n. 12 - Lavoro a turni

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Lavora a turni	Abitualmente	643	16,9	339	14,0	982	15,8	647	16,8	474	16,6	1121	16,7
	Saltuariamente o talvolta	135	3,5	74	3,1	209	3,4	114	3,0	64	2,2	178	2,7
	Mai	3037	79,6	2005	82,9	5042	80,9	3093	80,3	2310	81,1	5403	80,6

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 13 - Lavoro serale

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Lavora di sera	Abitualmente	392	10,3	195	8,1	587	9,4	412	10,7	254	8,9	666	9,9
	Saltuariamente o talvolta	836	21,9	303	12,5	1139	18,3	644	16,7	278	9,8	922	13,8
	Mai	2587	67,8	1921	79,4	4508	72,3	2798	72,6	2316	81,3	5114	76,3

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 14 - Lavoro notturno

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Lavora di notte	Abitualmente	208	5,5	83	3,4	291	4,7	229	5,9	120	4,2	349	5,2
	Saltuariamente o talvolta	437	11,5	119	4,9	556	8,9	347	9,0	115	4,0	462	6,9
	Mai	3170	83,1	2216	91,6	5386	86,4	3278	85,1	2613	91,7	5891	87,9

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 15 - Lavoro di sabato

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Lavora di sabato	Abitualmente	1269	33,3	971	40,2	2240	36,0	1112	28,9	905	31,8	2017	30,1
	Saltuariamente o talvolta	1022	26,8	448	18,5	1470	23,6	1033	26,8	471	16,5	1504	22,4
	Mai	1522	39,9	997	41,3	2519	40,4	1708	44,3	1474	51,7	3182	47,5

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 16 - Lavoro domenicale

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Lavora di domenica	Abitualmente	312	8,2	237	9,8	549	8,8	315	8,2	288	10,1	603	9,0
	Saltuariamente o talvolta	634	16,6	296	12,2	930	14,9	544	14,1	301	10,6	845	12,6
	Mai	2866	75,2	1884	77,9	4750	76,3	2995	77,7	2259	79,3	5254	78,4

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 17 - Lavoro nel proprio domicilio

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Lavora nel proprio domicilio	Abitualmente	167	4,4	117	4,8	284	4,6	166	4,3	124	4,4	290	4,3
	Saltuariamente o talvolta	110	2,9	63	2,6	173	2,8	161	4,2	86	3,0	247	3,7
	Mai	3536	92,7	2240	92,6	5776	92,7	3528	91,5	2638	92,6	6166	92,0

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 18 - Durata complessiva prevista dell'occupazione a termine (mesi)

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Durata complessiva prevista dell'occupazione a termine (mesi)	Non definita							41	21,0	46	21,7	87	21,4
	Meno di 1									1	,5	1	,2
	Da 1 a 3	3	4,2	5	5,5	8	4,9	26	13,3	17	8,0	43	10,6
	Da 4 a 6	6	8,3	14	15,4	20	12,3	32	16,4	32	15,1	64	15,7
	Da 7 a 12	22	30,6	23	25,3	45	27,6	39	20,0	68	32,1	107	26,3
	Da 13 a 18	2	2,8	3	3,3	5	3,1	8	4,1	5	2,4	13	3,2
	Da 19 a 24	10	13,9	6	6,6	16	9,8	22	11,3	23	10,8	45	11,1
	Da 25 a 36	1	1,4	2	2,2	3	1,8	16	8,2	14	6,6	30	7,4
	Più di 36	28	38,9	38	41,8	66	40,5	11	5,6	6	2,8	17	4,2

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Un ultimo aspetto della flessibilità riguarda la durata dei contratti a tempo determinato, che è in riduzione e che diviene in parte non definita, a seguito dell'indeterminatezza introdotta dai contratti di collaborazione rispetto alla reale scadenza e conclusione del rapporto di lavoro. Rispetto a questo, non emergono forti differenze tra uomini e donne (tav. 18).

1.1.4 La maternità, la cura e l'intermittenza del lavoro

Importanti ricerche condotte negli anni Novanta (Contini 2002, ecc.) hanno dimostrato che nel mercato del lavoro italiano c'era molta più mobilità di quanto gli stereotipi correnti non volessero ammettere. Si tratta di una mobilità volontaria e involontaria che riguarda uomini e donne e che continua a crescere. Circa la mobilità volontaria, l'indagine ISTAT sulle Forze di lavoro mostra che è in aumento il numero di persone occupate che cerca un altro lavoro. Si tratta del 5% degli occupati in Piemonte; con una prevalenza delle donne (6,3%), sugli uomini (3,6%), e sono in crescita rispetto al 1993 (tav. 19).

Il motivo prevalente per cui si cerca è l'aspirazione ad ottenere condizioni migliori di lavoro (58%), esigenza in crescita e che caratterizza in maggior misura le donne (tav. 20).

Crescono anche le uscite e i reingressi: infatti aumenta il numero di persone occupate che dichiara di aver avuto più di un'esperienza di lavoro. Nel 1993 si trovava in questa condizione il 60% dei lavoratori occupati, mentre nel 2003 è diventato il 70%, di cui il 62% donne e il 82% uomini. La frequenza delle esperienze pregresse evidenzia l'importanza delle entrate e delle uscite sul mercato e della continuità professionale.

Se si guardano i motivi che hanno causato la perdita del lavoro, si osserva che dal 1993 si riducono le uscite per licenziamento (dal 6,6% al 5,5%) e per malattia o infortunio (dal 4,6% al 2,5%), diminuiscono i prepensionamenti, crescono i pensionamenti per anzianità e le uscite per termine del contratto. Restano invariate le uscite per motivi personali a familiari (11,5% nel 1993 e 11,2% nel 2003), che, diversamente da tutti gli altri motivi, sono causa di uscita per le sole donne. Tra le donne, oltre il 20% delle uscite dal lavoro, che nell'80% dei casi è dipendente, è legato a motivi familiari (tav. 22). La stessa motivazione, sconosciuta agli uomini, la ritroviamo tra i motivi per cui chi è disoccupato e vorrebbe lavorare, non cerca un lavoro: quasi il 14% delle donne – era il 13% nel 1993 – dichiara di non cercare attivamente lavoro perché impegnata nella cura dei figli o di altri parenti bisognosi di aiuto (tav. 24).

Tavola n. 19 - Ricerca di altro lavoro

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Ricerca di altro lavoro	Sì	112	2,9	123	5,1	235	3,8	138	3,6	180	6,3	318	4,7
	No	3706	97,1	2299	94,9	6005	96,2	3718	96,4	2672	93,7	6390	95,3

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 20 - Motivo di ricerca di altro lavoro

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Motivo di ricerca di altro lavoro	Teme di perdere l'attuale occupazione	20	17,9	23	18,7	43	18,3	9	6,5	12	6,7	21	6,6
	L'attuale occupazione è a termine	21	18,8	34	27,6	55	23,4	19	13,8	26	14,4	45	14,2
	Cerca una seconda attività lavorativa	4	3,6	2	1,6	6	2,6	1	,7	6	3,3	7	2,2
	Aspira a condizioni di lavoro migliori	57	50,9	55	44,7	112	47,7	65	47,1	104	57,8	169	53,1
	Altro	10	8,9	9	7,3	19	8,1	39	28,3	28	15,6	67	21,1
Non specificato								5	3,6	4	2,2	9	2,8

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 21 - Presenza di occupazione precedente

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Presenza di occupazione precedente	Sì	2040	76,1	2437	51,6	4477	60,4	2521	82,7	2896	61,8	5417	70,1
	No	641	23,9	2289	48,4	2930	39,6	527	17,3	1789	38,2	2316	29,9

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 22 - Motivo di abbandono dell'ultima occupazione

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Motivo di abbandono dell'ultima occupazione	Licenziamento	54	5,6	64	7,8	118	6,6	41	4,6	49	6,5	90	5,5
	Fine di un lavoro a tempo determinato	47	4,9	96	11,7	143	8,0	58	6,5	123	16,4	181	11,0
	Personali o familiari	23	2,4	182	22,2	205	11,5	28	3,1	155	20,6	183	11,2
	Malattia od invalidità	59	6,1	23	2,8	82	4,6	19	2,1	22	2,9	41	2,5
	Frequenza di corsi scolastici o di formazione professionale	10	1,0	12	1,5	22	1,2	21	2,4	17	2,3	38	2,3
	Prepensionamento	103	10,6	50	6,1	153	8,6	48	5,4	23	3,1	71	4,3
	Pensionamento di anzianità o di vecchiaia	614	63,4	336	41,1	950	53,2	622	70,0	296	39,4	918	55,9
	Servizio di leva o servizio civile sostitutivo	31	3,2			31	1,7	4	,4			4	,2
Altro	28	2,9	55	6,7	83	4,6	48	5,4	67	8,9	115	7,0	

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 23 - Ricerca di lavoro

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Ricerca di lavoro	Si	352	5,4	534	7,5	886	6,5	306	4,4	502	6,7	808	5,6
	No	6147	94,6	6614	92,5	12761	93,5	6598	95,6	7035	93,3	13633	94,4

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 24 - Motivo di non ricerca di lavoro

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Motivo di non ricerca di lavoro	E' occupato o sospeso da lavoro o in CIG	3640	59,2	2238	33,8	5878	46,1	3669	55,6	2625	37,3	6294	46,2
	Inizierà un'attività in futuro	13	,2	10	,2	23	,2	7	,1	10	,1	17	,1
	E' malato od invalido	153	2,5	261	3,9	414	3,2	97	1,5	262	3,7	359	2,6
	Familiari: maternità, assistenza figli/altri parenti, ecc.	16	,3	1624	24,6	1640	12,9	29	,4	961	13,7	990	7,3
	Sta seguendo corsi scolastici o di formazione professionale	467	7,6	523	7,9	990	7,8	448	6,8	490	7,0	938	6,9
	Si è ritirato dal lavoro per pensionamento	1746	28,4	1439	21,8	3185	25,0	2245	34,0	1913	27,2	4158	30,5
	Ritiene di non riuscire a trovare un lavoro	13	,2	66	1,0	79	,6	13	,2	132	1,9	145	1,1
	Altro	85	1,4	322	4,9	407	3,2	45	,7	341	4,8	386	2,8
Non specificato	14	,2	131	2,0	145	1,1	45	,7	301	4,3	346	2,5	

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 25 - Disponibilità a svolgere un'attività lavorativa

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Disponibilità a svolgere un'attività lavorativa	Sì	110	4,4	232	5,3	342	5,0	47	1,6	105	2,4	152	2,1
	No	2397	95,6	4144	94,7	6541	95,0	2882	98,4	4305	97,6	7187	97,9

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 26 - Impegno lavorativo desiderato

		PIEMONTE											
		1993						2003					
		Maschio		Femmina		Totale		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col	N.	% col
Impegno lavorativo desiderato	Esclusivamente a tempo pieno	163	46,3	154	28,8	317	35,8	129	42,2	150	29,9	279	34,5
	Esclusivamente a tempo parziale	6	1,7	41	7,7	47	5,3	6	2,0	61	12,2	67	8,3
	Preferibilmente a tempo pieno	109	31,0	196	36,7	305	34,4	118	38,6	121	24,1	239	29,6
	Preferibilmente a tempo parziale	12	3,4	74	13,9	86	9,7	14	4,6	99	19,7	113	14,0
	Qualsiasi	62	17,6	69	12,9	131	14,8	39	12,7	71	14,1	110	13,6

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 27 - Livello di retribuzione mensile minimo desiderato (in mln di lire) nel 1993

		PIEMONTE					
		1993					
		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col
Livello di retribuzione mensile minimo desiderato (in mln di lire)	Fino a 1	55	16,5	161	31,0	216	25,4
	Fino a 2	263	79,0	345	66,5	608	71,4
	Fino a 3	11	3,3	4	,8	15	1,8
	Fino a 10	3	,9	3	,6	6	,7
	Più di 10	1	,3	6	1,2	7	,8

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

Tavola n. 28 - Livello di retribuzione mensile minimo desiderato (in euro) nel 2003

		PIEMONTE					
		2003					
		Maschio		Femmina		Totale	
		N.	% col	N.	% col	N.	% col
Livello di retribuzione mensile minimo desiderato (in euro)	Fino a 516,00 (1 mln di lire)	8	3,2	62	14,0	70	10,1
	Fino a 1033,00 (2 mln di lire)	146	58,9	313	70,5	459	66,3
	Fino a 1550,00 (3 mln di lire)	66	26,6	56	12,6	122	17,6
	Fino a 5200,00 (10 mln di lire)	28	11,3	13	2,9	41	5,9

Fonte: nostra elaborazione su microdati Forze di lavoro - ISTAT

1.2 Seguire le aziende nel tempo: potenzialità e limiti dei dati ex legge 125

1.2.1 Dal mercato del lavoro alle aziende: uno strumento per guardare nelle organizzazioni

A 15 anni dal varo della legge 125, i dati che i rapporti aziendali redatti in base all'art. 9 mettono a disposizione delle Consigliere di parità consentono di analizzare l'evoluzione nel tempo della presenza di donne e uomini all'interno delle organizzazioni. Consentono cioè di capire in quale direzione', 'con quali caratteristiche, 'con quale velocità' e 'attraverso quali istituti e innovazioni' si evolvono le differenze tra uomini e donne nelle aziende.

A metà degli anni '90, la lettura dei primi rapporti (Luciano, a cura di, 1996) aveva messo in evidenza che la posizione delle aziende rispetto alle differenze di genere era molto diversificata, e che i dati medi erano scarsamente significativi perché nascondevano situazioni molto varie. Per continuare a tenere sotto osservazione queste differenze anche nell'analisi dei cambiamenti avvenuti nel tempo occorre analizzare le stesse aziende in momenti diversi, confrontando le istantanee scattate ad ogni rilevazione, per vedere come sono cambiate e come si sta modificando la geografia delle differenze, che nasce dalla composizione di tante storie diverse.

Questo percorso di analisi è fondato su due scelte:

- l'azienda viene considerata unità fondamentale di analisi, perché ciascuna azienda è uno specifico contesto culturale e organizzativo. Dobbiamo riuscire, attraverso l'analisi, proprio a rendere visibili le differenze tra le aziende;
- occorre cogliere l'andamento delle differenze nel tempo, per non limitarsi a fare fotografie di gruppo, ma per individuare le imprese e i gruppi di imprese che hanno avuto differenti performance, chi aumentando e chi riducendo le differenze di genere negli organici aziendali e nella gerarchia delle posizioni organizzative.

Questa analisi può far emergere contesti e percorsi tipici, identificare aziende che migliorano e aziende che peggiorano rispetto ad alcuni indicatori, piuttosto che ad altri. Identificare le differenze di percorso tra le aziende è un passo importante per capire cosa avviene e per ideare e promuovere politiche efficaci, rivolte alla singola azienda, alle persone che vi lavorano, al contesto in cui l'azienda è inserita.

Sappiamo che sono in atto importanti cambiamenti nel sistema economico e sociale, che possono avere un forte effetto sulle differenze di genere:

- nei mercati e nei sistemi produttivi locali (crisi di settori, flessibilizzazione del lavoro, delocalizzazioni, cambiamenti tecnologici e organizzativi, ecc.);
- nella composizione dell'offerta di lavoro (genere, livello di istruzione, nazionalità, ecc.);
- nel contesto, nella legislazione, nei servizi e nei sistemi di welfare (leggi a favore di una migliore ripartizione dei compiti riproduttivi, crescita dei servizi di cura, ecc.);
- nella cultura aziendale, nei contratti e nel sistema di relazioni industriali (diffusione dei bilanci sociali e della valorizzazione della responsabilità sociale, cambiamenti nei contratti nazionali e aziendali, ecc.).

Come incidono questi cambiamenti nelle aziende? In quale modo vengono interpretati, tradotti in pratica?

Secondo la nostra ipotesi, i cambiamenti del contesto competitivo e le trasformazioni dell'ambiente sociale creano una forte pressione sulle aziende, ma queste ultime vi rispondono in modi diversi a seconda delle differenti caratteristiche strutturali e dalle diverse culture aziendali. Per questo è importante focalizzare l'attenzione sulle organizzazioni e sulle loro politiche e cercarne traccia nei dati.

Alcune condizioni attuali accentuano la necessità di questa attenzione:

- le sollecitazioni del contesto sono fortemente ambigue, e si accavallano spinte che possono favorire una riduzione delle differenze, e spinte che le possono accrescere e consolidare. Ad esempio, la crescente differenziazione e flessibilizzazione degli orari

e delle retribuzioni, può essere un'occasione per personalizzare le politiche aziendali e adattare maggiormente alle differenti esigenze delle persone, anche in relazione al genere, ma può viceversa dare spazio ad una accentuazione delle differenze, a prescindere dalle esigenze delle persone. Queste spinte, quindi, possono essere interpretate in modi opposti da culture aziendali diverse. Inoltre, anche altri soggetti in gioco, come le organizzazioni sindacali, o le istituzioni e gli organismi territoriali, possono essere più o meno attivi e contribuire a modellare contesti molto differenti per le politiche di genere;

- la complessità della situazione, riconducibile all'intreccio tra culture aziendali differenti e rapidi cambiamenti del contesto, richiede sistemi di lettura e politiche di intervento a grana molto più fine, capaci di cogliere spazi e opportunità di miglioramento all'interno di contesti aziendali specifici.

Se questo è vero, occorre costruire nuove strategie di osservazione, in grado di fare da supporto agli attori che possono, nell'azienda e intorno all'azienda, costruire politiche di genere efficaci.

Questo bisogno, in realtà, non è nuovo, perché il lavoro delle Consigliere, degli organismi di parità, delle organizzazioni sindacali e imprenditoriali impegnate sul campo ha sempre avuto a che fare con i concreti casi aziendali. Tuttavia oggi si pone in modo più marcato per due ordini di ragioni:

- in primo luogo, la differenziazione è crescente e quindi aumenta il bisogno di conoscenza circostanziata;
- in secondo luogo, i sistemi di osservazione istituzionali, che consentivano in passato di rappresentare l'assetto e le tendenze delle differenze di genere nel sistema economico e sociale, hanno molto diminuito quantità e qualità di informazioni prodotte. Su questo punto torneremo, facendo la rassegna delle fonti disponibili.

1.2.2 La mancanza di una banca dati imprese

Un problema fondamentale che incontra l'analisi longitudinale delle aziende, fondata sui dati dei rapporti ex legge 125, è costituito dalla mancanza di continuità nel tempo delle osservazioni.

L'archivio disponibile in Regione Piemonte raccoglie i dati di tre osservazioni, che sono in qualche modo indipendenti tra loro, perché non c'è una banca dati generale delle imprese cui queste osservazioni vengano connesse attraverso chiavi univoche.

Il quadro che emerge da queste rilevazioni nei vari anni è noto e i risultati sono stati pubblicati nei rapporti a cura della Regione Piemonte. Uno sguardo sintetico alla situazione che emerge nel 2001, l'ultimo anno disponibile, evidenzia la presenza di fenomeni ancora marcati di segregazione orizzontale e verticale, anche se la tendenza generale è di progressiva attenuazione.

Se si vuole entrare nel merito, però, del rapporto tra evoluzione di medio periodo della segregazione di genere in azienda e politiche aziendali è necessario abbandonare l'analisi condotta sull'insieme delle aziende e soffermarsi invece sulle singole aziende, ricostruendo la loro situazione nel tempo, attraverso le successive rilevazioni.

Per realizzare in modo sistematico quest'analisi occorrerebbe una banca dati allineata, attraverso la partita Iva, con quella della Camera di Commercio sulle aziende e sulle unità locali, e verificata con i dati INPS, in modo da ricongiungere senza errori le rilevazioni dei diversi anni per ciascuna azienda. Non disponendo la banca dati di queste caratteristiche, abbiamo deciso di costruire un campione ampio di aziende, appartenenti a settori significativi dell'economia piemontese, su cui realizzare un'analisi di medio periodo (1996-2001).

La prima operazione realizzata sui dati, quindi, è consistita in un meticoloso lavoro di incrocio dei nominativi delle aziende nelle tre rilevazioni reso difficile dal fatto che varie imprese sono state coinvolte da cambiamenti, accorpamenti, fusioni, modificazioni di ragione

sociale e perimetro aziendale, che non sono immediatamente desumibili dalle informazioni riportate sulle schede.

Al termine del lavoro di ricostruzione, eliminando i casi di cui non si disponeva di tutte le rilevazioni o non si aveva relativa sicurezza circa il fatto che l'azienda fosse la stessa, e accantonando le imprese appartenenti a settori poco rappresentati, sono rimaste 298 aziende piemontesi di 6 settori merceologici, che costituiscono il nostro campione per l'approfondimento.

Tavola n. 29 - Campione di aziende per settore

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	App.elettriche ott.	36	12,1	12,1	12,1
	Commercio	21	7,0	7,0	19,1
	Meccanica	67	22,5	22,5	41,6
	Mezzi di trasporto	60	20,1	20,1	61,7
	Prod.metalli	47	15,8	15,8	77,5
	Tessile- Abbigliamento	67	22,5	22,5	100,0
	Totale	298	100,0	100,0	

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125 – Regione Piemonte

I motivi per cui soltanto un terzo delle imprese che hanno compilato i rapporti sul personale nell'ultima rilevazione hanno potuto essere inserite nel campione sono due:

- il primo è di natura tecnica, ed è connesso all'assenza di un riferimento univoco per tutte le osservazioni - una banca dati imprese - che consenta in modo agevole di ricostruire tutte le storie aziendali effettivamente disponibili, attraverso una rapida connessione delle diverse osservazioni con la banca dati. Questo strumento, peraltro, consentirebbe anche di identificare immediatamente le imprese che non hanno inviato il rapporto in un determinato biennio;
- il secondo motivo è di natura sostanziale e riguarda l'intensità dei cambiamenti subiti dalle aziende nel decennio passato. Nei casi in cui le aziende subiscono modificazione di ragione sociale e di perimetro di attività, fusioni o cessioni, ecc., diventa impossibile confrontare i dati tra un periodo e l'altro.

Dunque esiste uno scarto tra la necessità di rivalutare l'osservazione delle aziende nel tempo, per comprendere i processi in corso e interagire con adeguate politiche, e i limiti del sistema di osservazione attuale, molto debole nella capacità di sostenere questo tipo di approfondimenti.

1.2.3 Limiti strutturali e operativi del sistema di osservazione basato sui dati 125⁴

Come altre fonti statistiche per la rilevazione di informazioni su aspetti di funzionamento del mercato del lavoro e delle imprese, le schede aziendali costruite sulla base dell'articolo 9 della legge 125/91 possono essere utilizzate in due direzioni.

Da un lato esse rappresentano uno **strumento di lavoro** per la direzione aziendale, le organizzazioni sindacali aziendali e altri soggetti pubblici e privati che interagiscono con l'azienda per sviluppare azioni di servizio, consulenza e formazione.

⁴ Analoghe indicazioni di metodo sono state proposte alla regione Valle D'Aosta nel rapporto di R. Di Monaco 'Differenze segnate dal passato. Politiche da declinare al futuro. I rapporti ex art. 9 legge 125/91 in Valle D'Aosta', Novembre 2005.

Questo tipo di utilizzo rende la scheda uno strumento di osservazione di alcuni macroindicatori della posizione delle donne in azienda, ed è agevolato dal fatto che gli attori in gioco dispongono delle conoscenze e delle informazioni per interpretare in modo corretto i dati. Questo percorso, qualora fosse effettivamente realizzato, faciliterebbe il confronto sulle politiche aziendali e aiuterebbe a discutere sull'impatto delle politiche aziendali e contrattuali sulla condizione degli uomini e delle donne all'interno delle imprese, ponendo le premesse per individuare aspetti migliorabili e strade di evoluzione positiva delle relazioni di lavoro in azienda.

Il secondo utilizzo di questa fonte di informazioni è quello di consentire di costruire un **sistema di osservazione locale** sulle grandi imprese del territorio.

Mentre il primo tipo di lettura non pone problemi metodologici particolari, il secondo richiede:

- 1) una buona copertura dell'universo (tutte le aziende interessate forniscono i dati);
- 2) una ragionevole comparabilità (tutte le imprese compilano le schede con criteri omogenei tra loro e nel tempo);
- 3) una completa e tempestiva informatizzazione dei dati raccolti;
- 4) strategie di trattamento e analisi efficaci;
- 5) contesti di comparazione tra settori, territori e periodi, che consentano di contestualizzare i dati e di intravedere tendenze e scostamenti.

Tutti questi presupposti sono stati messi a dura prova dall'esperienza concreta.

La copertura territoriale (1) è difficile da verificare, perché l'unica fonte che potrebbe indicare con sicurezza le imprese che per numero di addetti sul territorio regionale sono tenute alla compilazione del rapporto è l'INPS, i cui dati non sono aggiornati tempestivamente e non sono facilmente accessibili in termini nominativi, neanche alle pubbliche amministrazioni nell'espletamento dei loro compiti di legge.

La comparabilità (2) è in realtà piuttosto difficile, per alcuni motivi generali, di tipo 'politico', e molti motivi particolari, di tipo 'tecnico'. I motivi generali più importanti riguardano la conformità delle schede, che può intaccare la comparabilità. Gli scostamenti più frequenti si verificano quando aziende grandi forniscono i dati con un'eccessiva aggregazione (i dati nazionali), o con un'eccessiva disaggregazione (frammentati in centinaia di unità produttive).

A questi problemi si aggiungono rilevanti questioni di tipo tecnico, che rendono difficili operazioni di comparazione, tra aziende diverse e tra periodi diversi, relativamente alla stessa azienda. Un caso tipico è l'effetto delle cesure temporali sui dati di stock (legati quindi al momento di osservazione) e sull'uso di questi per calcolare le medie di periodo (dati calcolati dividendo i flussi – numero di persone assunte, o uscite, o monte retributivo del periodo – per gli stock): se il calcolo è effettuato sull'organico al 31 dicembre, i cambiamenti importanti avvenuti in azienda poco prima o poco dopo possono condizionare pesantemente il calcolo. Da questo punto di vista sarebbe meglio disporre di informazioni più vicine all'oggetto di osservazione, come la retribuzione media mensile per livello di inquadramento e genere, piuttosto che calcolare i differenziali salariali a partire dai monti retributivi del periodo divisi per il dato di stock di fine periodo.

L'informatizzazione dei dati (3) è un lavoro complesso, perché richiede di trattare i dati non come informazioni di tipo amministrativo, ma come una base dati per operazioni di ricerca e di interpretazione sociale. In Piemonte è stato fatto un caricamento parziale dei dati, che ha implicato la selezione di alcune informazioni essenziali dell'azienda. Questa scelta ovviamente impoverisce il contenuto informativo dei dati ed elimina una parte degli indicatori potenzialmente disponibili. La tempestività è un altro problema cruciale, perché si rischia, nella migliore delle ipotesi, di osservare cambiamenti cruciali con 2 o 3 anni di ritardo.

Le strategie di analisi e di utilizzo dei dati (4) come base per un osservatorio sulle grandi imprese si misurano con un problema fondamentale, che è al momento irrisolto. Come abbiamo visto, il contenuto più rilevante dei dati della legge 125 consiste nel mettere in evidenza le forti differenze tra le aziende. È quindi l'analisi dei casi aziendali che può

fornire indicazioni rilevanti sia per capire quali fenomeni stiano avvenendo, sia per ipotizzare politiche e azioni attente alla dimensione di genere (5), in specifici settori e aziende. Questa analisi, però, non può essere condotta e sviluppata in modo 'nominativo', per motivi di tutela della privacy delle aziende. In questo modo la risorsa più importante dei dati, ovvero il fatto di essere relativi a specifici casi aziendali, viene di fatto annullata. È vero che i medesimi dati possono essere anche utilizzati per fare analisi aggregate di settore, ma l'osservazione delle medie di settore è più agevole e rappresentativa utilizzando altre fonti, come la rilevazione trimestrale delle forze di lavoro.

Quali sono gli indicatori potenzialmente disponibili?

A nostro avviso sarebbe utile osservare i dati avendo presente, da un lato, gli ambiti di interesse e, dall'altro, la natura degli indici che potrebbero essere elaborati, disponendo dell'informatizzazione integrale e corretta dei dati.

Gli ambiti rilevanti sono le informazioni sul contesto aziendale (numero di dipendenti, settore, grado di terziarizzazione, ecc.), il livello di segregazione orizzontale, il livello di segregazione verticale, i differenziali retributivi e le informazioni che possono essere collegati alla problematica della conciliazione.

Dimensioni rilevanti	<i>Tipi di indicatori</i>		
	Livello (Valori assoluti di dati e rapporti)	Composizione (% del gruppo-fascia sul totale)	Tendenza (Differenza di valore o percentuale in tempi diversi)
<i>Il contesto (caratteristiche dell'azienda)</i>	Es. numero dipendenti	Es. % impiegati sul totale	Es. variazione numero dipendenti tra 2001 e 2003
<i>La segregazione orizzontale</i>	Es. numero donne in azienda	Es. % donne in azienda	Es. Differenza punti percentuali donne in azienda tra 2001 e 2003
<i>La segregazione verticale</i>	Es. numero donne dirigenti	Es. % donne tra i dirigenti	Es. Differenza punti percentuali donne dirigenti tra 2001 e 2003
<i>I differenziali retributivi</i>	Es. numero donne sopra soglia x	Es. % retribuzione donne in rapporto agli uomini	Es. Differenza punti percentuali % retrib. donne tra 2001 e 2003
<i>L'ambito della conciliazione</i>	Es. numero donne in part-time	Es. % donne tra i part-time	Es. Differenza punti percentuali donne in part-time tra 2001 e 2003

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Riguardo al secondo filone di utilizzo – i dati aziendali come strumento di osservazione territoriale o settoriale – si tratterebbe di osservare e studiare il posizionamento degli indicatori aziendali, assumendo di volta in volta quattro diversi punti di osservazione.

- 1) Il primo punto di osservazione è focalizzato sul livello degli indicatori nell'azienda, nel settore e nel sistema territoriale. Questo deve essere interpretato e valutato, e può diventare la base per impostare azioni di miglioramento. In questo capitolo potrebbero rientrare progetti tesi a riequilibrare la composizione per genere in determinati ambiti aziendali o a contenere l'impatto di una crisi (donne e uomini in CIG), o a dimensionare gli investimenti formativi, o le collocazioni in aspettativa, ecc.
- 2) Il secondo punto di osservazione si riferisce alla connessione tra indicatori diversi. Quale impatto hanno le riorganizzazioni aziendali, la chiusura di unità locali, o ancora le azioni di promozione di orari e istituti diversi in azienda, sulle differenze di genere? Da questo punto di vista potrebbero essere guardate le relazioni tra le crisi, o i progetti espansivi, o le trasformazioni organizzative, che cambiano la struttura dell'azienda, e la posizione delle donne.
- 3) Il terzo punto di osservazione è centrato sul confronto tra aziende diverse, per identificare il retroterra culturale e organizzativo delle differenze. Questa sistematica attività di confronto, sviluppata 'in positivo', coinvolgendo le aziende medesime e le parti sociali, potrebbe rendere evidente l'efficacia di determinate politiche tese a favorire la migliore integrazione e valorizzazione delle risorse umane femminili (modelli di contrattazione degli orari, esperimenti positivi di inserimento di donne in posizioni o fasce professionali o settori tradizionalmente maschili, modalità di gestione degli incentivi retributivi non penalizzanti per le donne, ecc.) e facilitarne il trasferimento ad altri contesti.
- 4) Il quarto punto di osservazione è centrato sullo sviluppo temporale degli indicatori e mira a seguire nel tempo il loro andamento, costruendo conoscenza e capacità interpretative degli effetti generati sugli indicatori di genere da molteplici cambiamenti, a volte radicali, che interessano l'azienda. In questo caso si potrebbe tentare di capire l'effetto di fenomeni generali che interessano il mercato del lavoro, come la crescita della presenza di persone immigrate o la introduzione di nuovi istituti e forme contrattuali, su alcuni specifici aspetti della composizione di genere del personale in azienda. Anche i cambiamenti che interessano alcune filiere, con fenomeni di delocalizzazione, crisi generalizzata, o cambiamento nei mix produttivi, potrebbero essere seguiti nei loro effetti di genere. Le attuali caratteristiche della banca dati regionale non consente di fare tutti questi approfondimenti ma offre egualmente spunti di analisi interessanti che le altre fonti non consentono di fare.

1.3 Storie aziendali e instabilità dei mercati interni

1.3.1 Dalle medie ai 'casi': la varietà dei contesti di lavoro

L'analisi degli indicatori di composizione dell'organico per qualifica e settore, condotta sulle aziende del campione longitudinale (298 aziende, con 138mila occupati nel 2001), mette in evidenza la persistenza dei fenomeni di segregazione orizzontale e verticale (tav. 30).

La quota femminile sull'organico è molto bassa nel settore meccanico (19,3%), dei mezzi di trasporto (22,9%) e della produzione metalli (14,7%). È invece alta nel commercio, dove supera il 60%, rischiando di caratterizzare il settore per un eccesso di concentrazione di lavoro femminile.

Tra gli operai, le donne sono la maggioranza nel settore tessile e nel commercio, mentre sono pochissime soprattutto nella produzione metalli (11%), ma anche nella meccanica e nei mezzi di trasporto.

Tra gli impiegati, le donne sono la maggioranza nel commercio, mentre sono sotto il 25% nella meccanica e nei mezzi di trasporto e sotto il 30% nella produzione metalli.

Tra i quadri e i dirigenti la presenza femminile è sempre molto bassa: cresce sopra il 10% dei dirigenti e il 20% dei quadri in settori dove la larga maggioranza dell'organico operaio e impiegatizio è femminile, mentre rimane a livelli molto modesti, praticamente residuali, nei settori dove le donne sono una minoranza.

Tavola n. 30 – Personale occupato per categorie (2001)

Personale occupato nel 2001 per categorie											
Numero imprese	Settore	Dirigenti		Quadri		Impiegati		Operai		Organico	
			% donne		% donne		% donne		% donne		% donne
36	App.elettriche ott.	271	4,8	439	11,8	3555	34,4	6570	49,8	10835	42,1
21	Commercio	69	13,0	283	19,1	13103	64,6	1941	61,9	15396	63,2
67	Meccanica	487	3,3	1200	5,0	7103	24,2	15866	18,6	24656	19,3
60	Mezzi di trasporto	1436	5,4	3979	9,7	15637	24,1	32783	24,6	53835	22,9
47	Prod.metalli	251	4,0	375	7,5	3206	29,1	10762	11,0	14594	14,7
67	Tessile-Abbigliamento	362	10,5	400	22,0	5377	48,3	13255	57,0	19394	53,0
298	Totale	2876	5,7	6676	10,0	47981	39,0	81177	29,8	138710	31,6

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

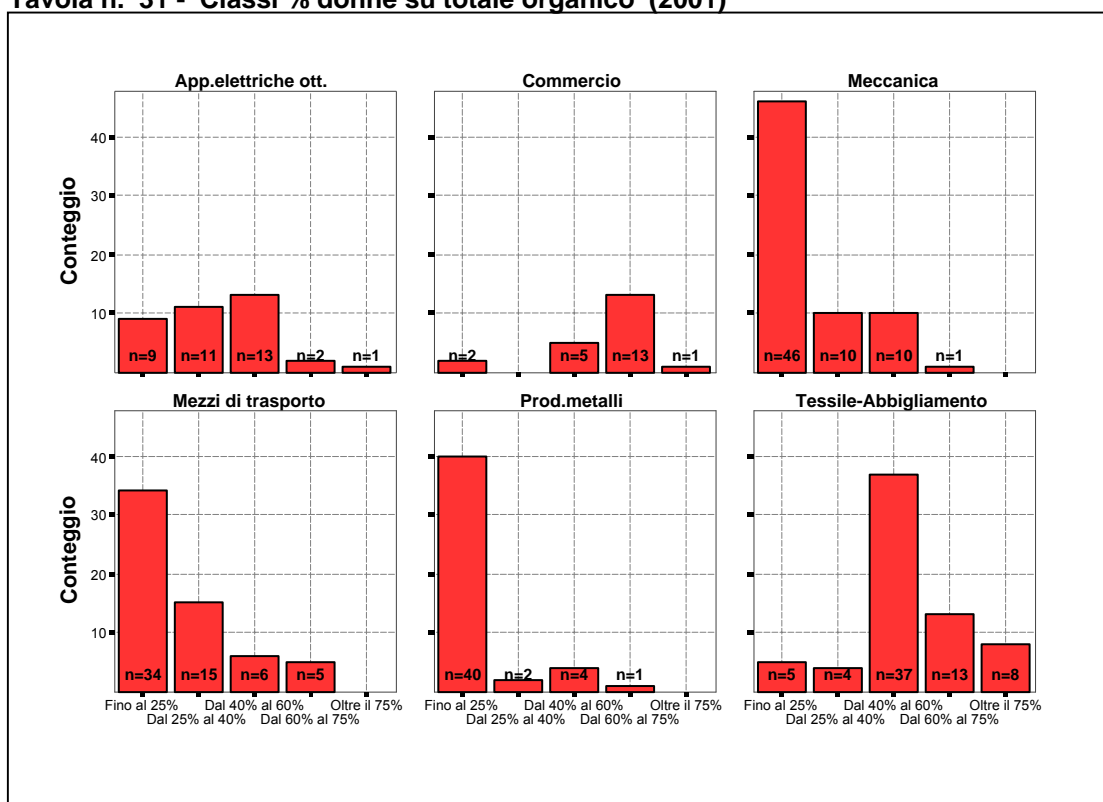
Trattandosi di un campione di medie e grandi imprese, possiamo osservare che la presenza di donne nei livelli alti dell'organigramma è molto più bassa di quella che ci saremmo aspettati sulla base dei dati generali, rilevati nell'indagine sulle forze di lavoro. Se, secondo l'indagine ISTAT la percentuale di dirigenti e quadri nella piramide femminile (1,1% e 2,6%, tav. 7 paragrafo 1.1) è più della metà di quella maschile (2% e 4,4%) dovremmo aspettarci, nel settore meccanico, dove l'organico femminile è pari al 20% del totale, una quota di dirigenti donne superiore al 10% dei dirigenti, mentre rileviamo il 3,3%. Sempre in situazione di indifferenza statistica, ci potremmo aspettare, nel settore del commercio, dove le donne superano il 60% dell'organico, una percentuale di dirigenti donne superiore al 50%. I dati forniti dalle aziende in base all'art.9 della legge 125 indicano invece una presenza di donne dirigenti pari al 3,3% nel settore metalmeccanico e al 13% nel commercio.

Questo vuol dire che la percentuale di donne dirigenti rilevata nelle grandi imprese è tra le 3 e le 5 volte più bassa, rispetto a quella rilevata sull'insieme degli occupati. Il motivo più ovvio per spiegare questa fortissima differenza è legato al fatto che i dirigenti nelle grandi imprese rappresentano un insieme qualitativamente diverso, e che mentre le donne sono riuscite ad acquisire spazi significativi di crescita nella gerarchia delle microimprese, sono ancora lontane dal conseguire analoghi risultati nelle imprese maggiori. L'analisi mostra, inoltre, che le differenze tra le imprese all'interno dei diversi settori sono molto significative.

Se prendiamo i due indicatori fondamentali, di segregazione orizzontale – presenza di donne in organico – e di segregazione verticale – presenza di donne tra i dirigenti, possiamo osservare come all'interno di ciascun settore siano presenti gruppi di imprese che si collocano in fasce di composizione per genere del tutto diverse da quella modale.

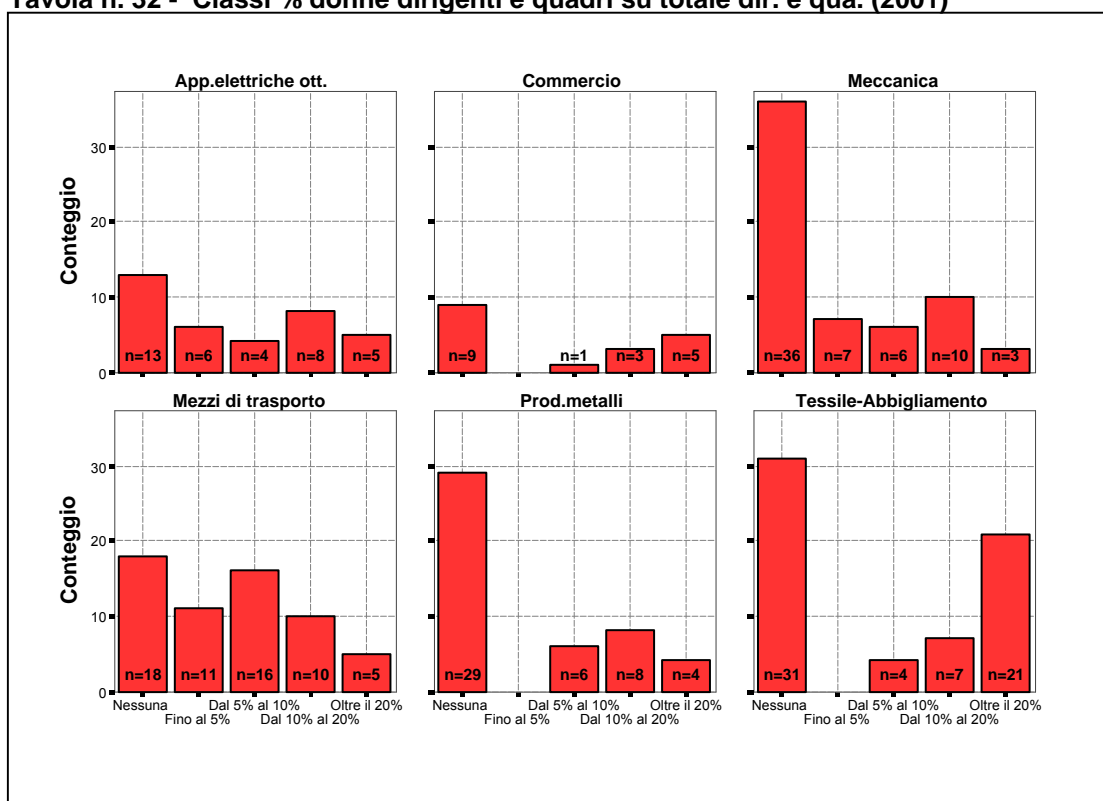
Ad esempio (tav. 31, quadrato in alto a sinistra), a fronte di 46 imprese della meccanica che hanno nel loro organico meno del 25% di donne, ve ne sono 10 che ne contano tra il 40% e il 60%. Analogamente, ci sono 5 imprese tessili e 2 commerciali che hanno pochissime donne in organico, contro la tendenza generale del settore.

Tavola n. 31 - Classi % donne su totale organico (2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 32 - Classi % donne dirigenti e quadri su totale dir. e qua. (2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Considerando la presenza di donne tra i dirigenti (tav. 32, quadrato in alto a sinistra), osserviamo una varietà di comportamenti ancora più accentuata: nel settore delle apparecchiature elettriche e ottiche, ad esempio, 13 imprese non hanno donne dirigenti, mentre 5 hanno più del 20% di donne dirigenti. Il caso estremo è rappresentato dal tessile, dove 31 imprese non hanno donne dirigenti e 21 hanno oltre il 20% di donne dirigenti. In questo caso la media di settore – 10,5% (tav. 30) – davvero non mette in evidenza la presenza contemporanea tra le aziende del settore di due strategie opposte di approccio al problema.

Queste differenze, che devono essere ricondotte ai modelli di organizzazione del lavoro adottati dalle singole imprese, da un lato, e alle modalità di gestione di risorse umane dall'altro, sollecitano una più attenta lettura della fisionomia organizzativa e culturale delle aziende e aprono spazi di azione per gli organismi di parità e per le organizzazioni sindacali

1.3.2 Profili di genere delle aziende: entrare, uscire e far carriera

Un primo punto da esplorare, in merito alle diverse probabilità che hanno le donne di far carriera nelle aziende del campione, riguarda il rapporto tra presenza di donne nell'organico e presenza delle medesime tra le figure di dirigenti e quadri.

La relazione è complessa. Infatti, per un puro fatto statistico, si dovrebbe ipotizzare che a mano a mano che cresce il numero di donne negli organici aziendali, cresce anche la probabilità che possano diventare dirigenti, nelle aziende del campione questa relazione appare debole. Se fosse vero che al crescere delle donne in organico, cresce la percentuale di donne dirigenti, incrociando la percentuale di donne in organico (tav. 33), con la percentuale di donne tra i dirigenti e i quadri i casi dovrebbero trovarsi soprattutto lungo la diagonale che parte dal vertice in alto a sinistra (indicato dalla freccia). Di fatto questo addensamento di casi sulla diagonale non c'è.

Tavola n. 33 – Classi % donne su totale organico per classi % donne su totale dirigenti e quadri

			Classi % donne dirigenti e quadri su totale dir. e qua. (2001)					Totale
			Nessuna	Fino al 5%	Dal 5% al 10%	Dal 10% al 20%	Oltre il 20%	
Classi % Donne su tot.organico (2001)	Fino al 25%	Conteggio	72	14	25	16	6	133
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	54,1%	10,5%	18,8%	12,0%	4,5%	100,0%
	Dal 25% al 40%	Conteggio	11	9	5	12	3	40
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	27,5%	22,5%	12,5%	30,0%	7,5%	100,0%
	Dal 40% al 60%	Conteggio	37	1	3	13	19	73
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	50,7%	1,4%	4,1%	17,8%	26,0%	100,0%
	Dal 60% al 75%	Conteggio	14	0	4	4	9	31
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	45,2%	,0%	12,9%	12,9%	29,0%	100,0%
	Oltre il 75%	Conteggio	2	0	0	1	6	9
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	22,2%	,0%	,0%	11,1%	66,7%	100,0%
Totale		Conteggio	136	24	37	46	43	286
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	47,6%	8,4%	12,9%	16,1%	15,0%	100,0%

(2001)

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 34 – Classi % donne su tot. impiegati per classi % donne su totale dirigenti e quadri (2001)

Tavola di contingenza Classi % donne su tot. impiegati (2001) * Classi % donne dirigenti e quadri su totale dir. e qua. (2001)			Classi % donne dirigenti e quadri su totale dir. e qua. (2001)					Totale
Classi % donne su tot. impiegati (2001)	Fino al 25%	Conteggio	Nessuna	Fino al 5%	Dal 5% al 10%	Dal 10% al 20%	Oltre il 20%	
						42	9	12
		% entro Classi % donne su tot. impiegati (2001)	58,3%	12,5%	16,7%	6,9%	5,6%	100,0%
	Dal 25% al 40%	Conteggio	59	13	16	22	14	124
		% entro Classi % donne su tot. impiegati (2001)	47,6%	10,5%	12,9%	17,7%	11,3%	100,0%
	Dal 40% al 60%	Conteggio	23	2	6	16	11	58
		% entro Classi % donne su tot. impiegati (2001)	39,7%	3,4%	10,3%	27,6%	19,0%	100,0%
	Dal 60% al 75%	Conteggio	7	0	3	3	8	21
		% entro Classi % donne su tot. impiegati (2001)	33,3%	,0%	14,3%	14,3%	38,1%	100,0%
	Oltre il 75%	Conteggio	5	0	0	0	6	11
		% entro Classi % donne su tot. impiegati (2001)	45,5%	,0%	,0%	,0%	54,5%	100,0%
Totale		Conteggio	136	24	37	46	43	286
		% entro Classi % donne su tot. impiegati (2001)	47,6%	8,4%	12,9%	16,1%	15,0%	100,0%

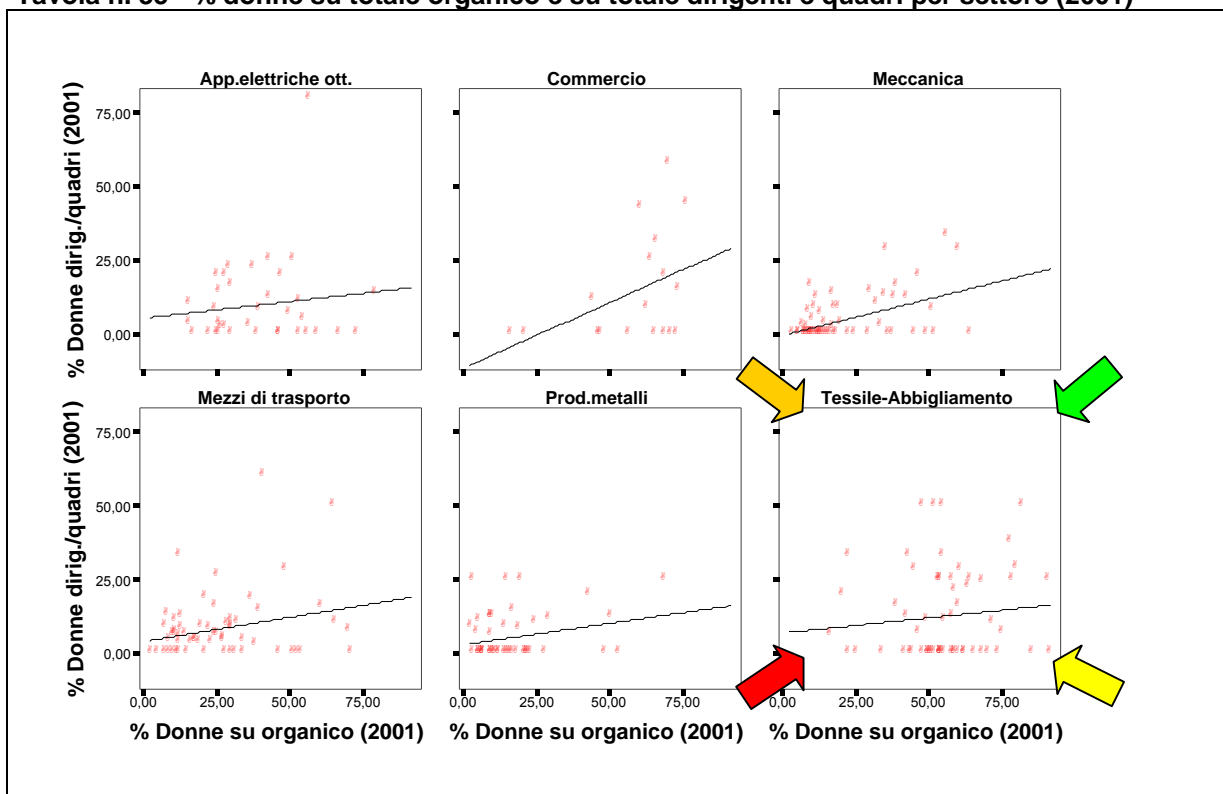
Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Osserviamo invece una varietà di situazioni: nella colonna a sinistra abbiamo aziende che occupano in maggioranza donne, ma che non hanno donne dirigenti. Nell'angolo in alto a destra troviamo aziende che hanno pochissime donne in organico, ma che vedono una presenza piuttosto significativa di donne dirigenti.

Un po' più marcata appare la relazione tra la presenza di donne tra gli impiegati e quella tra dirigenti e quadri (tav. 34). Nella colonna a destra è visibile la crescita progressiva della percentuale di aziende che hanno un numero significativo di dirigenti donne, tra le aziende che hanno molte donne impiegate (dal 5% nella prima riga, dove le donne impiegate sono meno del 25%, al 54% nell'ultima, dove le impiegate sono sopra il 75% dell'organico).

Per considerare le differenze settoriali e stimare con maggior precisione la forza delle relazioni statistiche su cui ci siamo soffermati, abbiamo sviluppato un ulteriore test, illustrato nelle tavole 35 e 36.

Tavola n. 35 - % donne su totale organico e su totale dirigenti e quadri per settore (2001)

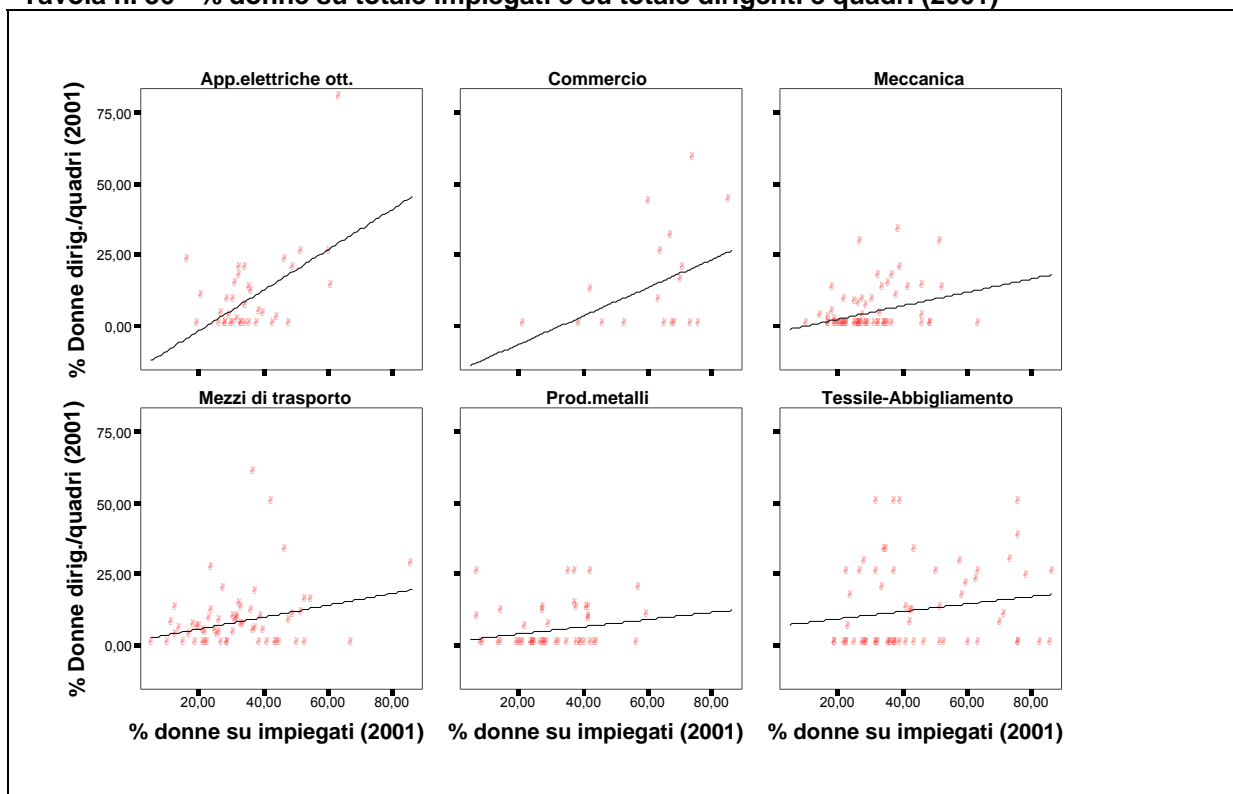


Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

I grafici mettono in relazione, all'interno di ciascun settore, la percentuale di donne nell'organico (tav. 35) o tra gli impiegati (tav. 36) nel 2001 - percentuali che sono leggibili sull'asse orizzontale - con la percentuale di donne tra quadri e dirigenti, che è leggibile sull'asse verticale.

All'interno del grafico, ciascun pallino rosso corrisponde a un caso aziendale, e l'inclinazione della retta disegnata rappresenta la relazione tra le due dimensioni, ovvero ci dice di quanti punti percentuali aumenta la probabilità di avere donne dirigenti, se aumenta di un punto percentuale la presenza di donne in organico.

Tavola n. 36 - % donne su totale impiegati e su totale dirigenti e quadri (2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

I grafici evidenziano che la relazione tra le due dimensioni è presente, anche se non molto marcata (Rquadrato dell'equazione⁵), e che cambia significativamente tra i settori.

Riguardo all'organico (tav. 35), i settori dove la relazione è quasi inesistente (retta orizzontale e Rquadrato basso) sono il tessile (quadrato in basso a destra) e quello delle macchine elettriche e ottiche (in alto a sinistra): i casi aziendali sono sparpagliati nel grafico e vediamo aziende che hanno più donne tra i dirigenti che in organico, in alto a sinistra, e aziende che hanno l'organico composto per la quasi totalità da donne, ma non hanno nessun dirigente donna, in basso a destra. Notiamo anche la fila di pallini in basso sull'asse orizzontale, che evidenzia la presenza di numerose aziende che non hanno donne tra i dirigenti, ed hanno una proporzione di donne in organico molto diversa, dal 10% al 90%. La relazione è statisticamente significativa nel settore del commercio e della meccanica: nel commercio l'aumento di un punto percentuale delle donne in organico rispetto alla media di settore accresce in media di mezzo punto (0,44%) la percentuale delle donne tra dirigenti e quadri. Meno forte la relazione nel settore meccanico, dove un analogo incremento di organico (un punto) aumenta in media di un quarto di punto percentuale la proporzione di donne tra dirigenti e quadri (0,25%).

Riguardo al rapporto tra la presenza di donne tra gli impiegati e quella tra i dirigenti (tav. 36), osserviamo che la relazione è più netta nel settore delle macchine elettriche e ottiche e nel commercio, mentre è debole nel tessile e nella produzione metalli.

⁵ Il Rquadrato può essere interpretato come varianza spiegata dalla variabile inserita nell'equazione, rispetto a N altre cause. Se Rquadrato è 0,24, come nel caso della meccanica, possiamo dire che conoscendo il valore della variabile indipendente (% donne in organico), possiamo prevedere il 24% della varianza della variabile dipendente (% donne dirigenti). In sostanza il solo fatto di sapere quante donne ci sono in organico ci aiuta a stimare il numero di dirigenti donne di un'impresa, eliminando un quarto dell'incertezza generata da tutte le possibili fattori che incidono sul numero di dirigenti.

Potremmo quindi concludere osservando che la probabilità di carriera per le donne all'aumentare dell'organico femminile, e soprattutto al crescere della presenza di donne tra gli impiegati e i tecnici è più bassa. Nei settori in cui la presenza femminile è più segnata da stereotipi sessisti come il tessile, ad alta presenza femminile, o la produzione metalli, a bassa presenza. Probabilmente si tratta di settori produttivi dove prevalgono modalità di organizzazione del lavoro e tradizioni culturali che non agevolano lo sviluppo delle carriere femminili, indipendentemente dalla presenza di donne tra impiegati e tecnici.

Guardiamo ora gli indicatori che rappresentano le entrate e le uscite dall'azienda, oppure le posizioni che hanno condizioni contrattuali specifiche, come il part-time o l'apprendistato (tav. 37).

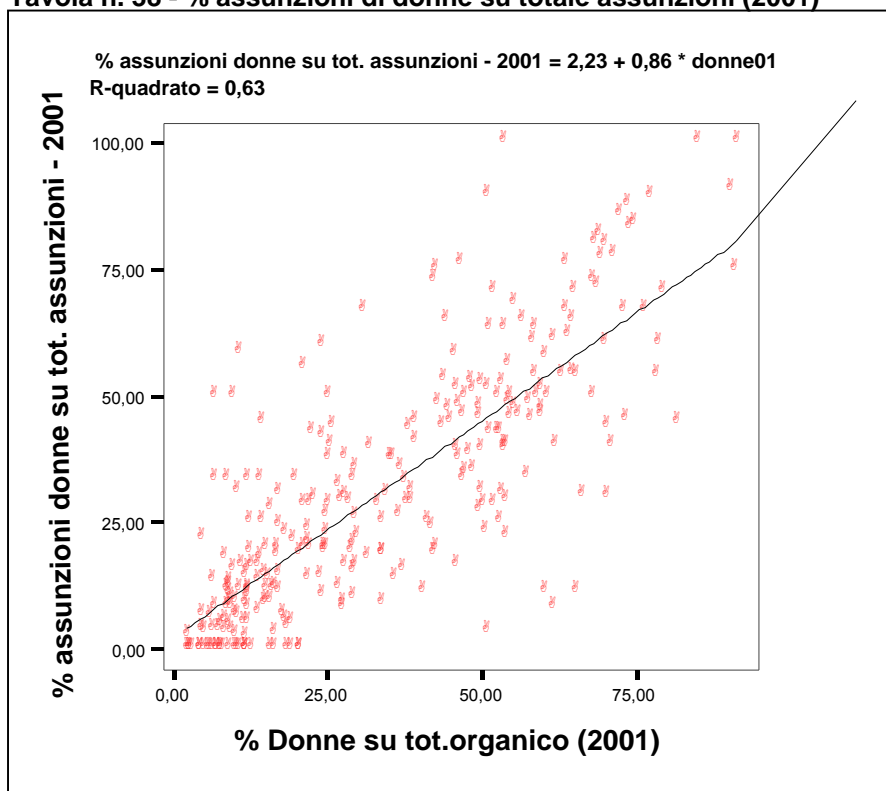
Le entrate e le uscite, dato il campione di aziende, hanno una composizione di genere molto sbilanciata, infatti quasi il 50% delle aziende assume meno del 25% di donne.

Tavola n. 37 – Indicatori di entrata e uscita dall'azienda (2001)

	Classi % assunzioni donne su tot. assunzioni - 2001		Classi % cessazioni donne su tot. cessazioni - 2001		Classi % donne tra personale a tempo determinato (2001)		Classi % donne tra personale a part time (2001)		Classi % donne tra personale in apprendistato (2001)	
	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale	Frequenza	Percentuale
Fino al 25%	141	48,0	142	48,1	68	36,2	10	4,9	40	57,1
Dal 25% al 40%	54	18,4	61	20,7	27	14,4	2	1,0	3	4,3
Dal 40% al 60%	58	19,7	55	18,6	25	13,3	12	5,8	11	15,7
Dal 60% al 75%	24	8,2	23	7,8	28	14,9	17	8,3	4	5,7
Oltre il 75%	17	5,8	14	4,7	40	21,3	165	80,1	12	17,1
Totale	294	100,0	295	100,0	188	100,0	206	100,0	70	100,0
Mancante	4		3		110		92		228	
	298		298		298		298		298	

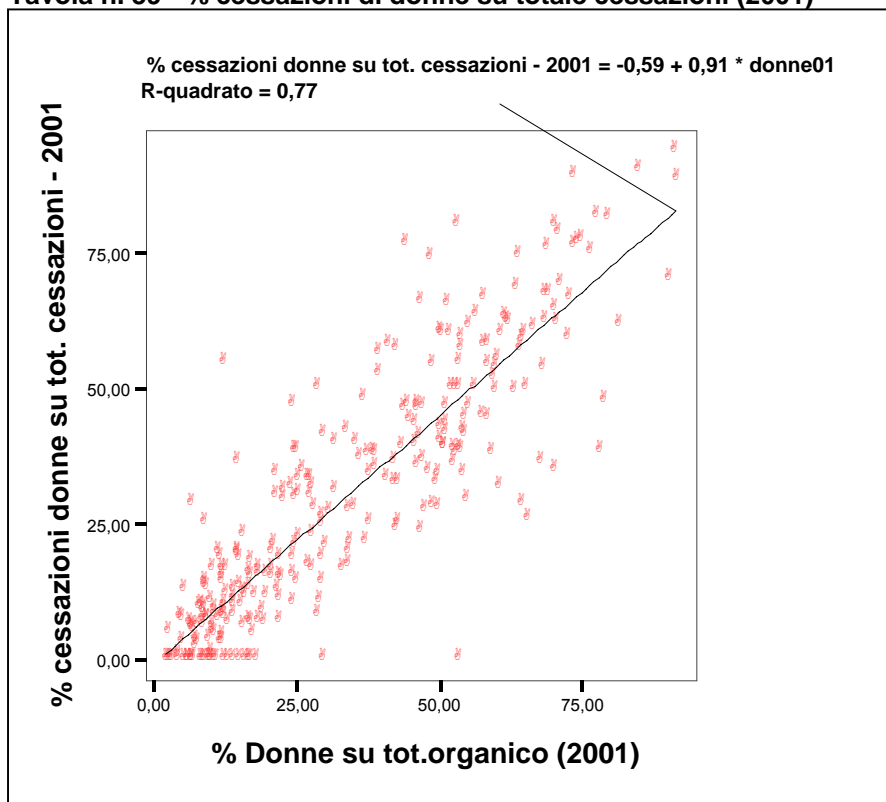
Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 38 - % assunzioni di donne su totale assunzioni (2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 39 - % cessazioni di donne su totale cessazioni (2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Se mettiamo in relazione i flussi di entrata e di uscita con l'organico (tav. 38-39), vediamo però che i comportamenti delle aziende sono fortemente improntati al mantenimento delle proporzioni di genere consolidate in azienda: i casi di cambiamento nella composizione di genere delle assunzioni, rispetto alla composizione degli organici, sono pochi, e in parte sono spostati verso l'ampliamento della presenza femminile, in parte verso la riduzione.

Riguardo al tempo determinato (tavv. 40-41), possiamo osservare che si tratta di un contratto che non tutte le aziende utilizzano e che coinvolge il personale femminile in modo piuttosto diverso al variare dei settori.

Nel commercio, il tempo determinato è utilizzato in modo sistematico per il personale femminile, e quindi esiste una stretta relazione tra proporzione di donne nell'organico e percentuale di donne con contratto a tempo determinato. Nel settore della meccanica, invece, la relazione è molto debole, perché il tempo determinato coinvolge solo alcune aree dell'organico, come la produzione, in cui le donne spesso non sono impiegate, pur essendo presenti nell'organico aziendale.

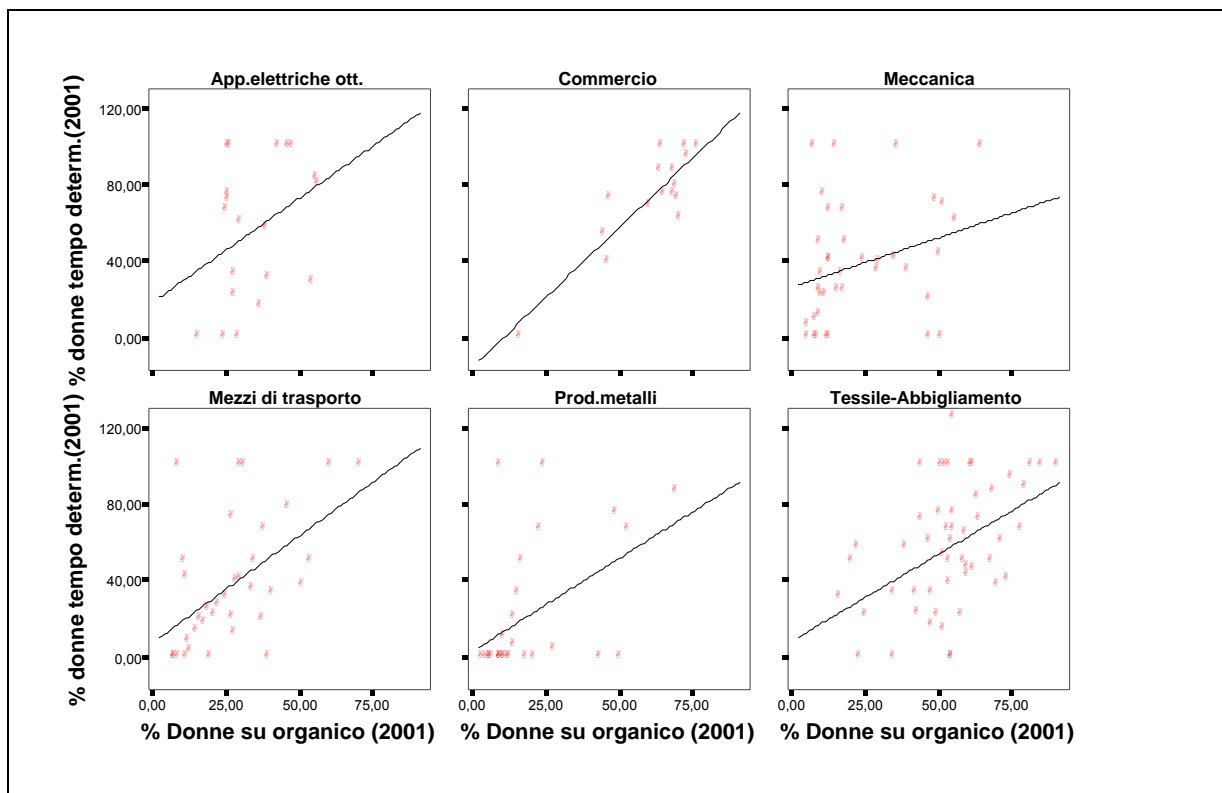
Riguardo al part-time (tav. 42), possiamo notare che anche se si tratta di un istituto prevalentemente utilizzato dalle donne, ci sono aziende in cui le donne sono poco presenti (sotto il 25% dell'organico), e in cui il part-time è utilizzato prevalentemente da uomini.

Tavola n. 40 – Classi % donne su tot. organico per Classi % donne tra personale a tempo determinato (2001)

Tavola di contingenza Classi % Donne su tot.organico (2001) * Classi % donne tra personale a tempo determinato (2001)									
			Classi % donne tra personale a tempo determinato (2001)					Totale	
			Fino al 25%	Dal 25% al 40%	Dal 40% al 60%	Dal 60% al 75%	Oltre il 75%		
Classi % Donne su tot.organico (2001)	Fino al 25%	Conteggio	47	9	7	6	6	75	
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	62,7%	12,0%	9,3%	8,0%	8,0%	100,0%	
	Dal 25% al 40%	Conteggio	9	9	5	3	4	30	
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	30,0%	30,0%	16,7%	10,0%	13,3%	100,0%	
	Dal 40% al 60%	Conteggio	12	7	10	13	10	52	
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	23,1%	13,5%	19,2%	25,0%	19,2%	100,0%	
	Dal 60% al 75%	Conteggio	0	2	3	5	15	25	
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	,0%	8,0%	12,0%	20,0%	60,0%	100,0%	
	Oltre il 75%	Conteggio	0	0	0	1	5	6	
		% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	,0%	,0%	,0%	16,7%	83,3%	100,0%	
	Totale		Conteggio	68	27	25	28	40	188
			% entro Classi % Donne su tot.organico (2001)	36,2%	14,4%	13,3%	14,9%	21,3%	100,0%

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 41 – Classi % donne su tot. organico per Classi % donne tra personale a tempo determinato (2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 42 – Classi % donne su tot. organico per Classi % donne tra personale a tempo part-time (2001)

		Classi % donne tra personale a part time (2001)					
		Fino al 25%	Dal 25% al 40%	Dal 40% al 60%	Dal 60% al 75%	Oltre il 75%	Totale
Classi % Donne su tot.organico (2001)	1,00 Fino al 25%	6	2	4	8	60	80
	2,00 Dal 25% al 40%	2	0	4	1	24	31
	3,00 Dal 40% al 60%	2	0	4	7	46	59
	4,00 Dal 60% al 75%	0	0	0	1	26	27
	5,00 Oltre il 75%	0	0	0	0	9	9
Totale		10	2	12	17	165	206

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

1.3.3 I cambiamenti nelle aziende nel periodo 1996-2001

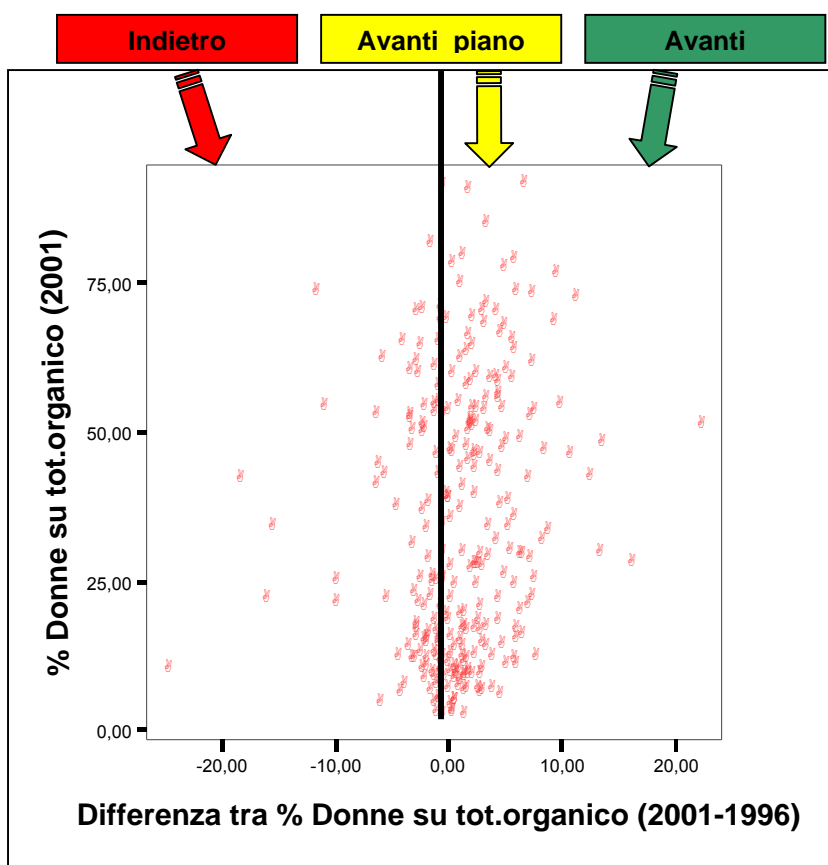
Per vedere qual è stata l'evoluzione di questo campione di imprese nell'arco dei 5 anni considerati, dal 1996 al 2001, possiamo osservare l'andamento dei 2 indicatori fondamentali: il peso percentuale delle donne presenti in organico e il peso percentuale delle donne tra i dirigenti e i quadri dell'azienda (segregazione orizzontale e verticale).

La tavola 43 fornisce una rappresentazione dei cambiamenti intervenuti nel quinquennio considerato.

Sull'asse verticale a sinistra leggiamo la percentuale di donne presenti in azienda nel 2001, sul totale dell'organico. Come si può notare, le aziende sono molto differenziate, da quelle in basso, che hanno pochissime donne, a quelle in alto, che hanno più di metà dell'organico al femminile. Peraltro, come abbiamo detto, nel campione sono presenti aziende dove la presenza delle donne è tradizionalmente forte, come il commercio e il tessile, ed altre in cui le donne sono poche, come la lavorazione dei metalli.

Sull'asse orizzontale leggiamo i cambiamenti intervenuti. Infatti la scala rappresentata sull'asse indica in punti percentuali il cambiamento intervenuto tra la situazione del 1996 e quella del 2001. Le aziende sulla sinistra della linea centrale sono andate indietro, diminuendo, talora drasticamente, la percentuale di donne presenti in azienda. Ciò è avvenuto sia in imprese che avevano nel 1996 poche donne in organico, sia in aziende che avevano più della metà dell'organico composto da donne.

Tavola n. 43- La segregazione orizzontale nelle 298 aziende del campione (1996-2001)

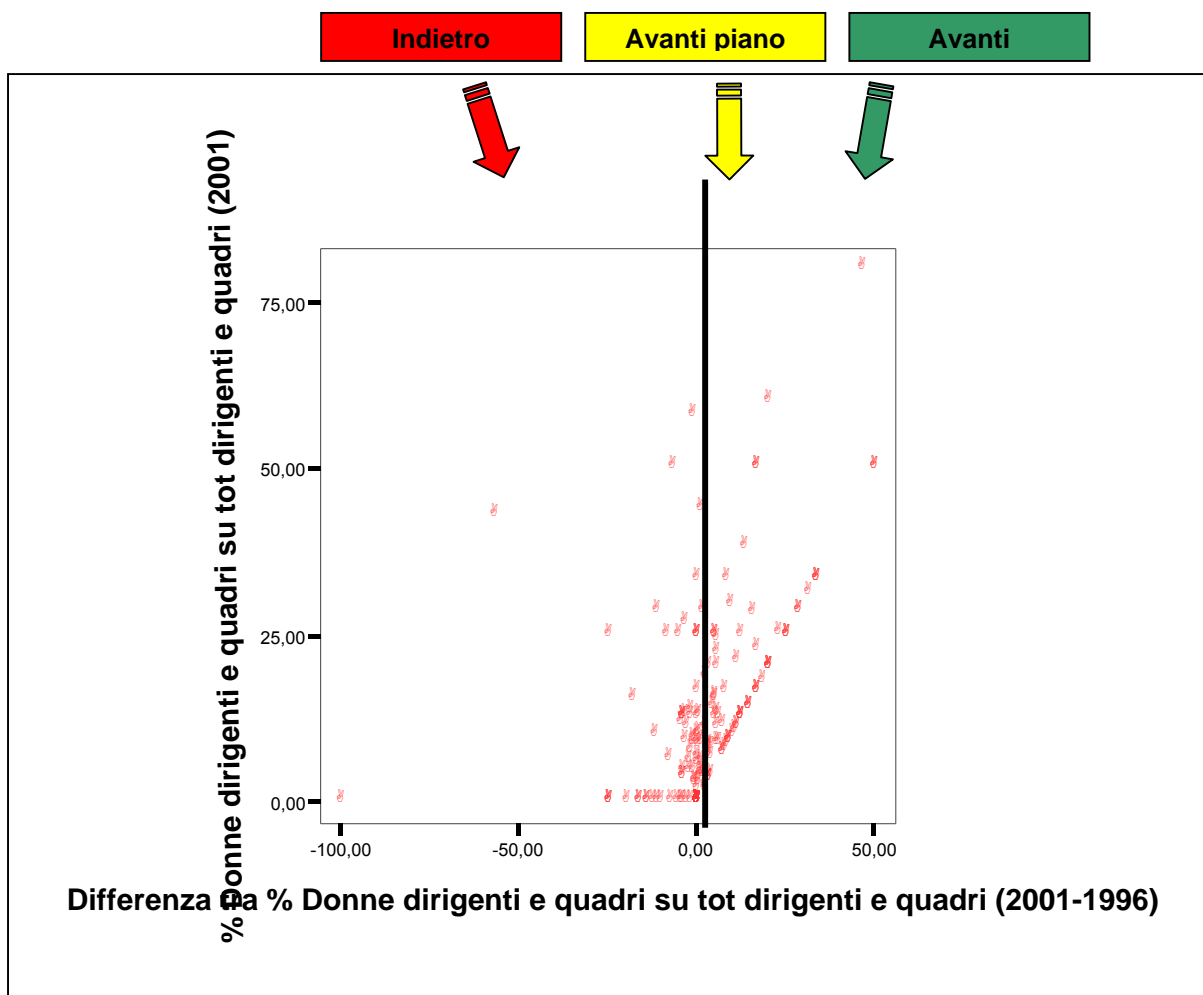


Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Naturalmente i due casi dal punto di vista della segregazione di genere sono molto diversi: bilanciare maggiormente l'organico in un'impresa dove il personale è per la quasi totalità femminile riduce la segregazione. Nel nostro caso, tuttavia, notiamo che la maggioranza delle imprese si colloca in basso (nel quadrato tratteggiato) e che molte imprese, dove le donne erano poche nel 1996, hanno ulteriormente ridotto la loro presenza, aggravando lo squilibrio.

Le aziende collocate subito a destra della linea si sono mosse in direzione opposta di una crescita della presenza femminile.

Tavola n. 44 – La segregazione verticale nelle 298 aziende del campione (1996-2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Le aziende collocate a destra, che hanno migliorato la presenza femminile di una quota tra i 5 e i 20 punti percentuali, e che avevano poche donne in organico, sono certamente casi di significativa riduzione della segregazione.

A questo punto è utile condurre la medesima analisi dei cambiamenti nel quinquennio sull'altro indicatore centrale di segregazione, quello che meglio sintetizza la segregazione verticale in azienda.

La tavola 44, con lo stesso metodo, descrive la collocazione delle aziende nel 2001 rispetto alla percentuale di donne presenti tra i dirigenti e i quadri (asse verticale) e i punti percentuali di cambiamento intervenuti tra il 1996 e il 2001.

Come possiamo notare, si presenta lo stesso fenomeno. Non è vero che le aziende sono tutte in movimento verso una maggiore apertura alle carriere femminili, anzi, mentre alcune aziende migliorano rapidamente la propria posizione, altre riducono le pur poche donne che avevano posizioni di responsabilità.

In questo caso, diversamente dalla segregazione orizzontale, non troviamo aziende nettamente sotto la soglia del 50% (a dominanza maschile) e aziende molto sopra (a dominanza femminile): su 298 aziende abbiamo un solo caso in cui le donne con responsabilità superano il 75%, qualche caso di equilibrio, intorno al 50%, e la quasi totalità delle aziende con una quota bassa di donne dirigenti.

Tavola n. 45 – La segregazione verticale per settore (1996 – 2001)

Numero imprese	Dirigenti			Quadri			Impiegati			Operai			Totale		
	% donne 2001	% donne 1996	Differenza	% donne 2001	% donne 1996	Differenza	% donne 2001	% donne 1996	Differenza	% donne 2001	% donne 1996	Differenza	% donne 2001	% donne 1996	Differenza
36	4,8	2,7	2,1	11,8	5,3	6,6	34,4	31,9	2,5	49,8	43,0	6,8	42,1	36,6	5,5
21	13,0	12,0	1,0	19,1	20,1	-1,0	64,6	64,3	0,3	61,9	45,0	16,9	63,2	60,9	2,4
67	3,3	2,5	0,8	5,0	5,6	-0,6	24,2	26,6	-2,3	18,6	18,3	0,3	19,3	19,9	-0,6
60	5,4	2,6	2,8	9,7	7,1	2,6	24,1	25,6	-1,5	24,6	21,1	3,5	22,9	20,9	2,0
47	4,0	3,8	0,2	7,5	6,2	1,2	29,1	28,6	0,5	11,0	9,4	1,5	14,7	13,1	1,6
67	10,5	6,7	3,8	22,0	24,6	-2,6	48,3	50,3	-2,0	57,0	61,2	-4,2	53,0	57,4	-4,4
298 Totale	5,7	3,3	2,4	10,0	7,8	2,2	39,0	36,4	2,6	29,8	27,4	2,5	31,6	28,7	2,8

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Possiamo dire, quindi, che dietro i dati medi sulla segregazione orizzontale e verticale, che migliorano lentamente nel tempo, vi è una gran varietà di situazioni aziendali, caratterizzate anche da rapidi e pesanti arretramenti. In particolare, guardando il grafico, notiamo un gruppo di aziende, allineate in basso in orizzontale, a sinistra della linea centrale. Si tratta di aziende che nel 1996 avevano donne dirigenti e quadri e che ora non ne hanno più.

Per contro, notiamo a destra della linea un gruppo di aziende poste in basso in diagonale. Si tratta di aziende che nel 1996 non avevano donne dirigenti e che nel 2001, invece, le avevano.

Possiamo ora spostare l'attenzione sulle medie di settore, guardando questi stessi cambiamenti nel quinquennio sui gruppi di aziende.

Riguardo alla presenza di donne in organico, vediamo un arretramento del settore tessile e del settore meccanico, dove le donne erano già poco presenti. Il settore dove la presenza femminile cresce di più è quello delle macchine elettriche ed ottiche, dove la presenza femminile passa dal 36,6% del 1996 al 42,1% del 2001.

La contrazione della presenza femminile nei settori industriali nel quinquennio riguarda soprattutto le fasce impiegatizie, dove peraltro le donne non erano molto presenti. Nel settore meccanico, dei mezzi di trasporto e della produzione metalli la percentuale di presenza femminile si riduce. Queste aree professionali, nell'industria, riguardano le qualifiche tecniche, oltre a quelle amministrative.

Nell'area dei quadri si riducono significativamente le presenze femminili nel settore del commercio, della meccanica e del tessile.

In crescita generalizzata, invece, le medie di settore per quanto riguarda la presenza di donne tra i dirigenti, anche se, come abbiamo visto, la presenza femminile rimane molto bassa e vi sono casi aziendali di significativo arretramento.

Questo ventaglio di movimenti, e soprattutto il fatto che parecchie aziende si muovono in direzione contraria a quella attesa, deve essere inserito in uno scenario più generale che riguarda la crescente instabilità delle imprese e dei mercati, l'impatto delle crisi, la rapidità

con cui si modificano le politiche di insediamento e di delocalizzazione degli impianti. Molte imprese vivono così uno stato di 'ristrutturazione' continua, che le porta a cambiare frequentemente dirigenti, responsabilità, organigrammi, strutture organizzative, articolazione e volumi degli organici.

Riguardo agli arretramenti, non sembrano attribuibili a fenomeni legati al singolo settore di appartenenza dell'azienda. Infatti, osservando i grafici prodotti separatamente per ciascun settore (tavv. 51-52): risulta evidente che, pur con significative differenze settoriali, all'interno di ciascun settore troviamo sempre un gruppo di aziende che tornano indietro, sia riguardo alla presenza di donne in organico, sia riguardo alle responsabilità di direzione attribuite alle donne.

La caduta nella presenza di donne, dove avviene, non sembra neanche legata a semplici e lineari cambiamenti nella struttura dell'organico, ed in particolare a riduzioni nel peso dell'organico impiegatizio o nel peso complessivo della fascia dirigenziale sull'organico.

Un test condotto sui dati (tav. 46) evidenzia come la relazione (misurata con il coefficiente di correlazione) tra gli indicatori di segregazione (in azzurro) e gli indicatori di struttura dell'organico (in grigio) non sia significativa. L'unica relazione moderatamente significativa che emerge dall'analisi (evidenziata in giallo), ci segnala che più frequentemente le aziende che hanno ridotto la presenza percentuale di donne in organico hanno anche ridotto il peso dei dirigenti e quadri sul totale dell'organico, indipendentemente dal genere. Questo però vuol dire che i grandi fenomeni di cambiamento strutturale dell'organico non hanno inciso in modo sistematico sulla posizione delle donne misurata con gli indicatori di segregazione corrispondente, nel senso che in alcune aziende hanno favorito le donne, mentre in altre le hanno penalizzate.

La tavola 47 evidenzia la diversificazione tra le aziende e la presenza delle diverse situazioni: l'area rossa evidenzia le situazioni di arretramento contemporaneo della percentuale di donne in organico e tra i dirigenti, mentre l'area verde segnala quelle di avanzamento o di mantenimento e quella gialla le situazioni miste, dove un indicatore cala e l'altro cresce.

La tavola 48 evidenzia il fatto che la percentuale di donne presenti tra i dirigenti è largamente indipendente dai fenomeni di ampliamento o riduzione del peso di questa fascia sull'organico. Alcune aziende, anche in contesti di riduzione del numero dei dirigenti, hanno aumentato la presenza femminile, mentre altre l'hanno ridotta in una fase di ampliamento.

I grafici riportati nelle tavole 49 e 50 sviluppano questo approfondimento per settore, e confermano che in nessun settore sono visibili relazioni tra i fenomeni di ampliamento o riduzione dell'organico, o del peso delle fasce dirigenziali, verificatisi nel quinquennio, e la percentuale di donne presenti. I casi aziendali sono molto diversificati, e la presenza femminile è cresciuta, o si è ridotta, indipendentemente dalle variazioni avvenute nel quinquennio.

Tavola n. 46 – Relazione tra il cambiamento degli indicatori di segregazione e il cambiamento di indicatori di struttura dell'organico nelle aziende del campione (1996-2001)

		Differenza tra % Donne su tot.organico (2001-1996)	Differenza tra % Impiegati su tot.organico (2001-1996)	Differenza tra % Donne dirigenti e quadri su tot dirigenti e quadri (2001-1996)	Differenza tra % Dirigenti e Quadri su tot. Organico (2001-1996)
Differenza tra % Donne su tot.organico (2001-1996)					
	Pearson Correlation	1,000	-0,090	0,028	-0,167
	Sig. (2-tailed)	,	0,132	0,649	0,007
	N	283	283	264	264
Differenza tra % Impiegati su tot.organico (2001-1996)					
	Pearson Correlation		1,000	-0,022	-0,064
	Sig. (2-tailed)		,	0,725	0,303
	N		284	264	264
Differenza tra % Donne dirigenti e quadri su tot dirigenti e quadri (2001-1996)					
	Pearson Correlation			1,000	0,060
	Sig. (2-tailed)			,	0,333
	N			264	264
Differenza tra % Dirigenti e Quadri su tot. organico (2001-1996)					
	Pearson Correlation				1,000
	Sig. (2-tailed)				,
	N				264
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 47 – Indice di differenza tra % donne su tot. organico per indice di differenza % donne dirigenti e quadri su totale dirigenti e quadri nelle aziende del campione (1996-2001)

		Classi differenza tra % donne dirigenti e quadri su tot. dir.e quadri (2001-1996)													
		Caduta di oltre 50 punti percentuali	Caduta tra 25 e 50 punti percentuali	Caduta tra 10 e 25 punti percentuali	Caduta tra 5 e 10 punti percentuali	Caduta tra 3 e 5 punti percentuali	Caduta tra 1 e 3 punti percentuali	Invariato	Crescita tra 1 e 3 punti percentuali	Crescita tra 3 e 5 punti percentuali	Crescita tra 5 e 10 punti percentuali	Crescita tra 10 e 25 punti percentuali	Crescita tra 25 e 50 punti percentuali	Crescita di oltre 50 punti percentuali	Totale
Classi differenza tra % donne su tot.organico (2001-1996)	Caduta tra 10 e 25 punti percentuali	0	0	0	0	1	1	2	0	1	0	1	0	0	6
	Caduta tra 5 e 10 punti percentuali	0	0	0	0	2	1	3	0	0	1	0	1	0	8
	Caduta tra 3 e 5 punti percentuali	1	0	0	0	0	0	9	0	0	2	1	0	0	13
	Caduta tra 1 e 3 punti percentuali	0	1	2	4	3	1	26	3	2	1	3	1	1	48
	Invariato	0	3	3	1	5	2	21	3	4	7	6	1	0	56
	Crescita tra 1 e 3 punti percentuali	0	0	2	1	1	1	33	3	3	3	7	3	1	58
	Crescita tra 3 e 5 punti percentuali	0	0	3	0	0	1	15	1	1	5	4	3	0	33
	Crescita tra 5 e 10 punti percentuali	0	0	1	0	2	2	20	2	3	1	3	1	0	35
	Crescita tra 10 e 25 punti percentuali	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	3	0	0	7
	Totale	2	4	11	6	14	10	130	12	14	21	28	10	2	264

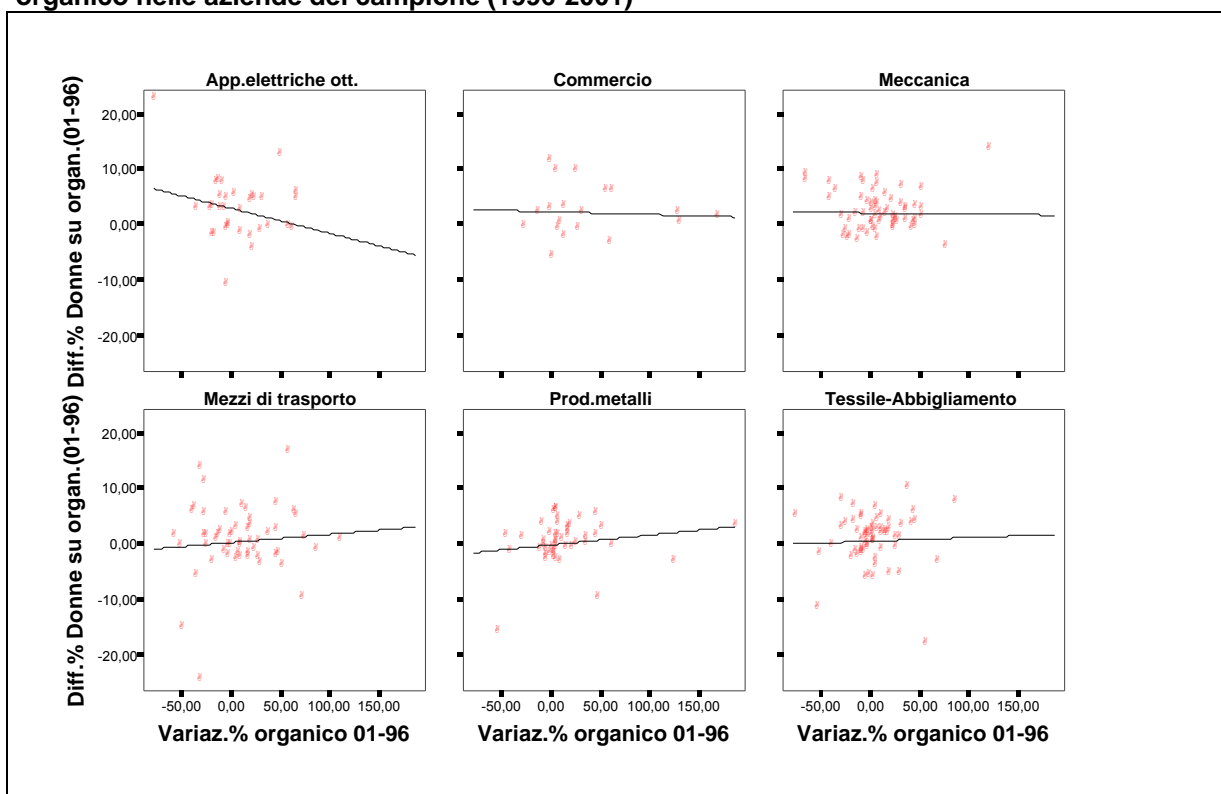
Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 48 – Indice di differenza tra % dirigenti e quadri su tot. organico per indice di differenza % donne dirigenti e quadri su totale dirigenti e quadri nelle aziende del campione (1996-2001)

		Classi differenza tra % donne dirigenti e quadri su tot. dir.e quadri (2001-1996)													Totale
		Caduta di oltre 50 punti percentuali	Caduta tra 25 e 50 punti percentuali	Caduta tra 10 e 25 punti percentuali	Caduta tra 5 e 10 punti percentuali	Caduta tra 3 e 5 punti percentuali	Caduta tra 1 e 3 punti percentuali	Invariato	Crescita tra 1 e 3 punti percentuali	Crescita tra 3 e 5 punti percentuali	Crescita tra 5 e 10 punti percentuali	Crescita tra 10 e 25 punti percentuali	Crescita tra 25 e 50 punti percentuali	Crescita di oltre 50 punti percentuali	
Classi differenza tra % dirigenti e quadri su tot. organico (2001-1996)	Caduta tra 5 e 10 punti	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3
	Caduta tra 3 e 5 punti	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	3
	Caduta tra 1 e 3 punti	0	1	5	1	2	1	13	2	2	2	1	0	0	30
	Invariato	1	1	4	3	6	4	76	3	4	11	12	8	1	134
	Crescita tra 1 e 3 punti	1	1	2	1	5	1	28	3	6	7	10	2	1	68
	Crescita tra 3 e 5 punti	0	1	0	1	0	3	4	2	1	1	3	0	0	16
	Crescita tra 5 e 10 punti	0	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	0	0	6
	Crescita tra 10 e 25 punti	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	3
	Crescita tra 25 e 50 punti	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	Totale	2	4	11	6	14	10	130	12	14	21	28	10	2	264

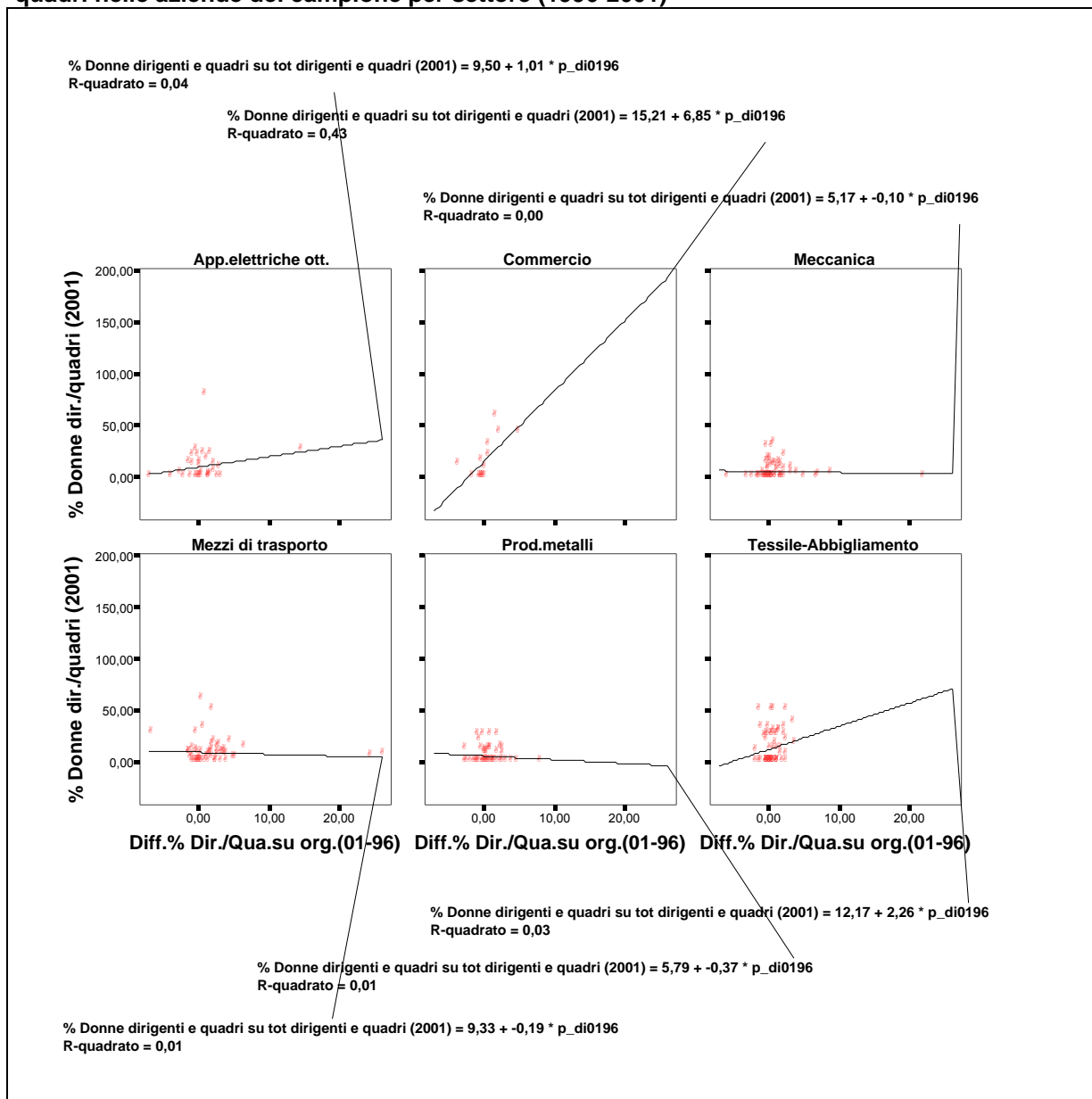
Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 49 – Indice di differenza tra % donne su tot. organico per indice di differenza % organico nelle aziende del campione (1996-2001)



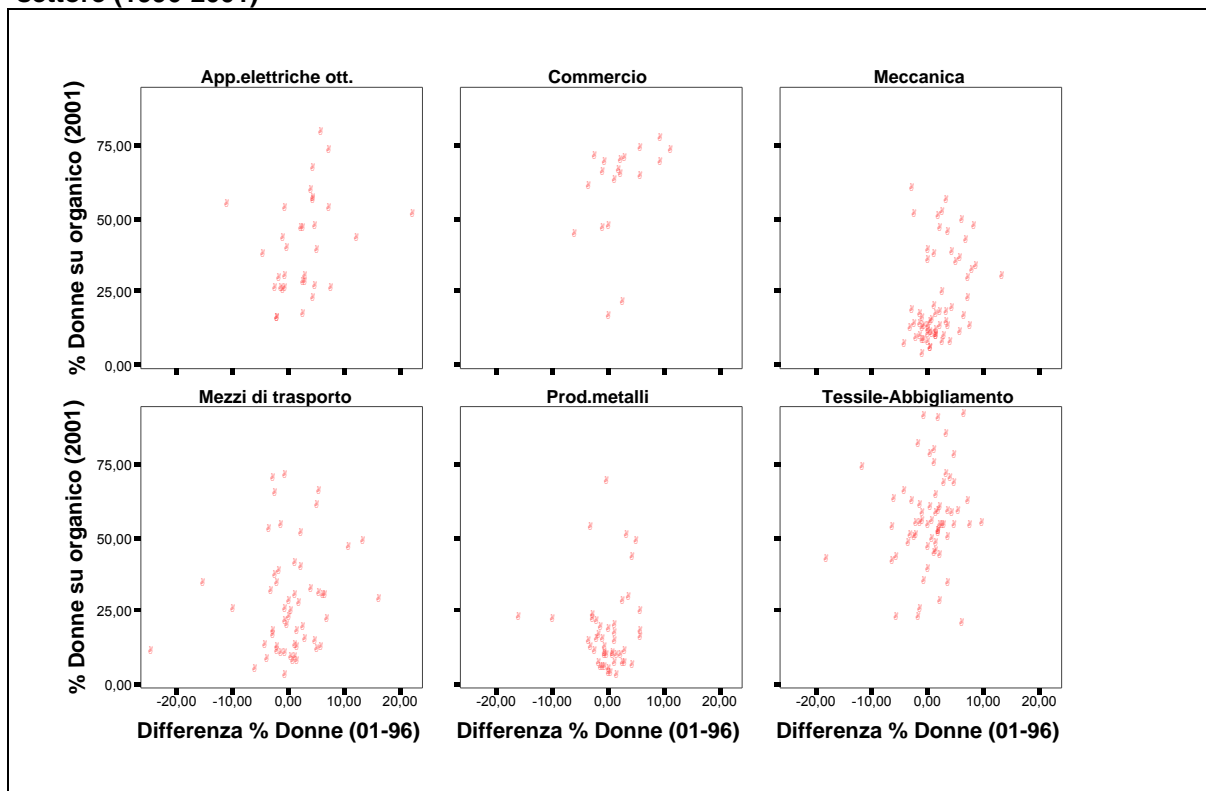
Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 50 - % donne dirigenti e quadri per % donne dirigenti e quadri su tot. dirigenti e quadri nelle aziende del campione per settore (1996-2001)



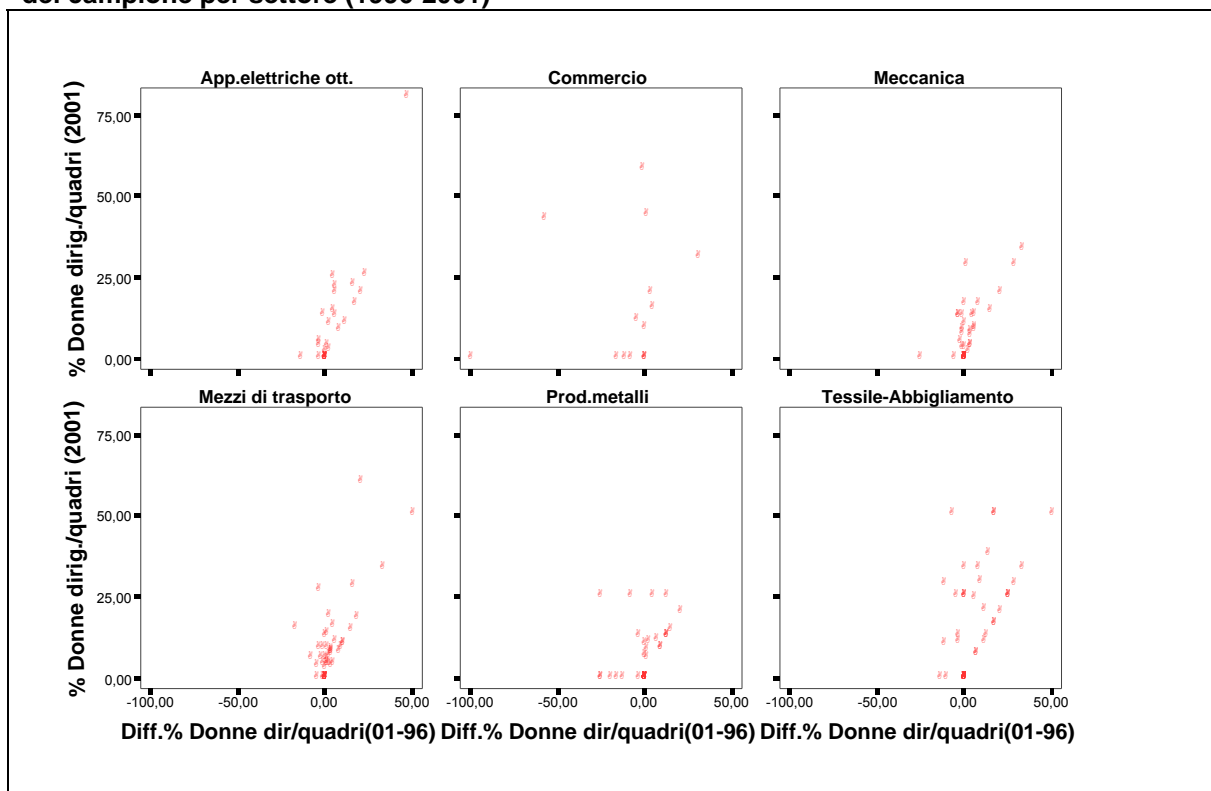
Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 51 - % donne sull'organico per differenza % donne nelle aziende del campione per settore (1996-2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Tavola n. 52 - % donne dirigenti e quadri per differenza % donne dirigenti e quadri nelle aziende del campione per settore (1996-2001)



Fonte: nostra elaborazione su dati ex legge 125/91 – Regione Piemonte

Anche per questa via, quindi, ci troviamo davanti all'importanza cruciale delle politiche condotte nelle singole aziende, in specifici contesti organizzativi e culturali, più che all'impatto di fenomeni strutturali di carattere generale.

Per completare l'analisi sul tema degli arretramenti, possiamo aggiungere alcune ulteriori osservazioni empiriche. Una prima analisi ha l'obiettivo di osservare le imprese per classi di arretramento o di avanzamento nel quinquennio, su entrambi gli indicatori fondamentali utilizzati, guardando contemporaneamente la loro posizione rispetto al livello degli indicatori. In altre parole, possiamo vedere se le aziende che sono andate avanti o indietro erano significativamente diverse rispetto ai livelli di segregazione. Questa verifica serve a identificare eventuali soglie, o effetti 'tetto', che renderebbero più probabile l'arretramento a chi è andato molto avanti e viceversa favorirebbero l'avanzamento di chi è rimasto indietro. Si tratterebbe di una sorta di fluttuazione ciclica intorno a dei livelli di segregazione diffusi.

Le tavole 53 e 54 evidenziano che la situazione non corrisponde a questa ipotesi. Le fasce colorate sottolineano con il rosso l'area di netto arretramento sulla segregazione orizzontale (tav. 38) e verticale (tav. 39), con il colore giallo l'area di debole arretramento o di debole progresso e con l'area verde l'area di miglioramento.

Tavola n. 53– La segregazione orizzontale nelle aziende del campione (1996-2001)

Classi Differenza tra % Donne su tot.organicò (2001-1996)		% Donne su tot.organicò (2001)	% Donne dirigenti e quadri su tot dirigenti e quadri (2001)
-25	Media	39	5
	<i>N</i>	6	6
-10	Media	35	16
	<i>N</i>	9	8
-5	Media	32	11
	<i>N</i>	14	14
-3	Media	30	8
	<i>N</i>	50	49
0	Media	27	8
	<i>N</i>	60	58
3	Media	33	9
	<i>N</i>	65	60
5	Media	43	10
	<i>N</i>	34	34
10	Media	42	8
	<i>N</i>	38	36
25	Media	45	13
	<i>N</i>	7	7
Totale	Media	34	9
	<i>N</i>	283	272

Tavola n. 54 – La segregazione verticale nelle aziende del campione (1996-2001)

Classi Differenza tra % Donne dirigenti e quadri su tot dirigenti e quadri (2001-1996)		% Donne su tot.orgánico (2001)	% Donne dirigenti e quadri su tot dirigenti e quadri (2001)
-100	Media	66	21
	<i>N</i>	2	2
-50	Media	10	6
	<i>N</i>	4	4
-25	Media	51	5
	<i>N</i>	11	11
-10	Media	37	18
	<i>N</i>	6	6
-5	Media	30	9
	<i>N</i>	14	14
-3	Media	30	12
	<i>N</i>	10	10
0	Media	30	2
	<i>N</i>	130	130
3	Media	22	9
	<i>N</i>	12	12
5	Media	32	9
	<i>N</i>	14	14
10	Media	39	15
	<i>N</i>	21	21
25	Media	39	22
	<i>N</i>	28	28
50	Media	48	34
	<i>N</i>	10	10
100	Media	58	50
	<i>N</i>	2	2
Totale	Media	33	9
	<i>N</i>	264	264

Ciò che si nota è che le aziende che arretrano non paiono essere molto diverse, dal punto di vista della collocazione sugli indicatori fondamentali, rispetto a quelle che avanzano. Se ci muoviamo lungo la colonna verticale centrale (% donne su organico), incontriamo in alto le aziende che sono arretrate e in basso aziende che hanno migliorato, rispettivamente per la presenza di donne in organico (tav. 53) e per la presenza di donne tra i dirigenti (tav. 54). Lungo la colonna i numeri in neretto indicano il livello medio della percentuale di donne nel gruppo di aziende e il numero immediatamente sotto indica la numerosità del gruppo. Muovendoci lungo la colonna osserviamo valori alti di presenza femminile in organico sia nelle fasce rosse, sia nelle fasce verdi.

Anche questa verifica, quindi, ci spinge a spostare l'attenzione sulle singole aziende: i percorsi di sviluppo delle aziende e i percorsi di crescita professionale delle persone devono sempre più confrontarsi con situazioni incerte e instabili.

1.3.4 Spazi di miglioramento nell'utilizzo delle fonti istituzionali per le politiche di genere

Il lavoro di analisi svolto consente di fare alcuni cenni circa possibili direzioni di lavoro finalizzate a costruire un osservatorio utile per fornire alle politiche di parità un adeguato supporto analitico. Un Osservatorio di questo tipo dovrebbe:

- 1) realizzare un incrocio con la banca dati delle imprese della CCIAA, che attraverso la partita IVA consenta di identificare in modo univoco imprese e unità locali oggetto di rilevazione. A quest'incrocio potrebbe essere utilmente aggiunto quello con la banca dati INPS, per identificare le imprese con oltre 100 addetti, che sono soggette all'obbligo di invio dei dati. La costruzione di un universo di riferimento settoriale e dimensionale consentirebbe di rendere molto più fondato il trattamento dei dati;
- 2) creare un archivio di indicatori aziendali, concepito come sistema agile di check-up per imprese e gruppi di imprese, capace di selezionare fasce di imprese sulla base di indicatori strutturali (settore, dimensione, caratteristiche dell'organico, turn-over, investimenti formativi, ecc.) e di indicatori di genere. Questo sistema potrebbe prestarsi anche all'osservazione longitudinale e ad essere arricchito con indicatori di tipo quantitativo e qualitativo provenienti da fonti diverse;
- 3) realizzare indagini di monitoraggio e valutazione dei progetti e delle politiche, in grado di generare e immettere informazioni qualificate in un sistema di osservazione sulle politiche di genere.
- 4) integrare l'analisi dei dati della 125 con altre fonti, quali: i) i microdati delle rilevazioni ISTAT delle forze di lavoro che consentono di costruire fotografie affidabili anche a livello regionale delle differenze di genere nel lavoro; ii) gli archivi dell'INPS, che consentono di fare analisi per gruppi di lavoratori, per singole aziende, per territori e per settori economici; di ricostruire la mappa per genere di inquadramenti e retribuzioni contrattuali e di fatto, tipi di contratti e orari, carriere ascendenti e discendenti, intermittenza sul lavoro, utilizzo degli istituti di sospensione del lavoro, protezione previdenziale.; iii) i dati sugli avviamenti al lavoro dei Centri per l'Impiego che consentono di realizzare analisi per fasce di lavoratori, per singole aziende, per territori e per settori economici; di ricostruire i flussi in ingresso e uscita nel lavoro per tipologie sociali, per figure professionali, per caratteristiche contrattuali.

1.4 Note sul trattamento delle schede

1.4.1 Struttura dell'archivio

- a) **Data base generali** bienni 96-97 / 98-99 / 00-01. Contengono le informazioni sui dipendenti di ciascuna **unità lavorativa**. I file sono costituiti da 2 fogli di lavoro: uno con il totale degli addetti e l'altro con i dati delle donne in organico. Le informazioni disponibili su ciascun file sono:
- DATI ANAGRAFICI IMPRESE: ragione sociale, comune, provincia, codice attività, ccnl;
 - OCCUPATI (nel primo e secondo anno) suddivisi per qualifica professionale (dirigente, quadro, impiegato, operaio + totale generale);
 - ASSUNZIONI NEL BIENNIO suddivisi per categoria professionale (dirigente, quadro, impiegato, operaio + totale generale);
 - CESSAZIONI NEL BIENNIO suddivisi per categoria professionale (dirigente, quadro, impiegato, operaio + totale generale);
 - FORME CONTRATTUALI NEL BIENNIO (t. indeterminato, t. determinato, contratti di formazione lavoro, apprendistato, part-time) suddivisi per qualifica professionale (dirigente, quadro, impiegato, operaio + totale generale);

- PRESENZA DI INFORMAZIONI SULL'AZIENDA PER IL PRIMO ANNO DEL BIENNIO (non dichiarati o perché non esiste l'azienda?);
- NO TIPO: (Regione 2/11/04). Segnala la mancanza di informazioni relativa alla compilazione dei campi sui tipi di contratto (tempo indeterminato, determinato, ecc). Alcune imprese non hanno compilato questi campi poiché ritenuti non obbligatori. Infatti, sui moduli di rilevazione, al contrario di quanto previsto per la compilazione delle tabelle 1 e 2 dove veniva segnalata la necessità di compilare i campi sugli occupati alle dipendenze per categoria professionale per ciascuna impresa e unità lavorativa, nelle tab. 3 e 4 questa segnalazione non è stata messa. Così le imprese hanno interpretato la compilazione di queste informazioni in maniera discrezionale (ad esempio la Fiat non le ha compilate).

NB. CAMPI "0" (Regione 2/11/04):

- solo alcune celle risultano "0"

generalmente segnala la non esistenza di una condizione specifica (ad esempio la non presenza di dirigenti, ecc). Non esclude la possibilità che tali informazioni non siano state segnalate.

- tutte le celle di un anno sono "0"

Prevalentemente segnala che in quell'anno l'impresa non era esistente, almeno con quella denominazione. Non sempre infatti la mancata informazione relativa ad un anno corrisponde all'estinzione o imprese costituite successivamente. Bisogna fare i conti con le fusioni, gli scorpori, le variazioni di dimensione (sopra /sotto i 100 dipendenti), ecc., molto diffuse negli ultimi anni dato il periodo di crisi.

Totale Unità Lavorative nei vari bienni.

96-97

Validi		Frequenza	Percentuale
	No inform. 1996	868	97,2
	Totale	25	2,8
		893	100,0

Tot. Imprese 1997: 716

98-99

Validi		Frequenza	Percentuale
	No inform. 1998	945	95,4
	Totale	46	4,6
		991	100,0

Tot. Imprese 1999: 800

00-01

Validi		Frequenza	Percentuale
	No inform. 1998	952	93,2
	Totale	70	6,8
		1022	100,0

Tot. imprese 2001: 803

b) **Imprese.** Dati anagrafici delle imprese per il '97 / '99 / 2001. Il '97 è più sommario, mentre negli altri due bienni le informazioni sono più complete, benchè manchi sempre il Codice Fiscale dell'azienda (Durando). Le informazioni presenti sono:

- *dati anagrafici dell'azienda:* ragione sociale, comune, provincia, descrizione attività economica (no codice), ccnl. Dal '99 anche: tipo, recapito sede legale, codice attività, settore, sedi operative Piemonte, provincia in cui sono le sedi;
- *addetti totali* (solo nel '97);

- *addetti donne* (solo nel '97).

c) **Confronto 96-99 e 98-2001.** Sono due file e mettono a confronto la presenza delle aziende nei bienni considerati, ossia 1996-7/1998-99 e 1998-99/2000-01. Ogni riga rappresenta una unità locale e nelle colonne di sinistra ci sono i dati del primo biennio considerato, in quelle di destra il secondo. Dove c'è l'indicazione "*unito*" vuol dire che nel data base ci sono due o più U. L. (unità lavorative), riunite in una sola riga per facilitare il confronto con l'altro biennio (Durando).

Non sempre è chiaro se le due unità locali allineate sulla stessa riga sono propriamente confrontabili (Durando). Alcune hanno cambiato ad esempio la ragione sociale (cfr. "Confronto 1998-2001").

Il file "Confronto 1998-2001" è quello più dettagliato. Ci sono in aggiunta 2 fogli di lavoro in cui sono segnalate le *U. L. escluse*, perché presenti solo in uno dei due bienni e qualche annotazione (Durando).

Le informazioni presenti nei file sono:

- ANAGRAFICA DELL'IMPRESA: ragione sociale, comune, provincia, codice attività, ccnl;
- TOTALE ADDETTI per ciascun biennio.
- PRESENZA U. L. NEL BIENNIO 98-99 (solo nel file "Confronto 1998-2001": sono tutte presenti tranne 2 U. L.)
- RAGIONE SOCIALE NEL 1999 (solo nel file "Confronto 1998-2001") / *Note*.

N.B. Regione 2/11/04:

Non è detto che le imprese presenti nel file 96-99 siano vive anche nel file 98-01. Durando non ha effettuato questo confronto. Al momento ha concentrato le sue forze nelle verifiche sul quadriennio 98-01. I controlli con il quadriennio precedente non sono semplici perché bisogna sempre tenere conto delle fusioni, gli scorpori, le variazioni di dimensione (sopra /sotto i 100 dipendenti), ecc.

d) **Altre informazioni disponibile all'ORML:**

- dettagli di entrate ed uscite
- attività formative
- livelli contrattuali di inquadramento solo per gli ultimi due bienni e per il settore metalmeccanico, alimentare, tessile-abbigliamento. Nel caso di imprese plurilocalizzate, con sedi in più regioni, la tabella è compilata solo per l'insieme dell'impresa, con gli addetti a livello nazionale (se si individua un gruppo di imprese su cui concentrare l'attenzione si può caricare il dato).
- Retribuzioni: non sono mai state prese in esame finora.

1.4.2 Caratteristiche e limiti della fonte (da: Donne e lavoro in Piemonte" ed. 2000 e ed 2001)

La modulistica ministeriale è articolata in otto Tabelle, come segue:

- Tab 1 - Informazioni generali sull'azienda
- Tab. 2 - Informazioni generali sulle unità nell'ambito comunale
- Tab. 3 - Occupati alle dipendenze nei due anni del biennio ed entrate ed uscite lorde
- Tab. 4 - Occupati alle dipendenze nel secondo anno del biennio per categoria professionale e livello di inquadramento; promozioni ed assunzioni nell'anno per categoria professionale e livello di inquadramento
- Tab. 5 - Occupati alle dipendenze nel secondo anno del biennio per categoria professionale e tipo di contratto, in CIG e aspettativa
- Tab. 6 - Entrate ed uscite, trasformazione dei contratti registrate nel secondo anno del biennio per categoria professionale
- Tab. 7 - Formazione del personale svolta nel corso del secondo anno del biennio per categoria professionale
- Tab. 8 - Retribuzione annua lorda nel secondo anno del biennio per livello e categoria professionale

Come si vede, le informazioni sono in gran parte relative al secondo anno del biennio (il 1997 in questo caso), mentre del primo anno si conosce solo il quadro occupazionale generale per categorie professionali. Queste sono articolate in quattro sottoinsiemi: dirigenti, quadri, impiegati e operai.

Delle Tabelle citate, oltre alle prime due, che hanno essenzialmente **carattere anagrafico** e riepilogativo, la n. 3 e la n. 5 risultano, in linea di massima, pienamente utilizzabili.

La n. 7, che si riferisce alle **attività formative** svolte in azienda, è facilmente gestibile, ma presenta dei problemi, perché in molti casi le aziende si sono avvalse della possibilità, espressamente segnalata in tutte le Tabelle, di indicare che il dato non è disponibile, tanto che non sempre è chiaro se la Tabella è vuota perché non è stato effettuato alcun intervento formativo, o per mancanza di dati in proposito; inoltre, si è previsto che le persone che hanno partecipato nel corso dell'anno a più azioni formative siano conteggiate più volte, in rapporto al numero di corsi frequentati, per cui in non pochi casi il numero di partecipanti risulta superiore al numero dei dipendenti in forza, un aspetto che crea qualche confusione e limita di fatto l'analisi.

La Tabella n. 4, dove i dati sono articolati per **livello di inquadramento**, presenta grosse difficoltà di gestione unitaria, legate al fatto che i livelli contrattuali sono definiti in modo del tutto differente da contratto a contratto, ed è quindi impossibile costruire una maschera di caricamento unica. Le informazioni qui contenute non sono state informatizzate al momento, ma, dato il loro rilievo ai fini di una analisi di genere, si è previsto un loro utilizzo, anche parziale (per una disamina della situazione nei contratti di maggior rilievo, ad esempio), nel biennio successivo, e già alcune prime elaborazioni al proposito vengono fornite nel Capitolo conclusivo del presente volume ("Alcune considerazioni").

La Tabella n. 6, dove entrate ed uscite sono suddivise per **motivazione**, è particolarmente complessa, e richiede una quadratura con i valori totali riportati alla Tab. n. 3, cosa che generalmente manca, per errori materiali o di interpretazione da parte delle imprese. Per il biennio 1996-97 i dati sono stati caricati solo parzialmente, perché la mole di inesattezze era tale da rendere poco attendibile il dato, e piuttosto aleatorio operare degli aggiustamenti d'ufficio. Per il biennio successivo si cercherà di operare verifiche dirette con le imprese nei casi dubbi, cosa che per i dati 1997 era inopportuna, dato il tempo trascorso dalla compilazione dei moduli.

La Tabella n. 8, infine, è sostanzialmente ingestibile, per le difficoltà di interpretazione delle istruzioni fornite e anche perché si parla di **"monte retributivo lordo"** annuo, che aggrega posizioni differenziate (chi è assunto part-time, o ha lavorato solo alcuni mesi dell'anno, per citare i casi più emblematici) senza possibilità di distinzione; i dati sono inoltre articolati per livello contrattuale, per cui si configurano i problemi che sorgevano per la gestione della Tab. n. 4, prima indicati. Di fatto non si è neanche cercato di recuperare queste informazioni, ed una soluzione può essere solo conseguente ad una revisione della Tabella, secondo una logica diversa.

Al di là delle difficoltà create dalla modulistica, tuttavia, esistono dei **problemi connessi alle caratteristiche** delle imprese oggetto di rilevazione: le aziende con più di 100 dipendenti, infatti, sono spesso plurilocalizzate, con unità operative dislocate in differenti aree provinciali e, non di rado, regionali. A questo proposito, il D.M. 17 luglio 1996 prescrive che "il rapporto deve essere riferito al complesso delle unità produttive e delle dipendenze, nonché per ciascuna unità produttiva con più di cento dipendenti". Una prescrizione siffatta rende però difficile la gestione dei dati a livello regionale, perché non sono poche le imprese, soprattutto nel terziario, che contano numerose sedi in diverse regioni, la maggior parte delle quali con meno di 100 dipendenti. Si pensi, ad esempio, alla grande distribuzione commerciale, agli istituti bancari, alle imprese di pulizia, alle catene alberghiere: la maggior parte delle imprese di questo tipo sarebbero tenute, a norma di legge, a presentare soltanto un quadro occupazionale a livello nazionale, con al più il dettaglio delle unità più grandi, generalmente quelle dove ha sede il centro direzionale.

In realtà le imprese plurilocalizzate, in assenza di ulteriori direttive, si comportano in modo differenziato: alcune presentano il set completo di Tabelle per ogni unità produttiva, anche se con meno di 100 addetti, altre (la maggioranza, per la verità) forniscono il quadro generale dell'occupazione, e, al più, alcune Tabelle (generalmente la n. 2, n. 3 e n. 8) per le unità più grandi. In questa situazione, abbiamo deciso di registrare i dati più certi, ed abbiamo dovuto adeguarci alle

carenze presenti, per cui la composizione dell'occupazione per tipologia contrattuale, ad esempio, è ricostruibile in termini percentuali, con riferimento alle aziende che hanno fornito l'informazione, e copre, come si vedrà, i 2/3 degli addetti nell'industria, e l'80% nei servizi. Ovviamente, diventa ancora più complesso disporre di dati disaggregati per area provinciale, e anche per questo il presente rapporto è concentrato soprattutto sul livello regionale, con solo alcune indicazioni sommarie in merito alla situazione sul territorio piemontese.

Sarebbe stato più coerente, sotto questo profilo, visto che la documentazione è rivolta alle Consigliere Regionali e non viene utilizzata a livello centrale, che il D.M. indicasse alle imprese di fornire il dato complessivo, e, nel caso di imprese plurilocalizzate, anche il dato riferito all'occupazione presente nelle aree regionali in cui sono dislocate le varie unità locali.

Limiti specifici

- **Non è a disposizione** della Consigliera Regionale **un'anagrafe delle aziende** soggette all'obbligo di trasmissione dei rapporti, mediante cui sia possibile procedere alla verifica puntuale dell'adempimento.

Nell'esaminare il numero di aziende tenute all'invio del rapporto nella nostra Regione, si è tenuto conto dell'archivio della Camera di Commercio che, tuttavia, non comprende per ovvie ragioni tutta una serie di imprese (es. le Aziende Sanitarie).

- I dati del **1996-97** sono in assoluto **i meno affidabili**. Per i successivi si è condotto un lavoro di verifica direttamente con le imprese. Si sono così ottenuti chiarimenti ed integrazioni che hanno indubbiamente migliorato la qualità del dato. Tramite sollecitazioni alle imprese inadempienti (individuare tramite un elenco della Camera di Commercio) si sono recuperate così altre informazioni e avvicinandosi, nei limiti del possibile, alla rilevazione completa dell'universo di riferimento.

L'anno **98-99** vede l'**aggiunta** anche dei dati relativi alle Aziende Sanitarie Locali e alle Aziende Sanitarie Ospedaliere piemontesi, e di quelli di alcuni grandi Comuni e delle Poste Italiane. Va precisato, peraltro, che alla loro prima esperienza le imprese sanitarie pubbliche hanno incontrato molte difficoltà a compilare la modulistica ministeriale, soprattutto perché, al di là della complessità dei calcoli da effettuare, non era semplice collocare il personale nelle categorie professionali individuate, che fanno riferimento principalmente all'organizzazione del lavoro nell'industria. Il caricamento in archivio ha quindi presentato a sua volta dei problemi, ed il dato sconta ancora una relativa incompletezza.

In generale continua comunque ad essere una **visione parziale del mondo dell'occupazione** che tende a sottostimare la presenza femminile (secondo stime ISTAT le donne nella pubblica amministrazione e nei comparti sanità ed istruzione sarebbero quasi i 2/3 del totale),

- **Mancato adempimento dell'obbligo**⁶: occorre insistere per una modifica legislativa. La sanzione per le imprese che non rispettino l'obbligo di trasmissione è rimasta - nonostante la riforma della L. 125/91 - del tutto insufficiente. L'art. 9 della L. 125/91 prevede che la Consigliera di Parità o le rappresentanze sindacali, aziendali, anch'esse destinatarie dei rapporti, possano segnalare la mancata ottemperanza all'Ispettorato del Lavoro il quale "invita" le aziende stesse a provvedere entro sessanta giorni. In caso di inottemperanza si applicano le sanzioni di cui all'art. 11 del Decreto del Presidente della Repubblica 19 marzo 1995, n. 520 (ammenda fino a £. 400.000). Nei casi più gravi può essere disposta la "sospensione per un anno dei benefici goduti dall'azienda".

- Il **modello** ministeriale da compilare, composto da 8 tabelle, presenta numerose incertezze interpretative e, soprattutto, consente di indicare come "non disponibile" tutta una serie di dati

⁶ La L. 125/91, all'art. 9, come indicato nell'introduzione, stabilisce che le imprese con oltre 100 dipendenti sono tenute a redigere su base biennale "...un rapporto ... sulla situazione del personale maschile e femminile...", da trasmettere alla Consigliera di Parità Regionale ed alle rappresentanze sindacali aziendali.

Non si tratta, in effetti, di un rapporto vero e proprio, ma di una serie di Tabelle che sono state definite, nella forma attuale, con Decreto Ministeriale del 17 luglio 1996, che precisa altresì che tale documentazione va trasmessa entro il 30 aprile dell'anno successivo alla scadenza del biennio di riferimento.

indispensabili come il monte retributivo, le entrate e le uscite delle lavoratrici e dei lavoratori, la formazione del personale.

- **Aziende plurilocalizzate**: spesso hanno segnalato l'occupazione complessiva dell'azienda, a livello nazionale, e non per le singole U. L.

- I dati riportati si riferiscono **solo ad una parte dell'occupazione piemontese**, il cui livello di rappresentatività è molto diversificato, a seconda del settore di attività in questione.

4.3 I rapporti dell'ORML

L'ORML ha pubblicato due Rapporti su **"Donne e lavoro in Piemonte"** uno nel 2000 (dati 1997-98 e alcune elaborazioni provvisorie sul 1999) e uno nel 2001 (dati 1998-99) in cui vengono utilizzati i dati relativi alla L. 125/91 (on-line o distribuiti su cd-rom o cartaceo dalla Regione Piemonte, Direzione Regionale Formazione Professionale-Lavoro, Ufficio Consigliera di Parità Regionale, Via Magenta, 12, Torino (Tel. 011/432.4047Orario: 9.00 – 13.00 da lunedì a venerdì).

Precedentemente c'è una relazione **"Il mercato del lavoro femminile in Piemonte 1998"** in cui sono presi in considerazione indicatori relativi al tasso di disoccupazione/occupazione/offerta/sottoutilizzo delle risorse oltre che una panoramica sulla distribuzione per macro-settore e per comparto di attività.

Per quanto riguarda i rapporti che utilizzano i dati della 125/91 sono così strutturati:

- a) *analisi dei dati provinciali rilevati dall'Istat sulle forze lavoro e dai Centri per l'impiego*:
 - tassi di attività, occupazione, disoccupazione per genere, provincia, regione e settore di attività;
 - avviamenti al lavoro per genere e provincia, offerta di lavoro (indicatori: tasso di offerta, tasso di ricambio);
 - occupati per sesso e settore di attività (1993-2000)
- b) *occupazione maschile e femminile in imprese con più di 100 addetti (dati 125/91) – biennio 98-99* – dati Consigliera di Parità Regionale.
 - Incidenza % occupazione femminile (indice: alta/bassa presenza rispetto all'incidenza % media del settore di riferimento) – macro distinzione: industria-servizi.
 - Occupati per settore, categoria prof.le, sesso
 - Incidenza donne fra quadri e dirigenti (indice: alta/bassa presenza rispetto all'incidenza % media del settore di riferimento) – macro distinzione: industria-servizi.
 - Incidenza % dei contratti particolari

Andamento principali variabili tra 96 e 99:

- Occupati dipendenti per settore – variazione % 1996-99
- Andamento occupazionale per sesso e settore 1996-99 (1996=100)
- Variazioni % dei dipendenti per sesso e settore
- Variazioni % occupati per sesso e categoria professionale (96-99)
- Incidenza % contratti particolari per sesso e settore

I flussi occupazionali nel 1999:

- Variazioni 1998-99 per settore, qualifica e sesso
- Tassi di entrata e di uscita nel 1999 per qualifica e sesso suddivisi per settore

I livelli di inquadramento contrattuale (alcuni settori):

- Presenza femminile nello stock di operai/impiegati per livello contrattuale
- Distribuzione delle assunzioni di impiegati per livello contrattuale (per sesso)
- Quota di promozioni di impiegati per livello contrattuale (per sesso)

Le attività formative:

- Quota di partecipanti a corsi di F.P. sullo stock di occupati per settore, categoria, sesso.
- Numero medio di ore per partecipante, ripartito per settore, categoria e sesso.

2. Strategie aziendali, modelli di gestione del personale e pari opportunità⁷

2.1 Tra riorganizzazioni e delocalizzazione resiste la tradizione del taylorfordismo

Complessi processi di razionalizzazione e ristrutturazione degli assetti produttivi e organizzativi contraddistinguono le imprese comprese in questo primo gruppo. L'accresciuta competizione di mercato ha indotto tutte queste imprese a una riconversione delle mission aziendali da produttive a progettuali. Questo ha implicato una serie di interventi orientati da una parte alla compressione dei costi di gestione e di produzione e dall'altra al potenziamento delle funzioni riguardanti la progettazione, l'ingegneria e la messa a punto. Tutte le imprese hanno quindi esternalizzato o delocalizzato gran parte della loro produzione (soprattutto nei paesi dell'est). Ad esempio l'impresa 1 ha trasferito parte della propria produzione in Ungheria e ha focalizzato l'attività del sito italiano sulla commercializzazione del prodotto (marketing e vendita), sulla sua ingegnerizzazione e progettazione. La progettazione riguarda anche la messa a punto delle attrezzature necessarie alla produzione. I nuovi obiettivi aziendali hanno prodotto un ridimensionamento del personale nella produzione. Inoltre, la rilevante componente tecnologica nella produzione e il nuovo orientamento progettuale-commerciale fa sì che in questa impresa ci sia una presenza dominante di personale non addetto alla produzione (*"siamo un'azienda in cui prevale il cervello più che la manodopera. I nostri processi sono prevalentemente automatizzati e di conseguenza non richiedono una presenza di addetti alla produzione elevata"*).

Analogamente, l'impresa 2, adeguandosi alle direttive strategiche stabilite dalla proprietà del gruppo, ha assunto un ruolo di progettazione ed è stata associata ad un'azienda sita nella Repubblica Ceca che ha, in maniera complementare, una mission produttiva. L'azienda, quindi, si trova attualmente in una fase di gestione degli esuberanti inerenti l'area della produzione e, nello stesso tempo, sta attivando un processo di

⁷ Nei prossimi paragrafi verranno sintetizzate le informazioni raccolte attraverso interviste in profondità a dirigenti e responsabili aziendali di 12 aziende piemontesi, condotte secondo il seguente schema: **MERCATO** (Caratteristiche generali del mercato attuale al quale si rivolge l'azienda),

STRATEGIA (Elementi di strategia della direzione),

STRATEGIA DELL'AREA GESTIONE RISORSE UMANE (Numero e qualifica dei dirigenti dell'area. Struttura dell'area. Livelli intermedi di responsabilità tra lo staff di direzione e l'area produttiva. Evoluzioni storiche delle politiche del personale dell'azienda. Attuale strategia aziendale nelle **politiche di gestione del personale**),

GESTIONE DEL PERSONALE: STRUMENTI E METODI (L'organigramma, i ruoli, le responsabilità e le mansioni. La **ricerca e selezione del personale**: descrizione del processo e degli strumenti adottati. La **valutazione del personale**: descrizione del processo e degli strumenti adottati. Situazione **assunzioni, avanzamenti di carriera** e licenziamenti/riduzione del personale. La gestione del piano di **formazione**),

IL TEMPO LAVORO (Strategie produttive più rilevanti e con effetto più diretto sulle risorse umane. Organizzazione del personale rispetto ai processi produttivi dell'azienda: i processi, i tempi e le interfacce. Richieste di azioni di conciliazione fra tempo di vita e tempo di lavoro. Presenza di assenteismo ed eventuali ragioni. Richieste di congedi parentali. Richieste di congedi da parte degli uomini. Gestione delle emergenze familiari dei lavoratori e delle lavoratrici: malattia del/la figlio/a, ricovero di un familiare, ecc. Adozione di formule di telelavoro o lavoro a domicilio),

COMMENTO ALLE POLITICHE ATTUALI (Orientamento dell'azienda nei confronti delle politiche a favore della parità di genere. Dispositivi ed azioni a favore della valorizzazione della risorsa umana e della diversità di cui è portatrice e relazione con la redditività dell'azienda. Politiche di work-life-balancing Indicazione di soluzioni **operative e concrete** per attivare politiche di parità. Aiuti e supporti istituzionali e normativi concreti si potrebbero immaginare. Indicazione di eventuali **progetti "straordinari"** dell'azienda a favore di politiche di parità di genere. Gestione della promozione e diffusione su questi temi all'interno dell'azienda: chi se ne occupa e come. Relazione con i sindacati.

ampliamento della sezione progettuale. L'attività affidata all'azienda consisterà quindi nella progettazione, industrializzazione e messa in produzione. Dopo la *start production*, che dura mediamente 6 mesi, la produzione di serie sarà in seguito realizzata nella Repubblica Ceca.

Il maggiore investimento nell'area della progettazione, ingegneria e messa a punto contraddistingue anche l'azienda 4. Rispetto alle altre organizzazioni, l'azienda in questione sta negli ultimi anni vivendo una profonda fase di ristrutturazione e razionalizzazione non solo degli impianti, ma di tutta la gestione aziendale. La proprietà ha concentrato in un unico gruppo le diverse società indipendenti di cui era proprietaria e ha avviato un processo di riorganizzazione dell'azienda, che si è sviluppato attraverso la ridefinizione della struttura degli impianti e del flusso produttivo, e l'implementazione di una nuova organizzazione manageriale in sostituzione della vecchia gestione patronale. L'insieme di questi processi, accompagnati anche dalla crisi Fiat, hanno posto in primo piano il problema della gestione degli esuberanti.

Infine, i processi di trasformazione dell'impresa 3 non hanno coinvolto gli assetti gestionali, quanto quelli produttivi. L'impresa, per fronteggiare la crisi internazionale del settore tessile, ha spostato la produzione in Romania, concentrando la propria attività sulla creazione ed il disegno dei modelli della collezione e sulla definizione delle linee di prodotto. Inoltre, grazie ad una strategia di riduzione dell'orario del personale diretto (da 40 ore a 30 ore settimanali) ha evitato di ricorrere alla cassa integrazione.

In sintesi, l'attuale fase di difficoltà economica e di trasformazione delle aziende in esame pone in primo piano due problemi: da un lato la questione della gestione degli esuberanti e dall'altro l'implementazione di nuove forme organizzative adeguate a gestire attività di progettazione e commercializzazione secondo una logica che, conformemente alla tradizione taylorfordista, mantiene intatta la separazione tra ideazione, programmazione e governo dell'impresa e produzione. Anzi, in un certo senso la enfatizza, dislocando a grande distanza le une dalle altre le funzioni dirigenziali e di staff da quelle di produzione.

Nell'ambito di questi processi di razionalizzazione, il tema delle pari opportunità è assente dalla scena. In tal senso possono essere interpretate le risposte di alcuni responsabili che evidenziano come priorità aziendale quella di fronteggiare la perdita di competitività dell'impresa (come nell'azienda 4); o che giustificano la mancata attenzione al tema adducendo come ragione l'assenza di istanze da parte delle lavoratrici (azienda 1). A conferma dello scarso interesse, si registra anche la generale scarsa conoscenza della normativa. La cosa più rilevante, comunque, è che il tema delle pari opportunità è interpretato nettamente come questione che riguarda esclusivamente le donne. Quando in sede di intervista è stato affrontato il tema delle disposizioni relative alla legge 53/2000, gli intervistati hanno orientato le loro considerazioni esclusivamente ai problemi inerenti il personale femminile. O ancora, hanno motivato l'assenza di attenzione al tema delle pari opportunità con la ridotta presenza femminile nell'azienda (come nel caso dell'azienda 4).

Di fatto, il mancato utilizzo dei dispositivi sulla conciliazione è evidente anche dalle modalità di gestione degli orari, della formazione, delle maternità, dei permessi e dei congedi parentali. Non si rilevano particolari iniziative di amministrazione complessiva di queste situazioni, ma una semplice applicazione della legge o al massimo risposte personali al sorgere del singolo bisogno. Questo atteggiamento non significa che le aziende in questione non prestino attenzione ai bisogni ed alle richieste dei dipendenti ma che non li declinano in obiettivi propri di una programmazione aziendale complessiva, parte di una globale strategia aziendale.

Rispetto alla natura dell'organico, si osserva che nelle imprese 1 e 4 il personale è prevalentemente maschile, mentre nelle altre due aziende (2 e 3) è in maggioranza femminile. La presenza delle donne è molto diffusa nella produzione, in particolare nell'assemblaggio, nelle aziende 1, 2 e 3, mentre è limitata al settore impiegatizio nell'azienda 4. Nell'azienda 1, dove l'incidenza di personale femminile è inferiore a quello maschile, le donne sono prevalentemente impiegate nel settore produttivo. La ditta si occupa infatti di produzione di connettori elettrici e per tale produzione le donne sono considerate più

adatte: *“L’assemblaggio è un reparto composto prevalentemente da donne. In questa sezione la donna è una persona molto più apprezzata dell’uomo per la sua capacità di essere estremamente attenta agli aspetti qualitativi, più accurata nell’esame delle cose e ha più concentrazione. Ci sono tecnologie, come quelle dell’assemblaggio, che anche se servite da componenti automatizzate, richiedono che la persona che governa la macchina sia una donna. Tali sistemi infatti non chiudono tutto il ciclo della qualità. I nostri prodotti sono molto piccoli e delicati e necessitano di un’attenzione elevata. Gli uomini sono meno scrupolosi. Certo, ce ne sono alcuni, ma sono veramente pochi”*. Come sottolinea anche l’intervistata della ditta 2, che produce dispositivi elettronici *“la forte presenza femminile nell’assemblaggio dipende dalla particolarità del prodotto. Quest’ultimo è formato da una miriade di pezzettini, spesso anche molto delicati come le schede elettroniche che richiedono per essere trattati dita sottili, affusolate, tanta pazienza e precisione. È un lavoro molto minuzioso e di routine che non implica uno sforzo fisico pesante. È difficile trovare queste caratteristiche negli uomini. Gli uomini stessi lo ritengono un lavoro meno adatto a loro, soprattutto perché per indole hanno meno pazienza”*. Si osserva, quindi che l’entità e la distribuzione dell’organico all’interno dell’azienda rispetto al genere (questo è evidente anche per le altre imprese) dipende molto dal tipo di mansione prevalente.

Nell’azienda 1, la maggiore presenza tra gli indiretti di personale maschile si riconduce al nuovo modello organizzativo che l’azienda sta implementando e che ha come obiettivo primo la progettazione. Essendo una ditta di componenti elettrici e elettronici, le figure professionali ricercate a tal proposito sono soprattutto periti o ingegneri elettrici, elettronici e informatici, che tendenzialmente sono uomini.

In generale, rispetto alla produzione, gli uomini sono tipicamente impiegati in quei reparti e settori che richiedono una componente fisica impegnativa, come nello stampaggio o nelle presse. Come sottolinea l’intervistato dell’azienda 1 *“il settore dello stampaggio è prevalentemente maschile perché è il tipo di lavoro che richiede competenze più fisiche che di precisione: bisogna prendere gli stampi trancia che sono di una certa dimensione, di una certa importanza. Bisogna gestirli, manovrarli, sono fisicamente pesanti”*.

Oltre all’assemblaggio, sono considerati tipicamente femminili i ruoli relativi ai collaudi, al controllo di qualità, all’amministrazione, al commerciale e alla logistica.

Laddove è stata rilevata una prevalenza di genere nella copertura di specifiche mansioni, non si riscontrano nelle interviste elementi che inducono a considerazioni intenzionalmente discriminanti (se non, come vedremo più avanti, a seguito di un razionale calcolo di costi-benefici). In generale le motivazioni rimandano, secondo gli intervistati, a questioni non intrinseche all’azienda, come sottolinea la responsabile dell’azienda 2: *“la prevalenza di personale femminile nell’assemblaggio non è una tipicità che caratterizza la sede di Torino, ma è un orientamento comune a questo tipo di imprese anche in altri paesi. È la stessa cosa in Germania e in altre aziende straniere. Si tratta di una maggiore predisposizioni delle persone verso determinati lavori”*. Altre volte fanno riferimento a stereotipi di genere legati alle mansioni professionali, radicati nelle persone e sui territori (*“alcuni reparti sono tipicamente tutti femminili, come quello di cucitura o di stiratura. Questo è dovuto alla tipologia delle mansioni rispetto alle quali sul mercato c’è esclusivamente un’offerta di lavoro femminile. Al taglio, ad esempio, l’introduzione di macchinari in sostituzione del taglio manuale delle stoffe ha portato all’introduzione di alcuni uomini”* – Azienda 3). O ancora, la presenza maschile piuttosto che femminile è motivata da una discriminazione indiretta fatta risalire ad una selezione prodotta a monte dal sistema formativo a seguito delle diverse predisposizioni delle persone a frequentare percorsi di studio tecnici piuttosto che commerciali, umanistici o amministrativi. Le aziende si rivolgono spesso per le assunzioni alle scuole per avere gli elenchi dei diplomati. A seconda degli indirizzi di studio, gli elenchi contengono più nominativi maschili o femminili. In ultimo, come già evidenziato prima, si impone una spiegazione basata sulla particolarità del processo di lavorazione che, secondo il parere degli intervistati, richiede capacità o predisposizioni fisiche-psichiche specifiche riconducibili a caratteristiche inerenti il genere.

Se nella produzione sono privilegiati fattori quali la predisposizione fisica-psichica, negli altri reparti le dimensioni, che orientano la selezione sono, a detta degli intervistati, esclusivamente quelli della professionalità: *“A parte la produzione, negli altri reparti (progettazione, commerciale, personale, magazzino) non si guarda tanto il genere, quanto la professionalità delle persone. Non ci sono mai state indicazioni nel prediligere uomini piuttosto che donne in tali reparti”* – Azienda 1).

Tutti gli intervistati sottolineano inoltre l'inesistenza di preclusioni di genere nel ricoprire ruoli di responsabilità (dirigenti e quadri). Però, nel momento in cui prende in esame la distribuzione dell'organico rispetto a tali ruoli, emerge chiaramente che la presenza femminile è decisamente sottorappresentata (tranne nell'azienda 3). Per quanto riguarda i ruoli ricoperti dalle donne in queste posizioni nelle imprese intervistate, questi si riferiscono all'area delle risorse umane (aziende 2, 3), della logistica (azienda 2) e della manutenzione (azienda 1).

Dalle interviste emergono però segnali di cambiamento che inducono a promuovere distribuzione dell'organico più equilibrate al fine di migliorare l'ambiente di lavoro, ricoprire le mansioni con persone più adatte a tali ruoli e aumentare in questo modo l'efficienza del reparto. Così spesso in settori o ruoli tipicamente femminili è stato introdotto del personale maschile (come nell'amministrazione) o viceversa (come nel magazzino e nello stampaggio) *“Negli ultimi anni sono state, introdotte nel reparto stampaggio delle ragazze provenienti dall'assemblaggio. Si occupano dei processi relativi alla qualità, per i quali sono richiesti accuratezza e precisione. Così pure il capo reparto dell'assemblaggio è una donna, e anche i supervisori alla qualità....tutti ruoli maschili in passato”* – Azienda 1).

Tendenze che sembrano dare più spazio a competenze e abilità nella selezione del personale, emergono anche rispetto ai ruoli di responsabilità *“oggi il responsabile della manutenzione è una donna ...è un ingegnere ed è stata selezionata esclusivamente per le sue capacità...in passato tale ruolo è sempre stato ricoperto da un uomo”* – Azienda 1).

Gli stessi criteri utilizzati per le assunzioni, a detta degli intervistati, rispondono principalmente a principi inerenti la capacità, la professionalità e l'adeguatezza della persona alla mansione da svolgere.

Il responsabile dell'azienda 4 fa anche notare che in sede di riduzione del personale la maggiore presenza di donne fra i lavoratori colpiti dalla Cig non è riconducibile a questioni di discriminazione, quanto alla natura dei reparti che vengono toccati dalla ristrutturazione. Si tratta di valutazioni che prendono in considerazione solo la “sopravvivenza” dell'azienda: *“all'interno delle aziende deve essere sempre garantito un certo rapporto tra diretti e indiretti che cambia a seconda del comparto in cui si opera. Se tale rapporto è negativo rispetto, ad esempio, agli indiretti, in fase di razionalizzazione della forza lavoro, le uscite riguarderanno soprattutto questi ultimi. Ne consegue che potenzialmente sono le donne ad essere maggiormente esposte, data la loro presenza significativa nell'amministrazione, nel commerciale, e così via. Lo stesso vale se il reparto in produzione che deve essere ridimensionato è caratterizzato da un organico femminile”*.

Per quanto riguarda il tema della conciliazione non si è rilevata alcuna chiusura da parte delle aziende. L'evento maternità, sottolineano gli intervistati, è una condizione che rientra tra quelle che l'azienda deve normalmente fronteggiare. Pertanto sembrerebbe non costituire un problema visto che l'impresa ha tutto il tempo per predisporre sostituzioni e addestrare nuovo personale: *“In generale non ci sono preconcetti o difficoltà nella gestione delle aspettative o permessi di allattamento. C'è tutto il tempo per l'azienda di fronteggiare l'evento. Vengono quindi concessi senza problemi e si cerca di gestirle al meglio”* – Azienda 4). In alcuni casi emerge una sorta di rassicurazione prodotta dalla forte identificazione delle lavoratrici con l'azienda che si traduce in garanzia di serietà e responsabilità delle persone *“questa è un'azienda di media dimensione e l'ambiente in cui operiamo è molto competitivo. Le persone se ne rendono conto....sono lavoratori di grande coscienza e con uno spirito di forte appartenenza all'azienda. Certamente prendono quello che gli spetta di diritto ma poi tornano al lavoro”* – Azienda 1). Ciò non toglie comunque la presenza di un timore latente

legato non tanto al congedo di maternità in quanto tale, quanto all'abuso dei permessi e congedi parentali. L'assenza di un lavoratore implica sempre un problema organizzativo per l'azienda. Ma, mentre il congedo di maternità è prevedibile e l'azienda può attrezzarsi in tempo per gestire l'evento, più complesso e problematico è il coordinamento delle assenze estemporanee o brevi (*"La questione della maternità è un problema sentito nell'azienda. La mamma in gravidanza è sempre un'incognita. Quando ci sono problemi di salute legati alla gravidanza o alla salute dei figli è ovvio che la lavoratrice ha bisogno di rimanere a casa. Ci sono però alcune dipendenti che ne approfittano e questo provoca dei precedenti che si ripercuotono negativamente tra coloro che ne hanno effettivamente bisogno. È una questione di serietà del lavoratore nei confronti dell'azienda, oltre che di importanza attribuita da quest'ultimo al lavoro. All'annuncio di una gravidanza il datore di lavoro si trova sempre di fronte ad una incognita sulla durata dell'evento. Questo alimenta la paura tipica di tutti i lavoratori capi rispetto alla richiesta di permessi ad oltranza. Si può dire che questa è l'unica fobia legata ancora alle donne, ma è dovuta a causa di quelle poche che ne approfittano"* Azienda 2).

Ciononostante non emergono, dalle interviste, vere e proprie rigidità da parte delle aziende a fronte di richieste di congedi parentali, indipendentemente se a richiederli sono uomini o donne. Infatti, anche se si tratta di un numero estremamente circoscritto, in due aziende ci sono stati casi di congedi richiesti da uomini (azienda 3 e 4). L'assenza nelle altre due aziende è attribuita al fatto che l'organico maschile è ridotto e/o con figli ormai grandi.

Più delicato è invece il discorso per coloro che detengono ruoli di responsabilità. Si tratta di figure altamente specializzate e uniche nell'azienda la cui sostituzione sarebbe molto problematica. Pertanto maternità e permessi creano difficoltà limitate quando a richiederli sono persone 'facilmente rimpiazzabili', come nel caso della produzione (*"si assumono persone a tempo determinato per le sostituzioni. Il loro inserimento avviene previo un percorso di formazione tramite affiancamento ad un collega"*). Diverso è se la richiesta proviene da un dirigente o da un responsabile. A tal proposito, nonostante la tendenza da parte delle aziende di puntare in fase di selezione sulle competenze e non sul genere, in realtà il dilemma si pone. In alcuni casi le aziende preferiscono posporre il problema (*"abbiamo appena assunto una donna come responsabile della formazione. È giovane, ma molto competente. Non è ancora sposata. Sicuramente in futuro penserà di mettere su famiglia. Sarà un problema a cui penseremo in futuro"* – Azienda 4). In altri, ci sono indicazioni precise come il coinvolgimento dei soli "meno giovani" (e quindi meno a rischio di "maternità/paternità") nei percorsi di carriera interni. Tutti i responsabili del personale concordano comunque sul fatto che chi copre ruoli di responsabilità deve essere pronto a garantire la sua completa disponibilità all'azienda sia in termini di presenza sul lavoro, sia in termini di mobilità (*"un responsabile uomo può essere scelto senza problemi anche nella fascia di età 30-40 anni, perché non c'è alcun rischio che richieda la paternità, non ha problemi di accudimento dei figli, può viaggiare, può rientrare tardi alla sera senza problemi...Però qualche mese fa a capo della logistica è stata posta una signora che collaborava già in passato con il vecchio responsabile...bisogna dire però che non è più una signora molto giovane e i figli sono ormai grandi"* – Azienda 2).

Passando alle forme contrattuali l'utilizzo del part-time in questo gruppo di aziende non è molto diffuso, anche in quelle caratterizzate da una forte presenza femminile. Le motivazioni non sembrano riconducibili né a limiti imposti dalle aziende né alla presenza di un organico poco giovane. Gli intervistati sottolineano l'assenza della necessità, associata anche in questo caso a questioni di conciliazione femminile: *"abbiamo pochi casi di maternità"*. Le richieste di congedo sono infatti poche (*"la possibilità di adottare il part-time al rientro dalla gravidanza non è escluso, benché sembrerebbe che non sia un'esigenza così sentita all'interno dell'azienda. Infatti non ci sono richieste volte all'adozione di tale forma contrattuale. Naturalmente la sua attivazione dipende se l'attività produttiva lo permette o se è possibile trovare soluzioni alternative, come ad esempio il passaggio in altri reparti"* – Azienda 2). Infatti, non sempre l'applicazione del part-time è praticabile perché a volte

contrasta con i tempi del ciclo produttivo. Non bisogna, inoltre, dimenticare che una riduzione di orario comporta anche una riduzione di retribuzione non sempre sostenibile dalle persone.

La mancanza di una pianificazione strategica nella gestione delle risorse umane rispetto alle pari opportunità è accompagnata a volte anche dall'assenza di un investimento chiaro e in linea con gli obiettivi aziendali di crescita formativa del personale. In alcuni casi, anche a seguito di difficoltà economiche che non permettono investimenti di risorse specifiche in questo campo, come ad esempio nell'azienda 3. In realtà questa azienda ha utilizzato la formazione non tanto per una crescita professionale dei dipendenti, quanto per rendere le persone capaci di operare in tutti i settori produttivi, promuovendo quindi la polivalenza dei lavoratori. Questo garantisce la loro maggiore adattabilità alle esigenze del ciclo produttivo e allo stesso tempo ha permesso all'azienda di non ricorrere alla cassa integrazione.

Nell'azienda 2, la formazione è ritenuta importante ed essenziale per lo sviluppo dell'azienda, ma non sembra guidata da chiari obiettivi o da percorsi ben definiti di crescita delle persone: *“La formazione è molto attiva nell'azienda. Sono state identificate delle procedure interne specifiche relative alla gestione della formazione all'interno di ogni area. Ogni anno viene ricordato ai responsabili di redigere un documento, nominativo per ogni dipendente, dove vengono elencati i bisogni e le necessità formative per il proprio collaboratore. Si compila quindi la scheda formativa con le richieste e poi viene passata al personale che si attiva per ricercare il corso di formazione. Anche quando non ci sono richieste specifiche viene fatto circolare del materiale informativo sui corsi esistenti. Così i dipendenti interessati a qualche iniziativa possono farlo presente”*.

Nelle aziende 1 e 4, l'investimento sulla formazione è elevato e orientato dalle strategie di riqualificazione dei lavoratori a seguito del percorso di ristrutturazione in atto nell'azienda. A tal fine sono promossi corsi di formazione e aggiornamento a tutti i livelli (operai, tecnici e project manager, dirigenti) e in tutti i settori: dalle aree più tecniche riguardanti la produzione e la qualità, a quella relativa ai processi gestionali, di comunicazione e marketing o di informatizzazione. Non si rilevano però procedure chiare e sistematiche che raccordino i programmi formativi agli obiettivi aziendali.

In generale la formazione è gestita sia attraverso l'attivazione di corsi interni (tenuti dagli stessi dipendenti dell'azienda che hanno partecipato a loro volta a corsi esterni) sia esterni all'azienda. In molti casi l'area della produzione è quella per la quale si fa più formazione interna (sicurezza, ambiente, qualità, specifiche legate alle attività produttive). L'affiancamento ai colleghi è uno strumento tipico di formazione per le sostituzioni o nel caso di nuove assunzioni.

La fase di transizione che tocca queste aziende rende difficoltosa anche la pianificazione delle carriere, visto che il problema principale è quello di razionalizzare l'organico. Questo, indipendentemente dal genere e dalle posizioni professionali. Il punto è che spesso le competenze e i profili di cui necessitano le aziende ai fini del processo di ristrutturazione non sono presenti all'interno dell'impresa ed è quindi necessario cercarli all'esterno.

Concludiamo sottolineando che all'interno di queste aziende non esiste una chiara intenzionalità comunicativa a favore della sensibilizzazione del personale sulle tematiche delle pari opportunità. Questo compito è spesso affidato al sindacato o avviene tramite la semplice affissione di circolari o informazioni in bacheche. Spesso però si ha l'impressione che le aziende preferiscano gestire l'informazione sulla base delle richieste che man mano vengono poste dai lavoratori/trici in un contesto dove le priorità sono altre e più legate, come già sottolineato, alla razionalizzazione e diminuzione del personale.

Anche a livello sindacale, a detta naturalmente degli intervistati, difficilmente la normativa sulle pari opportunità è posta come una base di partenza per la contrattazione. Questo a causa del fatto che l'attività sindacale è principalmente orientata alla gestione degli esuberanti o al problema della pianificazione degli orari di lavoro in funzione delle esigenze del ciclo produttivo. L'assenza, inoltre, di rappresentanti sindacali femminili all'interno

dell'azienda (come nel caso dell'azienda 1 e 4) induce anche a pensare che possano esserci minori sensibilità verso l'argomento..

AZIENDA 1	
Attività economica	Elettrica -Connettori elettrici ed elettronici
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda progetta e produce connettori elettrici per il settore automobilistico.</p> <p>Alla fine degli anni novanta, la società avvia un processo di espansione sui mercati stranieri aumentando così la propria rete di clienti. Tale operazione ha prodotto dei risultati positivi in termini di fatturato (pari a 1,29 bilioni di euro nel 2004).Negli ultimi 10 anni ha vissuto profonde trasformazioni anche a seguito di un cambio di proprietà: l'azienda che era di proprietà americana è stata infatti acquisita da una società europea che ha ridefinito la sua attività produttiva, specializzandola esclusivamente al segmento automobilistico. Precedentemente, infatti, la società si dedicava alla produzione di connettori per tutti i mercati: telecomunicazioni, informatica, elettrodomestici, linee di potenza. Sempre verso la fine degli anni '90 l'azienda inizia un processo di delocalizzazione della gran parte della produzione all'estero (Ungheria) e, a livello locale, ad investire maggiormente nell'ingegneria e nella progettazione.</p>
Organico	<p>Si tratta oggi di un'azienda con 13.000 dipendenti distribuiti fra 30 paesi diversi distribuiti fra America, Asia ed Europa.</p> <p><u>Anno 2005:</u></p> <p>Tot. 233</p> <p>Donne 83</p> <p>Uomini 150</p> <p>Il personale è distribuito in maniera sbilanciata a favore delle mansioni non direttamente produttive con una presenza di circa 143 "indiretti" e 90 "diretti".</p> <p>Per quanto riguarda l'anzianità lavorativa, l'amministratore ritiene che la distribuzione sia piuttosto corretta, in quanto il 33% è compreso tra 1 e 3 anni di anzianità, il 15% tra i 3 e i 5 anni, e il 27% ha un'anzianità lavorativa maggiore di 20 anni. L'azienda si avvale dell' <i>"esperienza maturata da coloro che hanno un'anzianità rilevante e allo stesso tempo i giovani garantiscono vitalità e vivacità dell'impresa in quanto portatori di nuove idee"</i>.</p> <p>Per quanto riguarda l'età anche qui la distribuzione è considerata abbastanza corretta. Oscilla prevalentemente tra i 25-30 anni e maggiori di 50.</p> <p>Rispetto ai titoli di studio la scuola media è il titolo prevalente (45%) e diffuso soprattutto tra i dipendenti dell'area produttiva. Circa il 35% del personale è diplomato ed il 20% è laureato.</p> <p>Tra i diretti, ossia coloro che si occupano della produzione, le donne sono occupate prevalentemente nell'area dell'assemblaggio (50 unità circa). Nelle aree dello stampaggio-trancia e dello stampaggio-plastica gli operatori sono invece prevalentemente</p>

	<p>uomini (40 unità circa).</p> <p>Negli ultimi anni l'azienda ha però introdotto ragazze provenienti dal reparto assemblaggio anche nel reparto stampaggio affidando loro mansioni nell'area dei processi relativi al controllo qualità.</p> <p>Tra i lavoratori "indiretti", 33 donne occupano ruoli nei servizi commerciale, gestione del personale, logistica (pianificazione), acquisti, tecnologia informatica, qualità. Nelle stesse aree 110 persone sono uomini.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>Il responsabile della manutenzione è una donna (ruolo che in passato è sempre stato maschile) così come nell'assemblaggio il capo reparto è una donna e i supervisor della qualità sono due donne.</p>

AZIENDA 2	
Attività economica	Mezzi di trasporto – Industria elettromeccanica
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda opera nel settore dell'automotive e produce dispositivi di comandi elettronici e meccanici per le automobili (dispositivi per le luci, i tergilunotto, i comandi per la radio). In passato la produzione comprendeva anche altri prodotti, plafoniere per auto, sensori vari (ad esempio rain sensor, il sensore che gestisce la regolazione del tergilunotto in funzione del quantitativo di pioggia sul parabrezza; l'interruttore inerziale, dispositivo che permette il blocco dell'erogazione della benzina in caso di urto, in modo che la macchina non prenda fuoco), e di altri prodotti che sono poi stati abbandonati nel tempo (caschi per moto, seggiolini per auto).</p> <p>I clienti di riferimento sono diverse grandi aziende del settore automotive e dislocate in diverse parti del mondo ed il volume di affari è pari a circa 1,160 milioni di euro.</p> <p>L'azienda ha vissuto dagli anni novanta ad oggi diverse trasformazioni. Dal 1996 fa parte di una multinazionale tedesca fondata nel 1912 ed il cui presidente è nipote del fondatore. Il gruppo conta oggi nel mondo 12 aziende consociate distribuite in diversi paesi: Brasile, Messico, Stati Uniti, Giappone, Cina, Irlanda, Gran Bretagna, Spagna, Italia, Germania, Repubblica Ceca, Francia. Nel 1996 vi è poi stata l'acquisizione da parte di americani tedeschi. Gli americani hanno rilevato il settore della produzione relativa agli accendini per auto. I tedeschi tutto il resto.</p>
Organico	<p>Nella realtà intervistata, l'organico, negli ultimi quattro anni, è passato da circa 200 unità (139 donne 61 uomini) alle attuali 120 (85 donne, ossia più del 70% dell'organico, e 35 uomini). Tale quadro si inserisce all'interno di una realtà aziendale molto più vasta che conta 10.600 impiegati complessivi fra tutti i siti dislocati in diverse parti del mondo.</p> <p>Anno 2005: Tot. 120 Donne 85</p>

	<p>Uomini 35</p> <p>Fra chi opera nelle aree non produttive il rapporto uomini-donne è all'incirca lo stesso, la presenza femminile si concentra soprattutto nella produzione: in totale ci sono 54 operai di cui 51 donne.</p> <p>L'età media è 35-40 anni, anche perchè con l'ultima riorganizzazione e il ricorso alla mobilità sono state lasciate a casa tutte le persone che potevano essere accompagnate alla pensione.</p> <p>La crisi della Fiat e la scelta strategica di puntare sulla progettazione hanno provocato naturalmente una riorganizzazione dell'azienda che ha implicato un ridimensionamento del settore produttivo, provocando quindi una riduzione del personale. Dal 1999 l'azienda fa ricorso alle procedure della Cig e della mobilità, ma i licenziamenti più importanti si sono concentrati negli ultimi due anni (circa 50 unità). L'ultima uscita è avvenuta a dicembre scorso (2005). Nel frattempo, però, si sono realizzate delle assunzioni a seguito dell'ampliamento di alcuni enti: progettazione, industrializzazione e manutenzione, ossia tutte quelle attività che riguardano la progettazione stessa o che ne sono da supporto.</p> <p>Oggi i contratti sono tutti a tempo indeterminato tranne quelli stipulati per le sostituzioni di personale in maternità o congedi vari.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>Ai vertici dell'azienda ci sono 3 dirigenti: 1 direttore generale, 1 direttore di produzione, 1 direttore amministrativo (sono 3 uomini). All'interno di ogni Ente c'è un responsabile che fa da riferimento per uno dei tre dirigenti: in totale sono 9 responsabili e fino a 4 mesi fa l'unica donna era l'intervistata. In seguito il responsabile della logistica ha dato le dimissioni e a capo di questo ente è stata posta una donna. Quindi su 9 responsabili, al momento attuale le donne sono due.</p> <p>Ultimamente nella ricerca del responsabile per la progettazione l'azienda si è espressamente orientata alla ricerca di un uomo.</p>

AZIENDA 3	
Attività economica	Abbigliamento – Confezione biancheria da notte
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda produce abbigliamento intimo e lingerie per la notte con collezioni maschili e femminili.</p> <p>La storia del gruppo ha inizio nel 1958 quando due fratelli danno vita ad una piccola impresa destinata a diventare una realtà sempre più significativa sul mercato della lingerie e sul mercato dell'abbigliamento intimo. Nel 1979 viene creato un opificio ed un secondo stabilimento adibito a magazzino.</p> <p>Nel 1990 lo stabilimento principale italiano inizia a risentire della crisi internazionale del settore tessile/abbigliamento e l'esigenza diviene quindi quella di ridurre i costi di produzione. In un primo momento si decide di spostare la produzione in luoghi dove i costi di manodopera sono più bassi e i primi contatti vengono presi con i paesi dell'est Europeo e nello specifico con la Romania nel 1991. In Italia si concentra quindi la creazione del modello e la definizione della collezione così come la prima operazione di acquisto e taglio dei tessuti; la lavorazione dei tessuti viene poi realizzata in Romania e, infine, i capi ritornano allo stabilimento piemontese per</p>

	<p>la stiratura e per la spedizione.</p> <p>Il gruppo è attualmente formato da 5 società, con un indotto occupazionale complessivo di un migliaio di dipendenti circa. Le società sono distribuite fra Italia (produzione di corsetteria, intimo uomo e donna e costumi da bagno donna, corsetteria e abiti da mare); Francia (azienda commerciale fondata nel 1991); Spagna (azienda commerciale fondata nel 1995); Romania (azienda di produzione adibita alla produzione di tutti i tipi di prodotti della linea).</p>
Organico	<p>Complessivamente l'azienda, fra tutti i suoi stabilimenti, occupa attualmente circa 1000 persone di cui 184 nella realtà piemontese. Le aziende francese e spagnola (con compiti prettamente commerciali) sono composte da un direttore commerciale, da cui dipende una rete di agenti di vendita; 2 amministrativi; 2 persone adibite al reparto prodotti finiti. In Spagna si aggiunge un negozio vendita che impiega una commessa. In Romania i dipendenti sono 890 di cui 821 donne e 66 uomini. La seconda realtà italiana vede invece impiegati 12 dipendenti di cui 11 donne e 1 uomo e la gestione delle paghe di questa società è gestita centralmente dalla società italiana madre.</p> <p>Anno 2005:</p> <p>Tot. 184</p> <p>Donne 145</p> <p>Uomini 39</p> <p>Attualmente l'età media delle donne è di 40 anni mentre in passato l'età era nettamente inferiore tant'è che il numero di maternità annue da gestire erano molte di più (nell'ordine di 20-25 ogni anno).</p> <p>Si tratta di un'azienda tipicamente femminile e l'intervistata riconduce questo fatto alla tipologia di prodotto. Si specifica inoltre che il reparto cucitura ed il reparto stiratura sono quasi esclusivamente femminili mentre nel reparto taglio ci sono anche degli uomini.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>I dirigenti sono 3 donne e 4 uomini (la proprietà è presente indirettamente nelle scelte aziendali e delega molto alla dirigenza interna delle singole società); gli impiegati sono invece 52 donne e 14 maschi; gli operai 90 donne e 21 uomini. L'azienda vede inoltre la presenza di 3 amministratori delegati di cui 2 uomini e 1 donna.</p> <p>La responsabile del personale è una donna e le sue mansioni principali consistono nella gestione amministrativa (paghe e contributi); nella gestione della selezione/inserimento lavorativo; nella gestione del personale; nella gestione dei rapporti sindacali.</p>

AZIENDA 4	
Attività economica	Metallurgia – Lavorazioni lamiere per carrozzeria auto e costruzione stampi e attrezzature.
Descrizione dell'azienda	<p>Il settore di riferimento è naturalmente quello metalmeccanico e l'azienda si articola in più siti produttivi in Italia ed all'estero. L'azienda si articola in una sezione dedicata alla produzione ed una alla progettazione. Fino all'anno scorso l'azienda si occupava anche della costruzione di stampi e attrezzi, ma di recente ha preferito focalizzarsi solo su progettazione, ingegneria e messa a punto per differenziarsi dal mercato asiatico e puntare quindi su un <i>know how</i> ancora altamente specializzato.</p> <p>L'azienda si occupa, nello specifico di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • progettazione e realizzazione dei prototipi delle carrozzerie • progettazione e costruzione dei grandi stampi che permettono di produrre le scocche • progettazione e costruzione delle linee di assemblaggio • produzione ed assemblaggio delle scocche complete per le piccole serie. <p>Con la crescita del mercato dell'auto, i costruttori si sono rivolti all'azienda sia per la progettazione e realizzazione degli stampi e delle attrezzature, sia per la produzione di parti e di sottogruppi destinati alle serie e sono così entrati negli stabilimenti le grandi presse, le isole di assemblaggio robotizzate dedicate a Fiat, Alfa Romeo, Lancia e in seguito a PSA, ad Opel, a Porsche, Ferrari, etc.</p> <p>L'azienda nasce nel 1951 come azienda familiare e da allora la società, guidata dai fondatori, si è sviluppata seguendo l'evoluzione dell'auto in Europa. La massima crescita dell'impresa è avvenuta negli anni '60. A partire dal 2002 i figli di uno dei fondatori hanno acquisito l'intera proprietà, dando vita ad una nuova organizzazione di stampo più manageriale. Nata per accompagnare i carrozzieri torinesi nella realizzazione di vetture fuori serie, l'azienda si è in seguito dedicata alla progettazione ed alla costruzione degli stampi per lamiere ed alla realizzazione dei prototipi.</p> <p>Negli ultimi 5 anni l'azienda ha subito alcune trasformazioni prodotte da fusioni e cessioni, e da un processo di ristrutturazione dell'azienda dal punto di vista della struttura, degli impianti e del flusso produttivo. Questi processi di riorganizzazione, insieme all'andamento negativo della produzione a causa dei processi di delocalizzazione delle imprese clienti, hanno causato una riduzione del personale (Cig per più di 1000 dipendenti-2001). La crisi della Fiat ha influito notevolmente nella produzione in quanto si è instaurata una politica produttiva di <i>just in time</i>: di conseguenza la domanda di produzione viene calibrata in funzione della crescita o contrazione della domanda.</p> <p>Attualmente l'azienda è articolata in due organizzazioni: una votata alla gestione e progettazione ed una votata alla produzione. La prima si occupa di progettazione, ingegneria e messa a punto mentre la seconda di stampaggio di particolari in lamiera, dell'assemblaggio di sottogruppi e realizzazione di scocche per vetture di nicchia. I siti produttivi sono distribuiti fra Italia e Spagna</p>

	e l'azienda ha dei siti commerciali e di rappresentanza in diversi paesi (Francia, Spagna, Brasile, Iran).
Organico	<p>Anno 2005</p> <p>Tot. 1377</p> <p>Donne 78</p> <p>Uomini 1299</p> <p>Tra gli impiegati amministrativi ci sono delle donne mentre i tecnici sono prevalentemente uomini (progettisti, disegnatori, dipendenti che seguono l'evoluzione del prodotto dal cliente) e si tratta spesso di persone che arrivano dalla fabbrica, e di conseguenza sono per lo più uomini.</p> <p>Attualmente l'esubero di personale ammonta a 480 dipendenti ma la politica dell'azienda non è quella di licenziare ma di gestire gli esuberanti. Per questo motivo si sta cercando di collocare gli esuberanti o di dargli la possibilità di riqualificarsi. Il piano di gestione degli esuberanti prevede il ricorso alla mobilità ("<i>..perchè rende più facile la riassunzione del lavoratore grazie agli sgravi fiscali</i>"), all'incentivazione (collegata all'anzianità del rapporto di lavoro per un principio di uguaglianza), alla collocazione presso aziende terze, alla ricollocazione con riqualificazione, alla ricollocazione tramite la realizzazione di progetti individuali, al riassorbimento in altre posizioni, al riassorbimento in <i>outplacement</i>. La chiusura del piano è prevista per il 2007.</p> <p>I contratti di lavoro all'interno dell'azienda sono tendenzialmente tutti a tempo indeterminato. Sono pochi i contratti a tempo determinato e sono stati interrotti alla fine di luglio dovendo attivare la Cig.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>Il management è costituito da 8 persone che ricoprono il ruolo di responsabili amministrativi, direttore del personale e direzione generale di tutti i siti produttivi. Non è presente nessun funzionario donna.</p> <p>Tra i quadri ci sono 2 donne su 9 in totale. Una è responsabile del controllo di gestione; l'altra è responsabile della formazione del personale. Entrambe sono laureate e sono state assunte specificamente per ricoprire questi ruoli</p>

2.2 Flessibilità a senso unico: le differenze si adattano all'organizzazione

Stabilità e sviluppo sono gli elementi che contraddistinguono le imprese di questo secondo gruppo di organizzazioni. Come emerge dalle schede, il forte investimento sulla qualità del prodotto, sostenuta da una particolare attenzione all'innovazione tecnologica e alla formazione del personale e, in alcuni casi, l'adozione di particolari strategie di contenimento della concorrenza (azienda 6) e di flessibilizzazione della produzione (azienda 10), hanno assicurato a queste imprese una situazione complessivamente positiva. In particolare, la strategia espansiva dell'azienda 6 (attraverso l'acquisizione di imprese simili) ha permesso non solo di limitare la concorrenza, di allargare a livello territoriale i confini dell'azienda e di aumentare il proprio bacino di clienti, ma anche di promuovere uno scambio di know-how tra le aziende del gruppo.

Probabilmente questo andamento favorevole delle aziende incoraggiato e sviluppato un orientamento e una definizione delle politiche aziendali più sensibili alle esigenze dei lavoratori/trici, pur mantenendo le priorità derivanti dalle esigenze produttive. Dai modelli organizzativi di queste aziende non emerge però una chiara e razionale strategia di management riconducibile ad un disegno complessivo di politica aziendale a favore delle pari opportunità. Evidenziamo, inoltre, che alcune di queste aziende, pur operando in campo internazionale o in unità di gruppi stranieri, mantengono una conduzione di tipo familiare (ad esempio le aziende 6 ed 9) anche se, è il caso dell'azienda 6, ci sono stati alcuni tentativi di coniugare la gestione familiare (garante di un processo di identità e identificazione dei lavoratori con l'azienda) con un management più standardizzato comune alle aziende appartenenti al gruppo. Per il momento tale iniziativa si è limitata alla gestione amministrativa, ma l'idea è di svilupparla anche a livello di gestione delle risorse umane.

Ad una prima analisi risulta evidente che permane un fenomeno di segregazione verticale (con una decisa predominanza maschile nei ruoli di responsabilità) benché, come è emerso già precedentemente, le aziende sostengano che non è loro intenzione praticare alcuna forma di discriminazione diretta tra i generi. Gli intervistati rispondono infatti all'unisono che si tratta di distorsioni riconducibili a questioni formative e culturali, tali per cui, rispetto a certi campi, la figura maschile è predominante "malgrado loro". Sono segnalate anche questioni connesse ad una minore propensione delle donne a ricoprire ruoli di responsabilità ("*a volte proponiamo alle nostre dipendenti dei passaggi di carriera, ma preferiscono continuare a lavorare nelle loro mansioni perché si trovano bene e hanno meno responsabilità*") o ad un loro atteggiamento meno propositivo ("*In azienda è presente un premio alle idee, per quei lavoratori che si fanno portatori di innovazione. Purtroppo le idee provengono sempre dagli uomini. Le donne ad ora non hanno ancora proposto nulla*"). Teniamo presente che la maggior parte delle imprese intervistate sono del settore metallurgico, mezzi di trasporto ed elettrico. La situazione è però la medesima anche nell'impresa tessile (azienda 9).

Si osserva, inoltre, che neppure la presenza di una rilevante componente femminile nell'organico influenza la distribuzione dei ruoli di responsabilità tra uomini e donne. Anche in queste imprese (aziende 7, 8, 9, 10) la presenza delle donne tra i quadri e i dirigenti è molto limitata o addirittura assente. Casualità, cultura, formazione o interesse probabilmente possono essere delle discriminanti, ma non bisogna sottovalutare anche le questioni legate alla disponibilità di tempo che i lavoratori/trici sono disposti ad investire nell'azienda. Questo pone una serie di problemi strettamente connessi alla conciliazione dei tempi lavorativi con quelli della famiglia. Come sottolinea l'intervistata dell'azienda 7 "*il percorso di carriera è fortemente legato alla disponibilità di tempo che la persona può investire in azienda e al grado di responsabilità ricoperto*". Inoltre, anche se in queste interviste non emerge esplicitamente, non bisogna sottovalutare la questione delle sostituzioni dei congedi. Come è stato sottolineato nel modello precedente, mentre le sostituzioni sono più semplici nel caso di lavoratori/trici nel comparto produttivo, non lo è altrettanto per i dipendenti che ricoprono ruoli di responsabilità: le competenze richieste sono più elevate e le responsabilità sono maggiori.

In generale, qualora siano presenti delle donne tra i quadri e i dirigenti, le mansioni ricoperte si riferiscono all'amministrazione (azienda 6), alla gestione, alla produzione, all'ufficio tecnico (azienda 8) e alle risorse umane (azienda 5).

Rispetto alla produzione la discriminante del genere è legata prevalentemente alla natura del lavoro (componente di fatica prevista, destrezza nel maneggiare parti delicati e di piccole dimensioni, minuzia e precisione) e al bacino di offerta lavorativa presente sul mercato. Non sempre le donne sono disposte a svolgere determinate mansioni o a inserirsi in campi tipicamente maschili (*"per certe professioni non si trova personale femminile"*) e viceversa. Tendenzialmente, in linea con quanto emerso nel modello precedente, la distribuzione del personale si riferisce al tipo di mansione che bisogna svolgere. Pertanto, osserviamo che nelle aziende che si occupano della produzione di componenti minuti (tipo le aziende 7 e 8) l'impiego delle donne è molto diffuso nei reparti dell'assemblaggio. Invece nel caso dell'azienda 10 le donne si occupano dell'alimentazione delle macchine. Qualora prevalga un lavoro meccanico, di stampaggio o tecnico la presenza delle donne è limitata quasi esclusivamente all'ambito impiegatizio: amministrazione, logistica, gestione del personale (aziende 5 e 6). Il controllo di qualità è una mansione tipicamente femminile, mentre l'officina e il comparto tecnico sono a dominanza maschile. Nell'azienda 9, le donne sono collocate soprattutto nel reparto rammendo e orditura, mentre il reparto tintoria è esclusivamente maschile (*"Il rammendo, dove vengono corretti gli errori di lavorazioni, è esclusivamente femminile, perché la manualità delle donne è migliore, ma soprattutto perché sono reparti tradizionalmente femminili"*). Vale la pena sottolineare un esempio di fattore culturale legato alla specificità territoriale, che influisce sulla natura del personale dedicato a svolgere specifiche mansioni: *"Un chiaro esempio è la composizione quasi esclusivamente femminile del reparto di orditura, ossia dove viene realizzata la lunghezza del tessuto. Per la tipologia di lavoro, si tratta di spostare nell'arco del turno quasi 200 rocche di tessuto, ciascuna del peso di due chili, si potrebbe pensare ad un impiego maggiormente adatto a personale maschile, come avviene effettivamente in Veneto dove il reparto di orditura è esclusivamente maschile. Invece nell'area biellese per questo tipo di mansione si ricevono quasi esclusivamente candidature femminili. E gli uomini non vogliono eseguire questo tipo di lavoro"*.

L'elemento comune tra le aziende di questo gruppo è la sensibilità verso l'adozione di dispositivi a favore delle pari opportunità nel rispetto, naturalmente, delle esigenze dell'azienda e delle rigidità dei cicli produttivi. Non emerge però un orientamento guidato da un chiaro quadro strategico di utilizzo delle risorse. L'impressione è che sullo sfondo ci sia più che altro una sensibilità "paternalistica" della proprietà (come nel caso delle aziende 6, 7 e 9), o più semplicemente un adattamento delle aziende alla normativa, a volte alimentato da un utilizzo strumentale di quest'ultima al fine di attingere ai finanziamenti. Questo è quanto accade nell'azienda 7, dove la predisposizione di dispositivi attinenti alle pari opportunità (flessibilità di orario per le lavoratrici con figli anche in presenza di turni rigidi, utilizzo della banca delle ore per la gestione degli straordinari, sperimentazione di forme di telelavoro) costituiscono tentativi di adeguamento alla normativa slegati però da un reale interesse alle esigenze dei lavoratori/trici. Si nota una sorta di distacco dalle persone e quasi una fredda "ingegnerizzazione" del sistema. La conciliazione stessa è, infatti, considerata come un problema che riguarda principalmente l'individuo e non l'azienda: *"Il lavoratore può contare su una serie di servizi già esistenti che non richiedono convenzioni o interventi aggiuntivi dell'azienda"*. La stessa azienda, inoltre, racconta che *"nella formazione c'è un buon numero di donne per un duplice motivo: molte sono le donne che ricoprono ruoli importanti e necessitano di aggiornamenti e la presenza delle donne garantisce un buon posizionamento nella graduatoria dei finanziamenti"*.

In linea di massima i dispositivi adottati a favore della conciliazione sono riconducibili principalmente alla flessibilità di orario in entrata e in uscita e all'adozione del part-time. Naturalmente la loro applicabilità è in funzione delle esigenze e delle rigidità produttive e organizzative dell'azienda. Ciò non ridimensiona la validità di tali strumenti, come sottolinea il

responsabile dell'azienda 10 a proposito del part-time: *“uno strumento utile non solo al lavoratore ma anche all'azienda. Il fatto di avere due lavoratori a svolgere la stessa mansione è per esempio tutelante nel caso di assenza di uno dei due”*. Osserviamo, comunque, che il part-time coinvolge essenzialmente le donne e spesso viene richiesto al rientro dalla maternità. A fronte di rigidità prodotte da una turnazione fissa, l'azienda 9 cerca di risolvere le esigenze dei propri lavoratori/trici consentendo ad esempio *“una riduzione di orario delle mamme lavoratrici o con turnazioni nel week end per la mamma e per il papà che possono quindi alternarsi nella cura. Il part-time è concesso a patto che non scombinino eccessivamente il ciclo dei turni”*. Nel caso dell'azienda 8 è stata invece rilevata l'impossibilità, a causa del ciclo produttivo, di consentire una flessibilità in ingresso e in uscita. L'esigenza rilevata è stata quindi risolta mediante una riduzione, richiesta dai dipendenti stessi, della pausa pranzo, consentendo così di anticipare l'uscita. C'è invece chi, come l'azienda 6, oltre a garantire una certa flessibilità di orario di ingresso e uscita, consente di prolungare la pausa pranzo fino ad un'ora e mezza per coloro preferiscono andare a casa piuttosto che usufruire della mensa interna. Nel caso dei turni notturni, l'impresa 10 ha accolto le richieste o l'esonero delle lavoratrici nel praticare tale turno: *“Rispetto al turno di notte le donne o chiedono di essere esonerate oppure chiedono di svolgere in modo fisso il turno di notte per poter seguire meglio la famiglia durante il giorno”*. O ancora, come nel caso dell'azienda 9, è stato adottato, su richiesta dei lavoratori/trici un sistema di turnazione fissa per il turno notturno poiché ritenuto meno faticoso rispetto al continuo riadattamento all'orario.

Il caso dell'azienda 5 è, infine, un po' particolare. La natura del ciclo produttivo non permette in produzione di praticare strategie di orari flessibili in entrata e uscita. L'adozione di questa misura è possibile solo nei reparti commerciale, amministrativo e acquisti. L'azienda però presta una particolare attenzione alla pianificazione del calendario aziendale, cercando di fare coincidere le festività dell'impresa con la chiusura delle scuole (ad esempio festività pasquali, ponti, mesi estivi). Inoltre prevede l'adozione di un modello organizzativo basato sulla polivalenza dei dipendenti. Ogni lavoratore/trice impiega il 50% del suo tempo lavoro nell'apprendimento di un'altra funzione, tramite l'affiancamento ad un collega. Questo permette all'azienda di far fronte alle istanze occasionali di flessibilità di orario e di assenza del personale, salvaguardando però l'autonomia dell'azienda. Lo stesso responsabile sottolinea però che questa soluzione è perseguibile solo nel caso in cui nell'azienda vi sia un clima disteso e solidale, e se gli eventi sono occasionali. In caso contrario bisognerebbe individuare misure più standardizzate e sistematiche. Come fa notare il responsabile dell'azienda 5 *“in generale, il ricorso alla flessibilità di orario è contemplata nell'azienda, purché sia garantita un'equidistribuzione delle presenze e si raggiunga un accordo tra i dipendenti (ad esempio anche per le ferie). Naturalmente l'adozione di contratti part-time o di regimi orari flessibili dipende molto dal tipo di lavoro svolto: maggiore è l'autonomia sul lavoro, maggiore è la possibilità di attuarli”*. Non bisogna inoltre sottovalutare che nell'attuare misure di flessibilità di orario o di contratti part-time, possono presentarsi rigidità manifestate dai colleghi che non accettano variazioni o spostamenti di orario.

Rispetto ai congedi di maternità, le aziende fanno tutte ricorso a sostituzioni individuate attraverso il canale delle agenzie per il lavoro o mediante selezioni promosse dall'azienda stessa. In particolare, l'azienda 8 predilige l'assunzione di persone segnalate dai dipendenti stessi e residenti sul territorio dell'azienda. Spesso la sostituzione può essere un “banco di prova” per essere inseriti in liste per le sostituzioni se non per future assunzioni. Il ricorso ai congedi parentali non è molto diffuso e solo nelle aziende 8 e 9 ne sono stati richiesti.

Le opportunità formative sono rivolte indistintamente a tutto l'organico con modalità differenti a seconda del tipo di corso, del numero di partecipanti o delle finalità della formazione. Quest'ultima può essere interna o esterna, promossa da tecnici, esperti, formatori o semplicemente per affiancamento ai propri colleghi. A volte il costo è sostenuto interamente dall'impresa, soprattutto quando si presenta l'esigenza di una formazione rapida, altrimenti alcune aziende fanno ricorso anche a finanziamenti pubblici. In alcuni casi

la formazione viene fatta direttamente dai tecnici che installano i nuovi macchinari. Tutte le aziende prevedono comunque qualche forma di pianificazione della formazione in cui i responsabili delle varie unità segnalano le esigenze formative all'ufficio personale. Benché si attribuisca una particolare rilevanza, da parte di tutte le aziende, alla formazione, non sono previste procedure sistematiche di valutazione o di analisi dei fabbisogni dei dipendenti e la pianificazione è gestita caso per caso di volta in volta. Ciononostante, in alcune aziende emerge chiaramente l'importanza riservata alla formazione in senso lato, promossa anche attraverso la concessione di congedi e permessi: *“Se la formazione è svolta per interesse personale si analizza prima di tutto il contenuto tecnico della formazione e in seguito ci si rifà al contratto tessile per capire se rientra nel contratto lavoratori studenti previsto nel comparto tessile o nelle 150 ore previste nel triennio e cumulabili nell'anno”* (Azienda 9). Per assicurare la possibilità a tutti i lavoratori di partecipare ai corsi di formazione l'azienda 10 fa in modo di organizzarla nel giorno in cui anche i lavoratori del turno di notte possano parteciparvi: *“La formazione viene generalmente erogata di lunedì per permettere anche a chi fa il turno di notte di potervi partecipare”*. È prevista, inoltre, sempre compatibilmente con le esigenze dell'azienda, la flessibilità di orario per frequentare dei corsi di formazione: *“È già successo che qualche dipendente frequentasse dei corsi per l'acquisizione di un titolo di studio e che l'azienda gli andasse incontro con riduzioni di orario. Se c'è pertinenza tra la formazione richiesta e l'attività dell'azienda scattano in automatico alcuni provvedimenti quali, ad esempio, uno spostamento di orario di lavoro. Ci sono due lavoratori che frequentano la scuola dell'obbligo e la scuola superiore. In questi casi si prevede per tutto il periodo scolastico una turnazione fissa: scuola al mattino e azienda al pomeriggio con la possibilità di seguire gli stage previsti dalla scuola. Se invece il tema si colloca nell'ambito di un approfondimento della propria cultura personale si fa ricorso al monte ore di ferie o non si appoggia la richiesta di formazione”*.

L'attenzione nei confronti dei dipendenti è testimoniata nel caso di alcune aziende anche dall'attivazione di servizi paralleli al lavoro. L'azienda 9, ad esempio, ha attivato un servizio di prestiti ad interessi agevolati inferiori a quelli di mercato, consente di attingere al trattamento di fine rapporto anche nel caso di persone con una bassa anzianità lavorativa, ha istituito un servizio di autobus che collega l'impresa con il paese sui tre turni di lavoro. O ancora, come nel caso dell'azienda 8, un servizio di aiuto gratuito per la compilazione della dichiarazione dei redditi. In questo ultimo caso è stata l'azienda stessa a promuovere la formazione di alcune dipendenti dell'ufficio personale per realizzare il servizio.

In un'azienda è stata inoltre esplorata la necessità da parte dei lavoratori/trici di avere un **nido** aziendale interno. A parte i problemi connessi con i costi, con il reperimento di un locale adeguato, con l'orario di apertura (*“sarebbe necessario aprire già a partire dalle 6 del mattino o essere aperti fino alle 10 di sera per venire incontro alle esigenze delle mamme lavoratrici sui turni”*), è emerso che non tutte le lavoratrici erano interessate ad usufruire del servizio, perché molte di loro fanno ricorso alla rete parentale che, tra l'altro, evita lo spostamento del bambino. La soluzione che al momento è sembrata più consona è l'idea di una convenzione con il nido del Comune in modo da riservare alcuni posti ai figli dei dipendenti dell'azienda che ne facciano richiesta.

Rispetto alla comunicazione interna all'azienda e alla diffusione della conoscenza sulla normativa delle pari opportunità le aziende delegano al sindacato la comunicazione e la sensibilizzazione del personale. Spesso però è lo stesso ufficio del personale a costituire il punto di riferimento informativo per i dipendenti. Il Direttore generale dell'azienda 5 sottolinea comunque che *“le misure sulla conciliazione sono maggiormente perseguibili solo nel caso in cui all'interno dell'azienda ci sia un clima disteso e solidale tra i dipendenti e la proprietà. Solo in questo modo è possibile coniugare le esigenze dell'azienda in termini di competitività e efficienza e rispondere alle esigenze dei lavoratori”*.

AZIENDA 5	
Attività economica	Metallurgia – Smalterie conduttori elettrici
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda produce conduttori elettrici. La modernità degli impianti e l'organizzazione rigorosa del controllo di qualità garantiscono un alto livello dei suoi prodotti, rispondenti a tutte le specifiche internazionali.</p> <p>L'attenzione alla qualità del prodotto garantisce una forte competitività e affidabilità sul mercato interno e internazionale. I settori a cui si rivolge sono soprattutto quello degli elettrodomestici, dei compressori e, limitatamente, quello automobilistico.</p> <p>Con la nuova gestione si è adottata una politica molto più ferrea di riduzione dei costi interni di produzione e un maggiore investimento in termini di progettazione.</p> <p>Negli ultimi anni l'azienda ha vissuto un cambio di proprietà.</p>
Organico	<p>Anno 2005</p> <p>Tot. 75</p> <p>Donne 13</p> <p>Uomini 52</p> <p>Gli indiretti sono 52 e i "diretti" 20.</p> <p>Il personale femminile (13 in totale) si concentra principalmente nelle aree della qualità (3 su 5 sono donne), collaudi, logistica, acquisti e amministrazione. I tecnici sono solo uomini.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>Le posizioni dirigenziali sono 3 e sono ricoperte esclusivamente da uomini.</p> <p>Al contrario di molte altre aziende dove la sicurezza e la qualità rappresentano settori ben distinti, nel caso dell'azienda in questione queste due mansioni sono trattate insieme.</p>

AZIENDA 6	
Attività economica	Mezzi di trasporto – Rimorchi per trasporto su strada
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda produce macchinari per lo smaltimento e la raccolta dei rifiuti. Si tratta quindi di un'azienda meccanica e la sua produzione riguarda la carpenteria pesante. Negli ultimi dieci anni l'azienda ha promosso una politica di sviluppo basata sull'acquisizione di aziende operanti nel medesimo settore. Questo le ha permesso di ampliare e diversificare la gamma dei prodotti offerti, migliorare la qualità dei suoi prodotti attraverso uno scambio di <i>know-how</i> tra i vari stabilimenti del gruppo e infine circoscrivere la concorrenza.</p> <p>L'azienda opera anche all'estero per rispondere a strategie di commercializzazione del prodotto. La produzione avviene però tutta in Italia.</p> <p>Il mercato di riferimento è molto altalenante e stagionale pertanto l'azienda si trova spesso nella situazione di dover fronteggiare</p>

	<p>aumenti improvvisi di domanda del prodotto e deve quindi aumentare i cicli di produzione per rispondere in tempi rapidi. I clienti principali sono gli Enti locali.</p>
Organico	<p>Anno 2001</p> <p>Tot. 165</p> <p>Donne 17</p> <p>Uomini 148</p> <p>La presenza femminile è limitata alle funzioni operative: ci sono solo una ragazza in magazzino e una nella logistica. L'amministrazione è invece praticamente del tutto formata da donne e anche negli altri uffici le donne sono decisamente la maggioranza o presenti in numero uguale rispetto agli uomini (nell'area personale su sei persone 4 sono donne). Gli impiegati tecnici e coloro che lavorano nell'officina sono solo maschi.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>La Direzione Operativa comprende tutte le funzioni: produttive, qualità, acquisti, <i>engineering</i>, servizi operativi e tecnici e <i>information technology</i>.</p> <p>L'Area del Personale si occupa invece della qualità e della formazione, dell'amministrazione di paghe e contributi, della rilevazione presenze, della gestione del personale e della sicurezza. In particolare il Responsabile della Gestione del Personale si occupa della impostazione delle linee strategiche dell'area delle risorse umane, della definizione del budget, della selezione dei manager, delle relazioni sindacali e dell'attività giuridica.</p> <p>Rispetto ai ruoli di responsabilità solo nell'amministrazione troviamo una responsabile donna. Tutti gli altri (direzione operativa, responsabile stabilimento, direttore della produzione, responsabile del personale commerciale) sono uomini.</p> <p>Rilevante è la presenza di membri della famiglia all'interno dell'azienda. Questi ultimi ricoprono il ruolo dell'Amministratore Delegato, del responsabile di Direzione Marketing e della Direzione Operativa.</p>

AZIENDA 7	
Attività economica	Metallurgia – Costruzione minuterie metalliche
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda opera nel settore della componentistica e dei gruppi meccanici per l'auto. L'azienda ha ottenuto diverse certificazioni per il sistema di qualità (ISO 9001; ISO TS 16949) e per il sistema di gestione ambientale (ISO 14001).</p> <p>Naturalmente in Italia il cliente principale è l'indotto Fiat auto ma i tre quarti della produzione sono rivolti all'estero.</p> <p>Rispetto alla struttura, l'azienda ha degli stabilimenti dedicati alla produzione che operano sia in territorio italiano sia estero (Brasile, Italia, Polonia) e delle aziende di servizio che gestiscono la parte</p>

	informatica e le attività amministrative e di <i>outsourcing</i> .
Organico	<p>Anno 2005</p> <p>Tot. 618</p> <p>Donne 258</p> <p>Uomini 360</p> <p>La componente femminile si concentra prevalentemente nella produzione (227 donne e 295 uomini). Tra gli impiegati 21 sono donne (11 delle quali sono impiegate nella gestione del personale) e 58 uomini, mentre i dirigenti (3) e i quadri (4) sono esclusivamente uomini.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	La responsabile dei servizi organizzazione e gestione risorse umane (facente parte dell'azienda di servizi collegata) si occupa del sistema gestione qualità, ambiente, sicurezza e supporto alla direzione generale dei siti produttivi italiani ed esteri e alla pianificazione strategica.

AZIENDA 8	
Attività economica	Elettrica – Produzione di relé
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda opera in campo italiano e straniero e si occupa della produzione di relé e temporizzatori.</p> <p>L'attenzione per la qualità è attestata dalle certificazioni per la qualità aziendale e ambientale (Iso 9001 e Vision 2000) ed è proprio grazie al forte investimento sulla qualità dei suoi prodotti che l'impresa mantiene la sua competitività a livello internazionale e le ha garantito non solo la sopravvivenza, ma anche uno sviluppo che fa registrare, attualmente, una fase di crescita.</p> <p>L'azienda è di antica costituzione ed è sempre stata gestita dalla medesima proprietà. Oltre alla produzione, l'organizzazione può oggi contare su una vasta rete di distribuzione commerciale estesa in tutti i continenti.</p> <p>Tutta la produzione avviene all'interno dell'azienda, compresa quella dei macchinari e delle attrezzature necessarie all'attività.</p>
Organico	<p>La realtà incontrata presenta oggi la seguente situazione:</p> <p>Anno 2005</p> <p>Tot. 798</p> <p>Donne 605</p> <p>Uomini 193</p>

	<p>Le donne prevalgono tra le impiegate (80 lavoratrici contro 68 lavoratori) e nel settore della produzione (521 donne contro 104 uomini). In particolare le donne che operano nella produzione sono impiegate nel settore dell'assemblaggio. Nell'officina interna (30 dipendenti) e nello stampaggio plastica, stampaggio di presse verticali i dipendenti sono solo uomini. Nel magazzino (40 dipendenti), invece, si ha una distribuzione più equa fra i generi. Ci sono sia operaie/i che impiegate/i. E i responsabili sono sia uomini sia donne.</p> <p>Le posizioni di part-time coinvolgono principalmente le donne: tra gli impiegati sono solo donne ad avere il part-time (20 in totale), mentre tra gli operai ci sono 60 donne e 5 uomini.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>I dirigenti sono 11 di cui 1 sola è una donna ed è la figlia del presidente.</p> <p>I quadri sono invece 14 di cui 3 sono donne (responsabile di produzione, responsabile di gestione, responsabile dell'ufficio tecnico).</p> <p>Nello specifico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - a livello amministrativo c'è un responsabile della contabilità e dell'amministrazione, un responsabile del personale e un responsabile della logistica; - a livello tecnico vi è una responsabile dell'ufficio tecnico, una responsabile di produzione, un responsabile della qualità - a livello commerciale si trova un direttore commerciale, un responsabile dell'assistenza tecnica, una responsabile della grafica

AZIENDA 9	
Attività economica	Tessile e abbigliamento – Lanificio a ciclo completo
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda si occupa della lavorazione dei prodotti tessili e della fabbricazione dei tessuti e manufatti tessili. L'azienda ha ottenuto da poco la certificazione per il rispetto ambientale (Emas).</p> <p>La diffusa crisi del tessile ha toccato relativamente l'azienda perché il prodotto è di qualità alta o medio alta e il cliente è il confezionista o al limite il grossista e non il consumatore finale. Il confezionista si rivolge ad un pubblico più esigente e con una maggiore disponibilità economica.</p> <p>È da sempre un'azienda a conduzione familiare. I membri della famiglia sono i responsabili delle diverse aree produttive.</p>
Organico	<p>Anno 2005</p> <p>Tot. 370</p> <p>Donne 240</p> <p>Uomini 130</p>

	<p>La forza lavoro è mediamente molto giovane (35 anni in media) ed è caratterizzata da un alto livello di motivazione ed una buona propensione alla crescita. L'età anagrafica bassa è dovuta al fatto che c'è stato un cambio generazionale per pensionamento di gruppi molto numerosi.</p> <p>La collocazione delle donne in azienda è diversa a seconda dell'area. Ad esempio il reparto di tintoria è esclusivamente maschile. Il rammendo, dove vengono corretti gli errori di lavorazioni, è esclusivamente femminile, così pure il reparto di orditura (dove viene realizzata la lunghezza del tessuto).</p> <p>L'azienda inoltre ha adottato strategie di flessibilità che le hanno permesso di non attivare procedure di ore di cassa integrazione.</p>
<p>Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione personale</p>	<p>Nell'azienda non è presente una figura di direttore di stabilimento o direttore generale, ma vi è un consiglio di amministrazione da cui dipendono le diverse aree produttive. L'organigramma si presenta quindi molto corto e semplice. L'area produttiva è suddivisa funzionalmente in sei aree corrispondenti alle diverse fasi specifiche del ciclo produttivo. Al di sopra c'è il comparto della programmazione che opera trasversalmente per tutti i reparti con una funzione di pianificazione complessiva del lavoro e di integrazione fra le diverse fasi del ciclo (approvvigionamenti, realizzazione, nobilitazione, produzione filati).</p> <p>L'area del personale è composta da 3 persone. Oltre alle funzioni relative alla gestione delle risorse umane, recentemente questa area si occupa anche della sicurezza, della 626, dell'ambiente di lavoro, e recentemente, anche del controllo di gestione.</p> <p>Il Responsabile del Personale è un uomo e nello specifico si occupa di: selezione, inserimento lavorativo, percorsi formativi, qualità ambientale in collaborazione con il referente specifico e controllo di gestione. La seconda persona è dedicata alla parte funzionale, quindi gestione paghe e contributi, costo del lavoro. La terza persona è collocata a metà tra le funzioni ricoperte dalle altre due e collabora con il Responsabile al controllo di gestione, la parte ambientale e la sicurezza e, con l'altra persona, per quello che riguarda l'amministrazione del personale. Questa struttura permette di affrontare agevolmente i carichi di lavoro e di gestire i progetti in modo complementare.</p> <p>La funzione GRU è intesa in un senso più manageriale a partire dal 1998 circa.</p>

AZIENDA 10	
Attività economica	Mezzi di trasporto – Componenti metallici per freni
Descrizione dell'azienda	<p>L'attività produttiva dell'azienda consiste nella fabbricazione di supporti metallici per freni a disco e a tamburo. Sin dalla sua nascita ha sempre investito molto sulla qualità dei prodotti, prestando molta attenzione alle innovazioni tecnologiche e alla crescita professionale ed esperienziale del personale.</p> <p>Questi elementi le hanno assicurato una rilevante affidabilità sul mercato internazionale.</p>

	L'azienda opera sia in campo italiano che straniero (Stati Uniti e Canada) ed ha recentemente acquisito una società cinese.
Organico	<p>Anno 2005</p> <p>Tot. 470</p> <p>Donne 100</p> <p>Uomini 370</p> <p>L'organico femminile si distribuisce tra le mansioni operaie e impiegatizie. Sono collocate praticamente in tutti gli uffici, ad eccezione dell'ufficio tecnico.</p> <p>Nell'ambito del reparto produttivo si occupano di alimentare le macchine, mentre nei reparti della qualità svolgono mansioni di controllo dei prodotti. Altri reparti in cui vi è una presenza femminile sono quelli di manutenzione e di attrezzerie.</p>
Posizioni professionali e struttura dell'azienda	Non ci sono donne tra i dirigenti e i quadri e la struttura del management è piuttosto ridotta con la presenza di 5 dirigenti di cui l'Amministratore Delegato..

2.3 Organizzazioni che apprendono: la valorizzazione delle differenze

Questo gruppo di aziende è caratterizzato da una bilanciata presenza di uomini e donne e vi è una forte intenzionalità direzionale nel voler mantenere equilibrata la presenza maschile e femminile in numeri equilibrati, con un'attenzione a mescolare uomini e donne anche su quei ruoli e quelle mansioni tipicamente concepiti come "maschili" (ad esempio i capi turno di reparto).

Come mostrano le schede l'andamento degli organici è molto differente tra un'azienda e l'altra. L'azienda 11 (nata nel 1947 e quindi con una storia molto lunga) presenta, per la realtà torinese, una evidente riduzione di attività negli anni (conclusasi con la chiusura, in tempi recenti, di uno stabilimento produttivo). Tale andamento ha avuto effetti diretti sulla diminuzione del personale e, in particolare, sul personale dell'area produttiva. Al contrario la riduzione ha coinvolto poco quadri ed impiegati. Gli effetti di diminuzione sono stati più evidenti fra le donne anche se si sono mantenuti dei livelli di equidistribuzione numerica fra lavoratori e lavoratrici. L'azienda ha sede legale negli Stati Uniti e impiega complessivamente 5.800 lavoratori e lavoratrici. Le sedi nel mondo sono diverse e distribuite fra Europa (Francia, Germania, Italia, Inghilterra), America (Canada, Messico, USA), Asia (Cina, Giappone, India, Singapore, Taiwan). Complessivamente, comunque, l'azienda è in una fase di crescita economica con un aumento della propria redditività e risultati economici dichiaratamente positivi.

L'azienda 12 ha vissuto da 15 anni a questa parte un costante sviluppo e miglioramento della propria redditività con un conseguente aumento del personale maschile e femminile.

Le due realtà sono molto diverse per quanto attiene il settore: commerciale l'uno e produzione di tecnologia elettronica l'altro. Si riscontra anche una differenza importante nell'ampiezza dell'organico (relativamente alle realtà torinesi) che vede 390 unità, di cui il 60% donne e il 40% uomini, nel caso del centro commerciale, e 270 unità, distribuite al 50% fra uomini e donne, nel caso dell'azienda elettronica (*"Nella nostra azienda non ci sono le classiche aree amministrative con una marcata presenza delle donne, sono presenti donne anche in posizioni meno "femminili" quali quelle dei responsabili produzione e questa impostazione è presente da almeno 30 anni"* – Azienda 11).

Malgrado tali differenze in questo terzo gruppo di aziende, indipendentemente dai processi di produzione e dalle differenze di storia aziendale, è stata rilevata una certa intenzionalità comune a favore dello sviluppo di politiche del personale anti-discriminatorie e più attente ad apportare elementi di integrazione e pari opportunità per uomini e donne, lavoratori e lavoratrici considerati come persone portatrici di differenze culturali, etniche, linguistiche (*"Quando l'attuale responsabile del personale ha iniziato a lavorare nell'azienda, il direttore del punto vendita era un uomo. Oggi, la responsabile di negozio è una donna, che ha peraltro assunto la posizione di direttore dopo il rientro dalla maternità. Non parlerei sostanzialmente di casualità: le nostre politiche aziendali sono volte a riconoscere un'equa distribuzione tra i generi. Fa parte del DNA dell'azienda avere un'equa distribuzione tra uomini e donne in termini di carichi di responsabilità e la policy aziendale va proprio verso questa direzione contrastando la cultura prettamente mediterranea che vuole la donna che si occupa della famiglia e anche del lavoro, con un carico doppio rispetto ad un uomo che si può occupare solamente del lavoro"* – Azienda 12).

Sul sito dell'azienda 11 è evidenziato che l'azienda *"was founded on the strong belief that employees and the company benefit when we develop and utilize the talents of a diverse workforce. As all great companies, we maintain an environment of equal employment opportunity in the hiring, transfer, and promotion process. Through inclusion, we have created an atmosphere which truly embraces and values the rich cultural mix of our population that places no limits on your career possibilities. With an employee population that varies in age, sex, ethnicity, race, national origin, and sexual preference, diversity continuously proves to be a significant competitive asset"*.

Partendo quindi da elementi propri della gestione delle risorse umane, entrambe le aziende investono nella definizione di piani di sviluppo individuali nei quali sono pianificati gli avanzamenti di carriera e la formazione. Nel 2003 l'azienda 11 ha introdotto una "carta dei valori" che punta allo sviluppo di conoscenza interna attraverso meccanismi di *empowerment* delle persone, lavoro in *team* e valorizzazione delle differenze. Ciò sembrerebbe collegato ad una pianificazione dei percorsi personali portata avanti con individuazione di obiettivi strettamente connessi a quelli aziendali (la dirigenza dichiara inoltre una forte attenzione alla trasmissione e condivisione di elementi di strategia aziendale a lungo termine): lo sviluppo personale è legato a dei piani economici di incentivo (secondo un sistema di *career architecture* e di assegnazione di *benefit*) differenziati per tipologia e in base al ruolo: un piano di tipo "manageriale" ed uno di tipo "tecnico". Nella seconda organizzazione esistono invece dei metodi standardizzati di misurazione delle competenze delle persone da cui scaturiscono gli elementi di progettazione dei piani formativi sulla base dell'individuazione dei *gap* fra abilità possedute ed abilità necessarie.

La progressione della carriera implica quasi sempre uno spostamento di sede che in un caso avviene a livello nazionale (azienda 12), nell'altro (azienda 11) a livello internazionale. Questo perché nel caso dell'azienda 12 l'organigramma è abbastanza piatto e il cambiamento di ruolo o posizione non può che essere collegato ad uno spostamento di territorio, mentre nell'azienda A, date le ridotte dimensioni della realtà italiana, lo spostamento non può che avvenire verso quei paesi in cui sono sviluppati progetti dai contenuti ritenuti più interessanti a livello tecnologico.

Nell'azienda 11 la formazione è gestita centralmente da una struttura apposita (e diversa da quella della gestione risorse umane) che eroga direttamente la formazione e gestisce il contatto con consulenti esterni su materie specifiche e per i ruoli con più responsabilità e a contenuto più specialistico. La formazione per la parte operaia dell'azienda è gestita prevalentemente "*on the job*" ed è praticamente costante poiché prevede dei *training* ripetuti ogni sei mesi al fine di garantire un continuo aggiornamento. Sono poi organizzati dei corsi sia a carattere tecnico sia a carattere gestionale e quindi legati ad aspetti come la *leadership* e la comunicazione oppure a questioni più trasversali come la sicurezza. Nell'altro caso (azienda 12) la formazione è gestita internamente all'area HR (*Human Resource*) e si fa ampio utilizzo di finanziamenti pubblici per l'organizzazione di progetti specifici (è stato, ad esempio, presentato un progetto alla Regione Piemonte per lo sviluppo interno delle risorse umane e, in particolare, del personale femminile: l'obiettivo è legato ad individuare all'interno dell'organico un numero di persone da inserire in percorsi di crescita di tipo orizzontale - spostamento da un reparto all'altro - o verticale ed eventualmente propedeutico allo spostamento in un altro punto vendita, dove svolgere un lavoro differente). In entrambi i casi la formazione è considerata come una risorsa per l'azienda e per la persona.

Sarebbe interessante approfondire le metodologie che stanno alla base di queste scelte e dei processi organizzativi di crescita del *know-how*, così come sarebbe necessario verificarne l'impatto reale (sia in termini di raggiungimento di obiettivi sia in termini di gradimento) sul personale ma è comunque da rilevare la consapevolezza dell'importanza di avere in azienda un'area specificamente rivolta alla programmazione e gestione della formazione, non confusa o delegata ad altre aree aziendali.

In entrambi i casi le politiche di gestione del personale sono orientate a negoziare con le persone impegni professionali, orari, sviluppi di carriera senza trascurare le esigenze personali e familiari extra-lavorative del personale. A questo scopo sono stati adottati strumenti di rilevazione dei bisogni dei lavoratori che:

- in un caso (azienda 11) prevedono un colloquio mensile sistematicamente programmato, la collocazione ravvicinata degli uffici gestionali a quelli della produzione (e, quindi, un conseguente aumento di possibilità di incontro) e, a livello più informale, la valorizzazione della "sala caffè" intesa come luogo in cui diffondere informazioni ma anche raccoglierle;

- nell'altro caso (azienda 12) comportano momenti di incontro tra il lavoratore e il proprio responsabile avendo come oggetto l'andamento del proprio lavoro nell'anno.

Differente, nei due casi, il sistema di gestione degli orari. Nel caso dell'azienda 12 i turni sono vincolati agli orari di apertura del punto vendita e definiti in funzione sia del lavoro di *front-office*, ossia della relazione con il pubblico, sia di *back office* (*“lavoro dietro le quinte non a contatto con il pubblico e in orari di chiusura del centro commerciale”*). Fa parte della politica aziendale la scelta di far ruotare le persone sui diversi turni in modo da permettere un contatto con le diverse tipologie di clienti (*“chi viene al mattino è diverso dal cliente che arriva alle quattro del pomeriggio e diverso ancora da chi arriva alle sette di sera”*). Quindi, da un lato, la rotazione del personale sui diversi turni consente al lavoratore di apprendere le diverse modalità di relazione a seconda della tipologia del visitatore e, dall'altro, la turnazione oraria serve a distribuire in maniera equilibrata il carico di lavoro. Solo nel caso del carico degli scaffali non è prevista alcuna turnazione, poiché tale attività può essere svolta esclusivamente a chiusura del punto vendita: *“Il rifornimento della merce avviene durante il periodo di chiusura del negozio al pubblico, ossia tra le 5 e le 10 del mattino e, in alcuni momenti dell'anno quando c'è un flusso molto intenso di visitatori, anche tra le 20 e le 24”*.

Nel secondo caso (azienda a maggioranza impiegatizia e tecnica) i vincoli di orario sono invece dati dalla dimensione internazionale del lavoro che richiede, in special modo alle persone che ricoprono ruoli di responsabilità, un'attenzione ai fusi orari e quindi ad una presenza forzata in *“uffici posti agli estremi del mondo”* anche in orari di lavoro non *standard*: *“Il fattore tempo non è discriminante di per sé, le persone possono gestirlo liberamente ma è chiaro che a certi livelli, per poter parlare con i propri colleghi o responsabili americani, è necessario fermarsi a lavorare fino a tardi per questioni di fuso orario. In questi casi però c'è piena libertà di entrare in ufficio più tardi al mattino e tanti lo fanno: dal 6° livello impiegato in su non “bolla” più nessuno, si segnala la propria presenza solo per questioni di sicurezza. Quindi alla fine il bilancio fra vita professionale e vita extra-lavorativa è in equilibrio e questo è vero per tutti, uomini e donne. Gli effetti sono sull'orario più che sul tempo complessivo di lavoro: alla fine si tratta solo di gestire gli orari in maniera diversa con tutti i supporti del caso: personal computer portatile, cellulari, connessioni remote al server aziendale.”*

In entrambi i casi, quindi, anche se con modalità differenti, gli orari di lavoro sono flessibili e nel caso dell'azienda 11 vi è anche uno spazio considerevole di autogestione dei propri tempi di lavoro al punto che non sono registrate le ore di presenza ma la prestazione è gestita sulla base dei risultati attesi. Secondo il parere dell'intervistato i vantaggi sono riscontrabili su due livelli: motivazionale (non ci sono controllori) e di redditività aziendale (*“L'azienda ha dei vantaggi perché ha degli obiettivi ben definiti e le persone si organizzano in funzione di questi e, se hanno bisogno, chiedono eventuali supporti o risorse e vengono normalmente concessi”*).

Sempre per quanto attiene alle questioni della flessibilità oraria, nell'organizzazione 12 sono molto frequenti i casi di applicazione del *part-time* sia per soddisfare le richieste di lavoratori e lavoratrici, sia per facilitare la pianificazione oraria del funzionamento del centro commerciale: *“Il 65% delle persone impiegate lavorano con un contratto part-time, con media oraria di 27 ore. Il part-time è utilizzato in tutti i reparti di lavoro: vendita, logistica, casse, servizio clienti ed in maniera equilibrata tra lavoratori e lavoratrici. Il forte utilizzo di questa forma di contratto risponde anche ad un'esigenza dell'azienda: l'attività si basa infatti su pianificazioni organizzative definite in funzione dei flussi dei visitatori e si pone quindi l'esigenza di poter potenziare alcuni momenti di lavoro nell'arco della giornata o della settimana”*. Il dispositivo è quindi in questo caso un vantaggio anche per l'azienda, che utilizza la flessibilità oraria come strumento di miglioramento della gestione dei propri orari di erogazione dei servizi tant'è che *“si pongono più problemi se, oltre alla riduzione dell'orario, il dipendente richiede anche un'allocazione delle ore in specifiche fasce orarie della giornata, caso che si verifica spesso in quanto, ovviamente, lavorare al mattino ha una certa*

implicazione e lavorare la sera ne ha altre, soprattutto in inverno: uno può avere il piacere di andare a casa presto piuttosto che dover lavorare sempre fino alle otto nel centro commerciale anche perché tenendo conto del tempo per arrivare a casa quello che rimane non è moltissimo. Ci sono comunque dei casi particolari in cui è il personale stesso che ci chiede di poter lavorare solo nei turni in chiusura: si tratta ad esempio di persone che hanno un doppio lavoro”.

Anche nel caso dell'azienda di produzione tecnologica il *part-time* è un dispositivo utilizzato, ma è rilevata una forte differenza nell'applicazione a seconda che si tratti di personale che lavora nei reparti gestionali piuttosto che in produzione dove diventa difficile gestire i turni produttivi in presenza di orari ridotti o diversi da quelli usuali. Questo ultimo aspetto non impedisce comunque che i responsabili delle risorse umane portino avanti azioni a favore del *part-time* con l'accettazione delle richieste dei dipendenti e l'obbligo, quindi, per i capi-turno di adattare la pianificazione del lavoro del *team*⁸ in funzione di tali richieste. Attualmente l'azienda prevede che i macchinari siano in funzione ventiquattro ore al giorno per sette giorni la settimana. Sarebbe certo da verificare la presenza o meno di elementi discriminanti impliciti tutti interni ai *team* di lavoro e riferibili ad una possibile discriminazione fra colleghi ma si può comunque affermare che i responsabili della gestione del personale non rilevano oggi criticità dovute alla gestione dei turni di produzione. Secondo la direzione aziendale, malgrado l'elevata difficoltà che l'azienda ha inizialmente dovuto affrontare con i sindacati per l'adozione di un orario flessibile non *standard* (due giorni liberi ogni quattro giorni di lavoro), oggi i dipendenti si ritengono soddisfatti e “*non tornerebbero indietro*”. La scelta che ha fatto l'azienda è stata, a parere dell'intervistato, l'unica possibile al fine di adattare la produzione dell'azienda alle esigenze di mercato ed evitare quindi crisi economiche con conseguente ed ulteriore riduzione del personale. I cenni fatti dal responsabile dell'azienda alle difficoltà di rapporto con i sindacati sulla contrattazione degli orari apre a una questione rilevante circa i rapporti tra lavoratori, sindacato e aziende nella gestione della flessibilità.

Come scrive Giorgio Caprioli la parola flessibilità è “*parola chiave nel linguaggio sindacale, il cui uso e abuso ha generato un'inflazione di significati. In particolare, è diventata una sorta di 'bandiera' per gli imprenditori che rappresenta la voglia di sottrarsi ai 'lacci e laccioli' dell'intervento statale, sia di contrapporsi a una supposta invasione sindacale nel campo delle prerogative imprenditoriali. In tal modo, presentandosi come una sorta di manifesto neoliberalista, il concetto di flessibilità si colora di connotati ideologici che generano inevitabilmente nel campo opposto, quello sindacale, reazioni uguali e contrarie. C'è tuttavia un altro modo, non ideologico, di considerare la flessibilità, che cerca di spiegare come l'evoluzione del contesto competitivo in cui operano le imprese (tecnologico, organizzativo, di mercato) genera esigenze nuove, riassumibili nella necessità di rispondere tempestivamente a cambiamenti sempre più frequenti e imprevedibili. A esso si affianca, in una sorta di percorso parallelo, un'analisi sociale più attenta alle diversità presenti nel mondo del lavoro, che porta a mettere in evidenza esigenze differenziate a seconda dell'età, della condizione familiare, della professionalità, eccetera*”⁹.

Per sindacati e imprese dunque si tratta di vedere “*come le nuove normative si sono affiancate a un numero rilevante di altre leve costruite via via e (di capire) che il problema*

⁸ Interessante è su questo tema l'esempio di un'azienda padovana del settore metalmeccanico che ha affrontato il problema revisionando completamente la modalità di gestione dei turni utilizzando una possibilità di scelta da un “*menu*” offerto ai dipendenti e ri-pianificando i turni sulla base delle richieste dei clienti e ogni due mesi (Luciano Pero, *Contrattare la flessibilità sostenibile in azienda: orari a menù e nuovi inquadramenti professionali - Risultati della sperimentazione*, Sintesi per il Convegno del 20 febbraio 2004).

⁹ Roberto Pedersini a c., *Oltre la flessibilità. Impresa e lavoro fra nuovi mercati e trasformazioni sociali*, Edizioni Lavoro, Roma, 2004.

non è solo quello di “rimuovere i vincoli” [come auspicato dal responsabile del personale intervistato] ma anche e soprattutto, quello di che cosa fare con tutte queste opportunità”¹⁰.

Restando nell'ambito dell'applicazione della normativa, in entrambi i casi analizzati sono utilizzati regolarmente i congedi parentali e in maniera indifferenziata per uomini e donne (*“diciamo che dalla mia esperienza, io sono qui da sei anni, abbiamo utilizzato di tutto: permessi, congedi parentali, possibilità di assentarsi dal lavoro per un tempo x per le persone che hanno figli con problematiche particolari, periodi di aspettativa per motivi personali, per motivi di studio. Va specificato a questo proposito che tali permessi sono molto più utilizzati dalla parte operaia piuttosto che dalla parte impiegatizia”* – azienda 11) anche se il numero annuale di padri che richiede il congedo per paternità è ancora molto basso (circa cinque casi in un anno per ogni azienda). Una delle due realtà (azienda 12) sta a questo proposito pensando di attivare delle sessioni informative sulla legge 53 del 2000 (già in atto per il personale femminile) anche per gli uomini.

L'azienda 12 ha inoltre sviluppato un progetto sul tema del *“work-life-balancing”* volto a mantenere aggiornate (e quindi coinvolte) le persone in congedo per maternità o per formazione attraverso l'invio a casa di materiale informativo e di aggiornamento sull'azienda e sulle proprie mansioni. Al rientro è stato inoltre previsto un affiancamento a un/a collega per un reinserimento nell'ambiente di lavoro.

Un secondo progetto si è invece sviluppato nell'ambito del tema dell'inserimento di extra-comunitari nell'azienda (iniziativa svolta in collaborazione con il Comune in cui è sita l'azienda ed il sindacato e che ha previsto la realizzazione di stage con possibilità di assunzione). Tale esperienza è stata valutata positivamente poiché è stata utile non solo ai partecipanti, ma all'intera azienda: *“durante i 6 mesi dello stage si è creata l'opportunità di promuovere un momento di confronto e scambio tra le lavoratrici in stage e gli altri colleghi. Si è creata un'opportunità di formazione al contrario, ovvero le ragazze stesse che partecipavano al progetto hanno raccontato alle loro colleghe ed ai loro colleghi la loro diversità culturale, la diversità di provenienza, le difficoltà che avevano incontrato, come le avevano vissute, come vedono loro il rapporto con il cliente...”*. Da questo progetto, a detta della responsabile, è scaturita una maggiore apertura da parte dell'azienda all'assunzione di personale straniero.

Anche nell'azienda 11 sono presenti molti stranieri dato il contesto multinazionale in cui opera. Tale aspetto è valutato positivamente anche per un naturale sviluppo di scambi interculturali a tutti i livelli organizzativi.

L'ultimo degli elementi analizzati riguarda la gestione della comunicazione all'interno delle politiche aziendali. In entrambe le organizzazioni, si tratta di una funzione gestita dall'area risorse umane e i rispettivi responsabili hanno manifestato una particolare sensibilità al tema. L'azienda 12 sta attualmente sviluppando un piano di miglioramento della gestione della comunicazione interna promuovendo l'attivazione di campagne informative sulle norme legate alla L.53/2000. L'azienda 12 presenta invece come strumento di comunicazione la rielaborazione della documentazione ufficiale e la distribuzione al personale di materiale informativo con la finalità di diffondere le nuove norme via via emesse a favore dei lavoratori e delle lavoratrici. Tale documentazione è inserita in un manuale accessibile a tutti i dipendenti in copie cartacee distribuite in diversi punti dell'azienda e attraverso la rete Intranet aziendale (*“Oggi il 70% delle persone ha un accesso diretto alla rete attraverso un proprio PC e stiamo progettando di installare un PC anche nella saletta del caffè in modo da permettere a tutti di consultare la rete Internet o Intranet”*). Da rilevare inoltre, sempre all'interno della stessa azienda e in coerenza con un modello organizzativo ad orientamento partecipativo, la pianificazione di una riunione trimestrale aperta (e frequentata) da tutti i dipendenti in cui l'Amministratore Delegato, insieme ai dirigenti di tutte

¹⁰ Luciano Pero, *Contrattare la flessibilità sostenibile in azienda: orari a menù e nuovi inquadramenti professionali - Risultati della sperimentazione*, Sintesi per il Convegno del 20 febbraio 2004.

le aree, esplicita i risultati raggiunti e la strategia aziendale al fine di raccogliere eventuali domande o riflessioni in merito. Tale incontro è generalmente preceduto da un confronto più stretto e specifico con i diversi settori aziendali. La comunicazione è quindi concepita come elemento trasversale e fondamentale per la raccolta di riflessioni, problemi e suggerimenti. Questo genera anche un'attesa da parte del *management* aziendale che richiede al personale di essere attivo e propositivo anche su questioni attinenti i propri diritti: *“è più spesso l'azienda che propone piuttosto che il lavoratore che fa presente un'opportunità in riferimento ad un suo bisogno ed è strano poiché le norme ed i 'servizi' connessi sono a favore delle persone che quindi dovrebbero utilizzarlo ed attivare l'azienda sulle risposte. Le norme spesso sono complesse e quindi è fondamentale l'interesse personale per attivare processi di approfondimento. Spesso lo stesso sindacato è poco informato”*. L'azienda ha quindi deciso di potenziare la propria comunicazione interna facendo uso di un'informazione trasmessa via video piuttosto che una comunicazione scritta trasmessa con circolari o con utilizzo della bacheca aziendale. Secondo il parere dell'intervistato sarebbe inoltre necessario veicolare un'informazione operativa diretta facendo capire alle persone quali sono le azioni concrete da portare avanti. E aggiunge infine che è necessario fare delle campagne comunicative ripetute e sistematiche perché, dalla sua esperienza professionale, le persone sono stimolate a raccogliere l'informazione solo se sono direttamente interessate: *“Le persone sono più attente alle comunicazioni sul congedo parentale se sono coinvolte direttamente e personalmente”*. Continua sempre il responsabile: *“: “Si dovrebbe potenziare l'uso dei media sulla diffusione di queste norme. Pochi leggono un articolo su riviste specializzate o su quotidiani fino in fondo. Sarebbero più utili altri mezzi: ad esempio comunicati video, pubblicità televisiva. Forse è l'unico modo per attivare domande. È importante capire bene il target: chi voglio raggiungere? Il problema non è lo specialista o chi lo fa per mestiere ma le persone che non se ne occupano regolarmente e che non sanno cosa possono chiedere”*.

AZIENDA 11	
Attività economica	Elettrica – Componenti elettronici
Descrizione dell'azienda	<p>L'attività economica è relativa alla produzione di semiconduttori elettrici innovativi per i settori informatico, telecomunicazione; prodotti di largo consumo; energia; aerospaziale e difesa. L'azienda opera dal 1947 puntando all'innovazione ed alla qualità del prodotto.</p> <p>La realtà qui presentata ha vissuto, per la realtà torinese e a partire dagli inizi degli anni 2000, una evidente riduzione di attività (conclusasi con la chiusura, in tempi recenti, di uno stabilimento produttivo). Complessivamente, però, l'azienda è in una fase di crescita economica con un aumento della propria redditività e risultati economici dichiaratamente positivi. L'azienda ha fatturato, nel 2005, 1.175 milioni di dollari. Tutta la storia dell'azienda è raccontata attraverso l'introduzione di prodotti via via innovativi ed è costellata, a partire dalla metà degli anni '50 e fin verso gli anni '80, dall'apertura di stabilimenti in diversi paesi del mondo .</p> <p>L'azienda è nata ed ha sede legale negli Stati Uniti e opera attraverso diverse sedi operative e di progettazione distribuite nel mondo fra Europa (Francia, Germania, Italia, Inghilterra), America (Canada, Messico, USA), Asia (Cina, Giappone, India, Singapore, Taiwan). La sede italiana ha avviato le proprie attività all'inizio degli anni '60.</p>
Organico	L'intero gruppo impiega complessivamente 5800 lavoratori e

	<p>lavoratrici mentre, per quanto attiene la specifica realtà piemontese è composta da 270 unità, distribuite al 50% fra uomini e donne:</p> <p>Anno 2005</p> <p>Tot. 270</p> <p>Donne 135</p> <p>Uomini 135</p> <p>La maggioranza degli occupati ha un'età giovane, sia nei reparti produttivi sia nei ruoli non direttamente operativi.</p> <p>La chiusura di uno stabilimento italiano ha avuto effetti diretti sulla diminuzione del personale ed, in particolare, sul personale dell'area produttiva e fra le donne.</p>
Struttura dell'azienda, ruoli di responsabilità, l'area della gestione del personale	<p>Nella realtà intervistata non vi sono molti livelli differenziati di responsabilità e i quadri dell'organizzazione rispondono ai propri responsabili americani. La struttura aziendale prevede inoltre dei contatti sistematici e strutturati fra i livelli direttivi e quelli operativi con la gestione di riunioni programmate fra Amministratore Delegato e tutto il personale dell'azienda.</p>

AZIENDA 12	
Attività economica	Commercio – Commercio mobili e articoli per casa
Descrizione dell'azienda	<p>L'azienda è specializzata nel servizio vendita verso privati con la gestione di grandi aree commerciali. Il punto vendita oggetto dell'intervista è stato inaugurato nel 1990.</p> <p>L'azienda sta vivendo una fase di forte sviluppo e sta lavorando all'apertura di nuovi punti vendita. L'azienda ha fatturato, nel 2004, 14,8 miliardi di EURO</p> <p>La storia dell'azienda risale agli inizi degli anni '40 per poi passare attraverso una fase di maggior specializzazione nella vendita e nel disegno di arredamento per la casa a prezzi convenienti negli anni '50.</p> <p>Alla fine degli anni '90 l'azienda contava 53.000 collaboratori in 150 negozi, in 29 paesi, in 4 continenti. Attualmente, i negozi dell'organizzazione sono distribuiti in tutto il mondo (Nord America, Asia del Pacifico, Europa, Africa mediorientale) e vi sono 90 000 collaboratori in 44 nazioni.</p>
Organico	<p>Complessivamente l'area vendita dell'azienda conta 69.000 collaboratori mentre la specifica realtà che è stata incontrata presenta i seguenti numeri:</p> <p>Anno 2005</p> <p>Tot. 390</p> <p>Donne 234</p> <p>Uomini 156</p>

	<p>L'età media dei dipendenti è di 34 anni.</p> <p>Nel corso della storia aziendale non si sono verificati momenti critici e anche nelle fasi più difficili, come ad esempio nel 1993-94 o nel 2002-2003 non hanno ridotto personale ma semplicemente stabilizzato l'organico senza nuove introduzioni.</p> <p>L'azienda fa ampio utilizzo di contratti <i>part-time</i> (con una media di 27 ore a contratto).</p>
Posizioni professionali e struttura dell'azienda	<p>L'organigramma dell'azienda è abbastanza piatto e non si articola in molti livelli di responsabilità. Sono infatti 30 i dipendenti che ricoprono ruoli di responsabilità e, di questi, soltanto 9 sono dirigenti e quadri (5 uomini e 4 donne).</p>

Appendice - Strumenti per le politiche di pari opportunità

1. Aree di intervento

Le voci con cui sono stati classificati i progetti, riprese dal Rapporto della Regione Emilia Romagna, La conciliazione tra lavoro professionale e vita familiare: una tematica emergente - Bilancio e prospettive delle buone pratiche realizzate in Emilia Romagna, a cura di Adele Pesce, Link sas di Bologna, sono organizzate in sei dimensioni:

- (1) Strumenti che cambiano le forme e i tempi del lavoro per il mercato intrecciando produzione e riproduzione: telelavoro, forme di flessibilità dal punto di vista di chi lavora, job sharing (o lavoro ripartito);
- (2) Strumenti che liberano tempo nel lavoro produttivo agevolando la riproduzione e la condivisione del lavoro di cura tra donne e uomini: sostituzioni nel lavoro produttivo di lavoratrici autonome, congedi parentali e condivisione del lavoro di cura;
- (3) Strumenti che articolano diversamente le forme e i tempi del lavoro di cura: servizi di assistenza domiciliare e familiare e banche del tempo;
- (4) Strumenti che articolano diversamente gli orari e i servizi in un territorio: interventi per riorganizzare le attività e gli orari di servizi di pubblica utilità nel territorio, interventi per riorganizzare gli orari e i servizi tenendo conto delle attività produttive del territorio;
- (5) Strumenti che cambiano le forme e i tempi della formazione e del tempo per sé: azioni formative con modalità attente alla conciliazione dei tempi;
- (6) Strumenti che creano nuove figure professionali per favorire la conciliazione: azioni per formare figure esperte nella conciliazione dei tempi, azioni per formare figure esperte nel lavoro di cura in una ottica di conciliazione dei tempi.

Particolare attenzione è stata rivolta ai progetti che hanno teso a introdurre nuove forme di organizzazione del lavoro, tralasciando i progetti che riguardano la formazione, gli strumenti che articolano diversamente le forme e i tempi del lavoro di cura e che articolano diversamente gli orari e i servizi in un territorio. Sono quindi stati esclusi, ad esempio, i progetti che hanno visto la nascita di servizi promossi da istituzioni locali pubbliche o no profit diretti a promuovere supporti innovativi accessibili a chi deve conciliare il lavoro con gli impegni di cura.

Questa scelta, coerentemente con gli obiettivi della ricerca, è funzionale alla realizzazione di una prima ricognizione di esperienze che hanno coinvolto prioritariamente le aziende e che hanno riguardato interventi di riorganizzazione aziendale o studi di fattibilità sulle possibili rimodulazioni degli orari di lavoro.

Per un quadro completo dei progetti finanziati dalla Regione Piemonte sull'Asse E, si rimanda alla banca dati dei progetti avviata nel 2001 per dare la massima visibilità alle iniziative del territorio che si realizzano nell'ambito della Misura E1.

1.1 Strumenti che cambiano le forme e i tempi del lavoro per il mercato intrecciando produzione e riproduzione

- (a) Telelavoro
- (b) Forme di flessibilità dal punto di vista di chi lavora
- (c) Job-sharing

Area relativa ad azioni e strumenti che si propongono di incidere sulla organizzazione del lavoro, con soluzioni che considerano le esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita delle donne e degli uomini. I progetti esaminati propongono il tema della contrattazione degli orari e della organizzazione del lavoro, portando alla luce l'esistenza di due tipi di flessibilità: quella delle imprese e quella di chi lavora.

1.2 Strumenti che liberano tempo nel lavoro produttivo agevolando la riproduzione e la condivisione del lavoro di cura tra donne e uomini

- (d) Sostituzioni di lavoratrici autonome
- (e) Congedi parentali e condivisione del lavoro di cura

Area relativa ad azioni e strumenti che si propongono di liberare tempo nel lavoro produttivo agevolando la riproduzione e la condivisione del lavoro di cura.

1.3 Strumenti che articolano diversamente le forme e i tempi del lavoro di cura

(f) Servizi di assistenza domiciliare e familiare

(g) Banche del tempo

Interventi che si propongono di agire sulle forme e i tempi del lavoro di cura.

1.4 Strumenti che articolano diversamente tempi e servizi in un territorio

(h) Interventi per riorganizzare le attività e gli orari dei servizi di pubblica utilità

(i) Interventi per riorganizzare gli orari e i servizi tenendo conto delle attività produttive del territorio

Interventi che si propongono di cambiare i tempi e i servizi in un determinato territorio. Si tratta di azioni che coinvolgono quasi esclusivamente attori pubblici come gli enti locali, il cui obiettivo è la riorganizzazione di servizi di pubblica utilità.

1.5 Strumenti che cambiano le forme e i tempi della formazione e del tempo per sé

(l) Azioni formative con modalità attente alla conciliazione dei tempi

Progetti che hanno come obiettivo quello di migliorare la disponibilità di tempo per la formazione e il tempo per sé delle donne. Tali azioni sono promosse dalla Legge 53/2000 che oltre ai congedi parentali considera, negli articoli 5 e 6, anche la possibilità di usare congedi per la formazione e la formazione continua. I corsi di formazione proposti sono pensati tenendo effettivamente conto delle esigenze dei tempi delle donne e prefigurano sia strategie di assistenza all'infanzia sia strategie di conciliazione dei tempi.

Sempre in questa area sono da includere progetti che si inseriscono nel tempo per sé delle donne agevolando forme di uso del tempo libero compatibili con le diverse esigenze.

1.6 Strumenti che creano nuove figure professionali per favorire la conciliazione

(m) Azioni per formare figure esperte nella conciliazione dei tempi

(n) Azioni per formare figure esperte nel lavoro di cura in una ottica di conciliazione dei tempi

Le azioni volte a formare figure esperte nella conciliazione prevedono la formazione non solo per esperti del mercato del lavoro e dell'organizzazione aziendale, ma anche l'implementazione dei percorsi formativi a sostegno di figure esperte di pari opportunità.

Le azioni rivolte al personale che si occupa di cura sono intese sia a conciliare i tempi, sia a valorizzare il lavoro di cura rendendolo una competenza professionalizzante.

2. Progetti realizzati per area di intervento

Qui di seguito saranno presentati alcuni progetti realizzati in anni recenti, in particolare sul territorio piemontese. Le azioni e ricerche-azioni qui descritte non costituiscono un quadro esaustivo di tutti i progetti realizzati ma una prima selezione di interventi che potrebbero essere oggetto di indagine, per ricostruire, ad alcuni mesi o anni dalla conclusione, quali ne siano stati effettivamente i risultati.

Infatti, la maggior parte dei progetti schedati rappresentano senz'altro buone pratiche di cui tuttavia non è possibile fare una valutazione ex post, ovvero stabilire quali ricadute positive abbiano introdotto nelle aziende sul lungo periodo, perché non è stata realizzata una ricognizione puntuale delle azioni che sono proseguite anche al di là del periodo di realizzazione dei progetti.

Inoltre i progetti che introducono delle vere e proprie sperimentazioni non lasciano tracce significative circa criticità incontrate e risultati ottenuti grazie alle azioni realizzate e ciò limita la possibilità di valutare e riprogrammare interventi mirati ed eventualmente trasferibili ad altre realtà aziendali. Il patrimonio di conoscenze accumulate durante le sperimentazioni non è stato sufficientemente riconosciuto e valorizzato. Un'azione di valutazione ex post potrebbe fornire un quadro completo delle ricadute a lungo termine degli interventi e delle ragioni per le quali le sperimentazioni hanno dato luogo a modificazioni stabili di prassi e di politiche o, al contrario, non sono risultate sostenibili oltre il termine del progetto.

I progetti di ricerca azione che hanno invece previsto la stesura di dettagliati rapporti finali, rappresentano strumenti importanti per la riflessione sulla questione complessa e articolata che riguarda la conciliazione.

Come ricordato, ad esempio, dalle autrici dei rapporti di ricerca redatti nell'ambito dei Progetti Alt.Tab, Stra.D.A. e Da Donna a Donna, si possono trarre da queste indagini alcune indicazioni e spunti di riflessione importanti:

- per indagare i bisogni di conciliazione in una data impresa o in un dato ambito, e per potere definire modelli di riorganizzazione aziendale, è fondamentale poter disporre di un quadro di sfondo con dati complessivi sui carichi familiari di lavoratori e lavoratrici in relazione a posizione lavorativa, orario di lavoro, tipo di contratto, posizione economica ecc;
- la combinazione di soluzioni possibili, riguardanti flessibilità di orario, telelavoro, jobsharing, banche delle ore, ecc. è strettamente legata agli specifici contesti organizzativi, ad esigenze legate sia ai profili professionali presenti, sia alla cultura organizzativa;
- è fondamentale che l'analisi dei bisogni di conciliazione e delle soluzioni possibili riguardi sia gli uomini che le donne. Definire il problema della conciliazione come un problema di "equilibrio tra vita professionale e vita personale" è anche un modo per coinvolgere tutti i soggetti e creare consenso ad iniziative a sostegno della conciliazione;
- appare sempre più cruciale considerare le particolari condizioni, in relazione alla questione della conciliazione, di lavoratrici e lavoratori "atipici" che convivono nella stessa organizzazione con persone che hanno contratti di lavoro dipendente a tempo indeterminato. Per alcuni di questi si pongono problemi di diritti elementari, quali la possibilità di mantenere il posto di lavoro in caso di maternità o l'accesso a congedi retribuiti. Inoltre, in condizioni di orari flessibili o di assenza di un vero e proprio orario di lavoro, la questione della conciliazione assume caratteristiche particolari, tutte da indagare.

Altro elemento che varrebbe la pena di essere maggiormente monitorato è quello che riguarda la comunicazione interna all'azienda rispetto alle possibilità di rimodulazione degli orari e di flessibilità introdotte durante l'avvio e la realizzazione di progetti di pari opportunità.

Ultima, ma non meno importante questione, riguarda la modalità di contrattazione delle forme di flessibilità, fattore che è d'altronde strettamente legato alla modalità comunicativa intrapresa dalle aziende. La letteratura, ma anche gli studi di caso riportati in questo lavoro, mostrano come spesso la contrattazione individuale rappresenti una soluzione più snella ai problemi di conciliazione delle/dei lavoratrici/tori. Sebbene sia evidente che la risposta immediata al singolo problema rappresenti in molti casi la via preferita sia dai datori di lavoro sia dai dipendenti, il rischio che la contrattazione individuale si trasformi in una disparità di diritti è alto. Per evitare ciò sarebbe auspicabile che i rappresentanti sindacali venissero maggiormente sollecitati e coinvolti nella progettazione e realizzazione delle azioni di flessibilizzazione e più in generale rispetto alle questioni che riguardano pari opportunità e conciliazione in ambito lavorativo. Il crescente numero di progetti del FSE della Regione Piemonte, promossi dalle organizzazioni sindacali o con il loro coinvolgimento, è senz'altro

un segnale positivo della sempre maggiore attenzione di questi ultimi verso il tema flessibilità/conciliazione, che va però ulteriormente stimolata e i cui risultati andrebbero, anch'essi valutati.

2.1 Strumenti che cambiano le forme e i tempi del lavoro per il mercato intrecciando produzione e riproduzione

(b) Forme di flessibilità dal punto di vista di chi lavora

"ALT-TAB: la conciliazione come occasione di innovazione organizzativa"

Anno di attuazione: 03.12.2002 - 30.11.2003

Ente attuatore: Consorzio per lo sviluppo dell'elettronica e dell'automazione.

Settore: servizi

Finanziamenti: FSE Regione Piemonte.

Linea di intervento: 3

Tipologia di azione: 3.1

Destinatari dell'azione: personale dipendente

Persona di riferimento del progetto: Anna Forlenza - Roberta Giraudò

C.so Trento, 13 - 10129 Torino

Tel.: 011/5810730 – 011/5810742

Fax: 011/5810712

E-mail: forlenza@csea.it - giraudò@csea.it - dircent@csea.it

Obiettivi:

L'obiettivo del progetto è stata duplice:

1) Realizzare un'azione di ricerca-intervento finalizzata a:

- analizzare le caratteristiche della struttura occupazionale, maschile e femminile, della società CSEA, con particolare riguardo alle condizioni professionali e organizzative del lavoro;
- individuare ipotesi organizzative e azioni più rispondenti al raggiungimento di una migliore conciliabilità tra vita lavorativa e familiare, integrando i differenti strumenti previsti a livello sia aziendale (contratto collettivo e integrativo) sia nazionale (leggi 53/2000 e 125/1991).

2) Creare un punto di competenza informatizzato di accompagnamento e supporto alle lavoratrici e ai lavoratori neo-assunti e/o coinvolti in modalità di lavoro innovative. Avrà lo scopo di promuovere un'azione di accompagnamento e tutoring per le lavoratrici e i lavoratori neo-assunti e/o coinvolti in nuove forme o modalità orarie e lavorative utilizzando la strumentazione e la rete informatica aziendale.

Descrizione dell'intervento:

Per il raggiungimento degli obiettivi sopra descritti le attività sono state articolate nelle fasi seguenti:

1. Fase di ricerca quali-quantitativa con l'obiettivo di:

- rilevare le caratteristiche del mercato del lavoro interno (248 dipendenti, di cui 140 maschi e 108 femmine) di CSEA, approfondendo dati disponibili a livello aziendale sulla distribuzione verticale e orizzontale degli occupati (per sesso, età, titolo di studio, settore ed area di lavoro, qualifica professionale, livello di inquadramento, anzianità di servizio, regimi orari, condizione familiare e numero di familiari a carico). Particolare attenzione era volta a evidenziare l'eventuale presenza di tracce di segregazione verticale e/o orizzontale e elementi di disparità negli iter delle carriere interne di uomini e donne;
- dare rilevanza ai sistemi di comunicazione aziendali inerenti il tema della conciliabilità tra vita professionale e vita familiare: individuazione dei livelli di comunicazione intra-aziendale, formali e informali, che concorrono a definire i diversi gradi di congruenza fra obiettivi organizzativi, ruoli professionali e ruoli familiari; analisi degli aspetti della cultura aziendale atti a favorire o ad ostacolare un'adeguata ricezione in termini di pari opportunità per lavoratori e lavoratrici degli interventi in tema di conciliazione;
- far emergere il sistema di reti professionali che sostengono la "doppia presenza" delle dipendenti e dei dipendenti: rilevare e analizzare le micro-azioni quotidiane che, attraverso forme di solidarietà e condivisione fra colleghe e colleghi, permettono che le responsabilità di

cura siano compatibili con gli obiettivi lavorativi contribuendo alla fluidità del funzionamento organizzativo;

- approfondire la conoscenza degli strumenti normativi applicati per favorire una miglior conciliabilità tra vita familiare e vita lavorativa, e rilevare il grado di soddisfazione delle persone e dell'azienda rispetto agli obiettivi lavorativi.

La ricerca si è così articolata:

- indagine esplorativa attraverso interviste a testimoni privilegiati (amministratore delegato, responsabili di settore, ecc.);
- questionario da sottoporre a tutti i lavoratori/trici dipendenti;
- analisi di casi attraverso colloqui, interviste approfondite a lavoratori/trici dipendenti.

2. Fase di creazione del punto di competenza "Csea personal-family friendly"

Sulla base dei primi risultati della Fase 1 si è proceduto alla predisposizione di uno studio di fattibilità per la creazione di un "punto di competenza informatico" che rappresenta la proposta che il consorzio CSEA mette a disposizione dei propri dipendenti per:

- facilitare la comunicazione dentro l'azienda sui temi riguardanti la conciliazione fra famiglia e lavoro;
- fare emergere e valorizzare il sistema di reti professionali che sostengono la doppia presenza delle dipendenti e dei dipendenti;
- dare certezza dei diritti connessi all'assunzione di ruoli di responsabilità familiare;
- individuare ipotesi di soluzione e proposte mirate adattabili alle diverse tipologie organizzative ed orarie;
- sensibilizzare il contesto aziendale alle tematiche di genere ed al principio di pari opportunità nel lavoro.

A queste due fasi si sono accompagnate le azioni di monitoraggio e valutazione, trasversali a tutte le attività di progetto, nonché le iniziative volte a valorizzare gli elementi innovativi e trasferibili del progetto e a favorire la loro disseminazione. Il monitoraggio e la valutazione hanno permesso di verificare la coerenza delle azioni con gli obiettivi individuati e di osservare e rilevare l'impatto di genere sugli esiti delle azioni previste. Monitoraggio e valutazione hanno altresì descritto le caratteristiche dei soggetti coinvolti nelle azioni previste dalle due fasi, evidenziando il recepimento del concetto di mainstreaming di genere e sensibilizzando il contesto sugli esiti del progetto al fine di diffondere le azioni di accompagnamento per i dipendenti dell'azienda.

Rete dei soggetti coinvolti:

- Cirsde- Università di Torino (Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi delle Donne).
- Società Pari & Dispari di Milano.

Risultati attesi/realizzati:

La ricerca ha voluto individuare delle ipotesi organizzative e delle azioni corrispondenti alla miglior conciliabilità tra vita professionale e familiare in coerenza con le Leggi 53/2000 e 125/91 attraverso:

- Sensibilizzazione del contesto aziendale rispetto al riconoscimento del valore della maternità, paternità, la cura parenti anziani attraverso nuove modalità di comunicazione fra azienda e dipendenti.
- Individuazione di strategie volte alla creazione di un sistema "premiante" che evidenzii meccanismi di solidarietà sociale già presenti nelle relazioni tra lavoratrici, lavoratori e azienda e valorizzi le forme di "reti professionali" che sostengono la conciliabilità delle lavoratrici e dei lavoratori.

I dati emersi dalla ricerca hanno dato vita al rapporto Alt-Tab. "La conciliazione come occasione di innovazione organizzativa" in CSEA, dicembre 2002, cui si renderà conto nella sezione "Analisi di alcuni risultati". Grazie al progetto è stato, inoltre, creato il punto di competenza "Csea personal - family friendly" che garantisce la diffusione delle informazioni all'interno dell'azienda.

Analisi di alcuni risultati:

CSEA è una società consortile per azioni (S.c.p.A.) senza scopo di lucro, nata nel 1979 e costituita da un gruppo di imprese ad alto contenuto tecnologico e da una significativa partecipazione della Città di Torino. Il Consorzio si occupa principalmente di formazione. L'attività si basa su numerose sedi distribuite nell'area metropolitana torinese ma si estende a livello nazionale con collaborazioni in più

regioni. Per quanto riguarda la distribuzione del personale per qualifica e livelli di inquadramento, la ricerca ha evidenziato una significativa divisione di ruoli professionali fra i due sessi ed una sottorappresentazione femminile nelle posizioni più elevate.

Una delle dimensioni fondamentali della vita organizzativa, nonché la variabile cruciale del tema oggetto della ricerca e del progetto ALT TAB è stata il tempo. La norma del tempo di lavoro in CSEA è “maschile” così come la “cultura” dell’organizzazione che continua a far propria una concezione tradizionale del tempo, convenzionalmente maschile: quanto più tempo si spende in azienda tanto più si dimostra attaccamento e impegno. Se la “norma” del tempo è maschile, al femminile vengono invece declinate alcune questioni come la conciliazione famiglia-lavoro. In particolare, tutto ciò che differisce dalla “norma” del tempo è costruito al femminile, in primo luogo alcuni strumenti contrattuali che pur previsti per tutti, lavoratori e lavoratrici, vengono pensati prevalentemente al femminile e utilizzati principalmente dalle donne: il part-time, il congedo genitoriale e parentale.

La ricerca ha previsto una indagine qualitativa tramite interviste ai/alle lavoratori/lavoratrici che hanno individuato alcune criticità nel funzionamento dell’organizzazione quali: 1) scarsa attenzione delle risorse umane e scarso riconoscimento del lavoro svolto; 2) difficoltà di comunicazione; 3) carichi di lavoro eccessivi e non distribuiti in modo equo, anche a causa di una non adeguata mappatura e distribuzione delle competenze; 4) prevalere di informalità, disomogeneità di situazioni lavorative nella soluzione ai problemi di conciliazione a seconda dei contesti e dei “singoli” direttori/responsabili dei centri. Sono questi stessi elementi che limitano, a livello operativo per le/i dipendenti, la possibilità di trovare soluzioni favorevoli alla conciliazione.

La maggior parte degli intervistati ha individuato nella “maggiore attenzione da parte della azienda per le pari opportunità e la valorizzazione delle risorse umane e delle competenze professionali delle donne e degli uomini” la principale criticità e l’intervento/proposta ritenuta più utile alla risoluzione dei problemi legati al tema oggetto dell’analisi intendendo per valorizzazione la possibilità, per le persone coinvolte, di raggiungere un maggior benessere e all’organizzazione di realizzare un miglior funzionamento nel suo complesso.

Una gestione delle risorse umane più attenta alle competenze possedute dai lavoratori e dalle lavoratrici, secondo le autrici della ricerca, costituisce uno strumento di conciliazione da almeno due punti di vista: 1) consente all’azienda e ai responsabili di guardare “al di là” delle eventuali minori disponibilità di investimento temporale che un lavoratore/ lavoratrice può avere in una determinata fase della vita; 2) restituisce e rafforza nella lavoratrice e nel lavoratore una immagine professionale positiva che può contribuire ad allargare il raggio di opzioni che la lavoratrice/il lavoratore stessa/o può considerare possibili nel fronteggiare i propri problemi di conciliazione.

Altra criticità emersa è una politica aziendale poco consapevole dell’importanza della politica di comunicazione (o poco attrezzata a farvi fronte), per cui una maggiore informazione sulle normative previste nei contratti in tema di conciliazione è un’esigenza sentita da quasi la metà delle persone coinvolte nella fase di ricerca in oggetto. Così una migliore politica comunicativa consentirebbe anche una maggiore chiarezza sulle opportunità di scelta tra tipi di orario, come sulle opportunità di flessibilità di orario, possibilità di permessi e congedi per la cura e lo studio o aggiornamento che consentirebbero un clima più favorevole alla conciliazione.

La ricerca ha inoltre contribuito a definire alcune possibili linee di azione favorevoli alla conciliazione:

- Integrare la questione della conciliazione nel modo ordinario di programmare il lavoro ovvero, valutare se sia possibile programmare alcuni “picchi” di lavoro nei periodi in cui si presuppone siano minori i problemi di sostegno ai figli (inizio scuola, fine scuola, periodi di influenza, ecc.), o utilizzare gli strumenti di flessibilità temporale per distribuire meglio le presenze nel corso dell’anno per venire incontro sia ai “picchi aziendali” che a quelli familiari. Questo deve però entrare a far parte di una procedura trasparente e concordata a livello di gruppo di lavoro, per evitare fenomeni di sfruttamento e sovraccarico e per sollecitare anche i lavoratori e le lavoratrici a pianificare con l’azienda i propri problemi di tempo.
- Formulare la questione della conciliazione come questione che riguarda tutte le mansioni e tutti i livelli, incluso il top management.
- Rivedere in modo esplicito e tramite pratiche positive (incentivi formativi, sostegni alla ridefinizione delle scelte) la nozione, o la percezione, che la scelta del part-time o dell’orario ridotto sia irreversibilmente legata ad una ridefinizione del proprio valore e impegno professionale. Consentire l’assunzione di responsabilità anche a chi ha il part-time o l’orario ridotto e rendere più fluidi i passaggi da un regime di impegno ad un altro.

- Accompagnare chi prende congedi “lunghi” con occasioni di informazione e formazione, da sviluppare sistematicamente al momento del rientro.
- Occorre evitare che le iniziative e gli strumenti sulla conciliazione siano indirizzate solo verso le donne o le madri con figli piccoli e quindi promuovere e rendere visibile il ricorso maschile al part-time, all'orario ridotto, al congedo genitoriale; sensibilizzare ad un cambio “culturale” anche a livello di top-management.
- Affrontare la questione della conciliazione come una questione complessiva, che non riguarda solo il rapporto tra il lavoro remunerato e le responsabilità familiari, ma anche il rapporto con il tempo della formazione e il “tempo per sé” da un lato, i diversi tempi del lavoro dall'altro.

Sebben che siamo donne ...

Anno di attuazione: 29.05.03 - 29.06.04

Ente attuatore: Comune di Carmagnola;

Finanziamenti: FSE ;

Misura: E1

Linea di intervento: 4

Tipologia di azione: 2.2

destinatari dell'azione: donne in carico presso i servizi sociali, donne in uscita dal mercato del lavoro - mobilità - studentesse scuole medie e superiori.

Persona di riferimento del progetto: Lucrezia Riccardi

Agenzia Di Sviluppo Piazza Mazzini, n. 1 Carmagnola

Tel.: 011/9724225 Fax: 011/9724225

E-mail: agenzia.sviluppo.comune.carmagnola.to.it

Obiettivi:

Il territorio dei comuni di Carmagnola e Carignano dal punto di vista dell'occupazione femminile e delle emergenze sociali legate alla difficoltà di inserimento lavorativo delle donne, presenta elementi di ambivalenza. Nel corso del 2001 sono cresciuti gli avviamenti al lavoro registrati dal Centro per l'Impiego ma il saldo avviamenti/cessazioni a Carmagnola è negativo di 96 unità. I disoccupati sono rappresentati per il 65% da donne a conferma di una forte caratterizzazione femminile della disoccupazione che si è consolidata nel corso degli ultimi anni.

A partire da questo quadro l'amministrazione carmagnolese ha in tutti questi anni puntato a realizzare iniziative che da un lato prevenissero la fuoriuscita delle donne dal mercato del lavoro, dall'altro offrissero loro occasioni di qualificazione e formazione, sostenendoo la loro autoimprenditorialità.

Il Progetto "Sebben che siamo donne" si è posto quindi i seguenti obiettivi:

- conoscere le disponibilità delle aziende del territorio di Carmagnola ad effettuare assunzioni di personale femminile e le eventuali criticità presenti nel mercato del lavoro locale
- costituire in seno all'Assessorato alle Pari opportunità del Comune di Carmagnola un gruppo contro l'esclusione sociale delle donne, che promuova annualmente dati sulla situazione territoriale e seminari di riflessione/approfondimento
- sperimentare con due gruppi target (10 donne seguite dai servizi sociali e 10 donne iscritte alle liste di mobilità del Centro per l'impiego) un percorso di reinserimento sociale e lavorativo che possa diventare prassi istituzionale e quindi assunto dagli attori preposti
- disseminare l'esperienza realizzata e valutare la sua trasferibilità in altri contesti e territori in particolare nei Comuni minori del Cisa 31, rappresentati già nella partnership da Carignano.

Descrizione dell'intervento:

L' intervento si è composto delle seguenti azioni:

- ricerca sul territorio di Carmagnola e dintorni con somministrazione di questionario per una fotografia aziendale in relazione alle pari opportunità
- costituzione di un Tavolo attorno al quale riunire associazioni ed enti che attraverso un'analisi sulla situazione territoriale possano garantire una continuità di intervento sulle pari opportunità anche dopo la fine del progetto
- inserimento lavorativo attraverso lo strumento del tirocinio di 20 donne
- seminario in chiusura di attività per la disseminazione e trasferibilità dell'esperienza

Il progetto ha visto la collaborazione del Comune di Carmagnola, l'Assessorato alle pari opportunità del Comune di Carmagnola, il Consorzio intercomunale socio assistenziale CISA 31, il Comune di Carignano, il Centro per l'impiego di Carmagnola, la Società di ricerca e Formazione SRF e la Cooperativa Orso.

Risultati attesi/realizzati:

Grazie al progetto sono stati avviati percorsi di inserimento lavorativo per i due gruppi target di donne in sperimentazione e la costituzione di un tavolo permanente sulle pari opportunità.

I dati raccolti sono reperibili nella pubblicazione *Orientare le donne o cambiare il lavoro? Una ricerca sugli spazi professionali per la crescita delle donne nel carmagnolese.*

Alcune osservazioni sui risultati realizzati:

Nell'ambito delle azioni previste dal Progetto l'indagine svolta, tesa ad esplorare il contesto territoriale in termini di presenza e tipologia di aziende e di riflessione sulle possibili linee di sviluppo nell'ambito delle politiche occupazionali, ha evidenziato come il tema della conciliazione e della flessibilità sia cruciale nel percorso professionale delle donne. La disponibilità di tempo da dedicare al lavoro risulta, infatti, essere una variabile che può concorrere a spiegare la presenza o assenza di donne in determinate posizioni e ambiti professionali. In particolare nelle piccole aziende si ricorre agli straordinari per fare fronte alle variazioni di carico produttivo e la disponibilità a lavorare oltre l'orario o di svolgere attività in trasferta, rappresentano fattori che entrano in conflitto con le esigenze di conciliare con le attività di cura ancora svolte prevalentemente dalle donne. Questi elementi contribuiscono a definire scarse possibilità di carriera per le donne o, nel caso di aziende rigide dal punto di vista dell'organizzazione degli orari, a determinare esperienze di discontinuità professionale caratterizzate da uscite e reingressi nel mercato del lavoro in relazione ai carichi di cura cui le donne devono fare fronte.

Qualità donne

Anno di attuazione: 29.05.03 - 29.06.04

Ente attuatore: Comune di Orbassano;

Finanziamenti: FSE ;

Misura: E1 Linea di intervento: 4; Tipologia di azione: 2.1

destinatari dell'azione: imprenditori e lavoratrici, associazioni datoriali e sindacali, cittadini.

Persona di riferimento del progetto: Roberto Modugno; Pia Di Lascio

Piazza Umberto I, n. 5 – Orbassano

Tel.: 011/9036204-011/9040893 Fax: 011/9013337-011/9037161

E-mail: modugno@comune.to.it - assot.informalavoro@net-media.it

Obiettivi:

il progetto si è posto i seguenti obiettivi:

- diffusione di una cultura di parità nel territorio, in particolare nelle imprese, promuovendo accordi ed intese che vedano le pari opportunità come strumento di miglioramento dell'organizzazione aziendale; ed informazioni sugli strumenti e le leggi che regolano i rapporti di lavoro;
- riduzione del gap esistente tra i fabbisogni evidenziati dalle imprese rispetto alle possibilità di impiego e i vincoli manifestati dalle donne mantenendo l'attenzione ai percorsi di ingresso al lavoro delle donne e mettendo al centro i meccanismi di mobilità interna delle stesse nel mondo produttivo per agire sugli ostacoli che impediscono gli avanzamenti di carriera e l'assunzione di responsabilità della componente femminile e per migliorarne la qualità della vita lavorativa.

Descrizione dell'intervento:

Le attività previste per il conseguimento degli obiettivi sono state:

- a. creazione rete tra i partner coinvolti;
- b. lancio dell'iniziativa "Qualità donne" e presentazione del concorso a premi per le aziende del territorio, che ha assegnato un primo premio di 6.000 euro ed un secondo premio di 4.000 alle due aziende che si sono distinte nell'applicazione dei principi di pari opportunità;
- c. diffusione dei risultati della ricerca Al posto giusto e delle buone prassi nell'ambito della valorizzazione della componente femminile nel lavoro;
- d. sensibilizzazione delle aziende e delle lavoratrici: sulle possibilità di crescita professionale o di utilizzo di nuove modalità lavorative;
- e. raccolta dei fabbisogni di imprese e lavoratrici;
- f. consulenza relativa all'organizzazione aziendale alle imprese per proporre soluzioni organizzative che tengano conto delle necessità delle lavoratrici;
- g. sperimentazione con circa 20 aziende scelte tra quelle che hanno dimostrato maggior interesse per l'iniziativa;
- h. diffusione, tra i responsabili delle risorse umane, della legislazione e degli strumenti che possono migliorare la qualità lavorativa delle donne;
- i. attività di consulenza e di supporto rivolta a circa 50 lavoratrici, preferibilmente scelte tra le aziende che hanno aderito all'iniziativa.

I soggetti coinvolti nel progetto sono stati il Comune di Orbassano, la Commissione Pari Opportunità del Comune di Orbassano, l'ASSOT srl, l'APID-Imprenditorialità Femminile, CNA, CGIL, CISL, la Provincia di Torino, la Cooperativa Orso e S.R.F Società ricerca e formazione.

Risultati attesi/realizzati:

Le azioni realizzate hanno previsto attività di sensibilizzazione nelle scuole sugli stereotipi di genere legati all'ambito lavorativo e attività di orientamento e di bilancio delle risorse personale per dieci donne disoccupate.

Oltre alla premiazione di due aziende metalmeccaniche che hanno inserito un significativo numero di donne nel proprio organico l'una, e hanno previsto la possibilità di attivare contratti part-time l'altra, sono stati realizzati i seguenti prodotti:

- il volume "Al posto Giusto"
- spot e materiale informativo (newsletter, pieghevole e brochure di presentazione, questionario)
- CD informativo sul progetto e sulle azioni positive in azienda
- sito informativo

Alcune osservazioni sui risultati realizzati:

L'attività di ricerca ha indagato i percorsi di inserimento delle donne nel mercato del lavoro scardinando alcuni stereotipi che riconducono le difficoltà di accesso al lavoro del personale femminile a costi strutturali e fornendo informazioni sui possibili ambiti di inserimento lavorativo nel territorio preso in esame.

Le interviste condotte a esperte/i del settore ha posto inoltre l'attenzione sulle possibili politiche di conciliazione che gli enti pubblici e le aziende private possono sviluppare, valorizzando alcune buone prassi introdotte dal Gruppo Torinese Trasporti GTT che prevede, ad esempio, la possibilità di svolgere turni lavorativi in fasce orarie fisse per esigenze familiari documentate.

"Stra.d.a. - strategie delle donne per l'autodeterminazione"

Anno di attuazione: 12.12.2001 - 11.12.2002

Ente attuatore: ENAIP PIEMONTE.

Settore: servizi

Finanziamenti: FSE Regione Piemonte.

Linea di intervento: 3

Tipologia di azione: 3.1

Destinatari dell'azione: personale dipendente donne: 156 uomini: 171 totale: 327

Persona di riferimento del progetto: Carmela Nicola

Via Allioni, 4 - 10122 Torino

Tel.: 011/5217666

Fax: 011/4361272

E-mail: carmela.nicola@enaip.piemonte.it

Obiettivi:

Il progetto "STRA.D.A. - Strategie delle Donne per l'Autodeterminazione" si è inserito nell'ambito delle "politiche di conciliazione" che Enaip ha inteso sviluppare per poter intervenire in modo efficace al miglioramento della propria struttura organizzativa, coinvolgendo in modo diretto tutti gli uomini e le donne dell'organizzazione.

Il progetto è stato orientato ad individuare le aree di possibile miglioramento organizzativo e allo studio e alla sperimentazione di un modello organizzativo innovativo che, attento alle esigenze di vita e di lavoro di ogni persona coinvolta nell'organizzazione, possa favorire lo sviluppo di percorsi interni di carriera, soprattutto femminili, anche grazie ad un equilibrio più soddisfacente tra impegni lavorativi, personali e familiari.

Descrizione dell'intervento:

Il progetto ha previsto la realizzazione di:

- attività di ricerca e analisi finalizzate a suggerire proposte per la definizione di politiche e strategie
- organizzative e di un piano d'impresa a sostegno della valorizzazione delle risorse umane con specifica attenzione a quelle femminili;
- elaborazione di un modello organizzativo in grado di offrire a tutti, uomini e donne, più ampie possibilità di scelta nella ricerca di una migliore qualità di vita e di lavoro, ovvero di un equilibrio più soddisfacente tra responsabilità e impegni professionali, personali e familiari;
- sperimentazione sul campo di percorsi interni di valorizzazione e riconoscimento delle competenze individuali, sulla base del modello individuato, con particolare attenzione al raggiungimento di un reale riequilibrio tra donne e uomini nei ruoli organizzativi e dirigenziali.
- Rete dei soggetti coinvolti:
- L'agenzia formativa Enaip Piemonte con la propria rete di 17 Centri dei Servizi Formativi situati nelle 8 province.
- CIRSDe - Centro Interdipartimentale di Ricerche e Studi delle Donne dell'Università degli Studi di Torino.
- Le Consigliere di parità provinciali.
- Figure di parità aziendale. Il progetto ha visto coinvolte le figure aziendali che in Enaip Piemonte gestiscono e coordinano le azioni a favore della diffusione della cultura di parità: la Responsabile dell'applicazione della dimensione di genere (a livello regionale) e le referenti per le Pari Opportunità che operano in ogni Centro Servizi Formativi.

Risultati attesi/realizzati:

Il progetto si è prefisso di introdurre nella propria organizzazione elementi di innovatività organizzativa a sostegno della valorizzazione delle risorse umane, con specifica attenzione a quello femminile, che favorissero la conciliazione fra responsabilità personali, familiari e professionali dei/delle dipendenti.

Grazie al progetto si sono potute realizzare le seguenti azioni:

- individuazione di possibili modelli organizzativi sperimentali idonei a favorire la conciliazione fra esigenze di vita e di lavoro dei/delle dipendenti;
- valorizzazione di ruoli e competenza delle figure di parità aziendali;
- pubblicazione editoriale della ricerca.

Analisi di alcuni risultati:

I dati raccolti durante la ricerca, di cui qui di seguito si riporteranno alcune osservazioni, sono pubblicati in *Conciliazione al plurale. Strategie delle donne per l'autodeterminazione*, dicembre 2002, Editoriale Aesse.

Prima di procedere nell'analisi di alcuni dei dati rilevati grazie alla ricerca, è necessario premettere che le autrici hanno assunto quale riferimento l'idea che la conciliazione sia la capacità di trovare un equilibrio tra vita professionale e vita personale, intesa quindi non solo come vita familiare ma anche come tempo per sé.

La ricerca ha previsto una fase di indagine qualitativa tramite la realizzazione di interviste in profondità e semistrutturate, e una fase quantitativa con la compilazione di un questionario.

Sia i dipendenti che le dipendenti sentono il tema della conciliazione come una questione che riguarda l'intera popolazione aziendale e che può essere risolta prioritariamente con l'introduzione di un orario flessibile in entrata e uscita. D'altra parte la disponibilità, in termini di tempo, è stata indicata dal personale coinvolto come la qualità cruciale che rende possibile una progressione di carriera. A livello informale, poi, per le figure direttive l'azienda ha già previsto la possibilità di gestire in autonomia l'orario di lavoro.

È però necessario che la flessibilità di orario sia introdotta in modo formale e sia generalizzata per tutte/i i lavoratori come possibile soluzione ai problemi di conciliazione.

A livello operativo alcuni dipendenti hanno auspicato, inoltre, la creazione di una banca del tempo e di un servizio di tutoraggio.

Il percorso, iniziato grazie al Progetto STRA.D.A. ha in realtà dato vita alla sperimentazione di un servizio di mentoring per sostenere i processi decisionali riguardanti la sfera professionale e per favorire la conciliazione fra vita lavorativa e vita privata. Il servizio è gestito con risorse interne che assumono la funzione di mentore, una funzione di guida, orientamento e sostegno per i soggetti nel momento in cui devono prendere delle decisioni importanti per la loro vita professionale, in correlazione con azioni che consentano la conciliazione. Tale servizio è pensato sia per i soggetti coinvolti - a livello professionale e personale - sia per l'organizzazione che potrebbe beneficiare di alcuni miglioramenti: una miglior diffusione della cultura organizzativa; la realizzazione di apprendimento organizzativo; il miglioramento del clima; la diminuzione degli investimenti nella formazione tradizionale; il miglioramento delle performances e l'incremento del commitment verso gli obiettivi organizzativi; l'incremento dei flussi di comunicazione; un sostegno alle politiche di pari opportunità.

Aurora: la nuova organizzazione dei servizi integrati

Data inizio/fine: 28/11/2001 –30/06/2003

Ente attuatore: Ial Emilia Romagna

Misura: E1

Tipologia azione: Azione di sistema

Obiettivi

L'innovazione organizzativa che il progetto ha perseguito va nella direzione di evidenziare, nelle attività di servizio, il valore aggiunto della modalità femminile del "prendersi cura", ricercando le coerenze tra gli orari delle lavoratrici e i bisogni degli utenti, mantenendo l'orientamento alla qualità del servizio e all'efficienza dell'impresa, in un'ottica competitiva.

L'obiettivo del progetto è stato quello di individuare, sperimentare e implementare un modello organizzativo capace di conciliare la dimensione tempo/orari delle lavoratrici della Cooperativa Aurora, con la dimensione tempo/orari della "cura" dei soggetti (anziani, invalidi, persone non autosufficienti, loro familiari, ecc.) a cui i servizi sono destinati. Tale obiettivo è particolarmente sfidante perché affronta il tema della "doppia presenza" delle donne lavoratrici, in una realtà organizzativa che fa del "tempo di cura" (storicamente legato alla doppia presenza femminile) uno degli elementi di qualità.

Per poter conciliare tempi di vita e di lavoro con le esigenze aziendali di efficienza, di miglioramento economico/reddituale, di competitività, si è reso necessario non solamente un'analisi organizzativa dei processi aziendali, volta ad individuare criticità e punti di sviluppo della cooperativa, ma anche un'indagine sulle reali aspettative ed esigenze degli utenti e soprattutto delle operatrici.

Descrizione dell'intervento:

Il progetto ha previsto le seguenti fasi:

1. Fase Preliminare:

- costituire un comitato di progetto con lo scopo di monitorare lo sviluppo del percorso e raccogliere le best practice;
- condividere e promuovere gli obiettivi del progetto con gli operatori della Cooperativa e le istituzioni;
- Workshop di apertura.

2. Fase Diagnostica:

- realizzazione ricerca sui bisogni e le aspettative lavorative e familiari delle operatrici;
- realizzazione ricerca su fabbisogni e gradimento servizi erogati dalla cooperativa da parte degli utenti;
- analizzare i processi organizzativi e le tipologie di servizi erogati.

3. Fase progettuale:

- costruire un modello organizzativo capace di coniugare l'efficienza dei processi con i fabbisogni di operatrici ed utenti;
- elaborazione linee strategiche di sviluppo.

Risultati attesi/ottenuti

La ricerca ha consentito di individuare numerosi aspetti che possono contribuire a migliorare l'attuale organizzazione interna della cooperativa.

Tali aspetti riguardano le seguenti aree di intervento:

- organizzazione;
- gestione delle risorse umane e forme di flessibilizzazione del lavoro;
- politica e strategia commerciale;
- aree dei sistemi di gestione.

L'analisi condotta ha valutato molteplici aspetti (dall'organizzazione dei servizi interni, alle aspettative degli utenti e delle operatrici) ed ha richiesto una spesa temporale notevole. Le linee di sviluppo individuate prevedono decisioni di tipo strategico e solo in minima parte di tipo gestionale. Volendo mettere in evidenza un elemento di criticità del progetto, si potrebbe indicare la tempistica necessaria all'implementazione del modello proposto. La realizzazione delle strategie individuate richiedono infatti tempi di gran lunga superiori rispetto a quelli previsti dal progetto.

La verifica oggettiva dei risultati e del raggiungimento degli obiettivi del progetto sarà possibile solo in un arco temporale più ampio.

Da donna a donna

Anno di attuazione: 2002 - 2005

Ente attuatore: Città di Torino

Finanziamenti: EQUAL

Linea di intervento: Pari Opportunità

Destinatari dell'azione: I destinatari intermedi del progetto sono gli attori economici e sociali dell'area metropolitana, principalmente le aziende. Destinatari finali: donne impegnate in percorsi di crescita professionale come dipendenti, lavoratrici autonome o imprenditrici, che si trovano a mediare tra carichi lavorativi e di cura, e le donne in cerca di un' occupazione.

Persona di riferimento del progetto: Claudia Gilli - Città di Torino - Settore formazione Fondo Sociale Europeo C.so Ferrucci n 122 - 10143 Torino – tel. 011 - 4425980

Obiettivi:

Il progetto ha voluto sostenere la presenza femminile nel mondo del lavoro, da un punto di vista qualitativo e quantitativo, attraverso il miglioramento dell' articolazione dei tempi di vita, di lavoro e sociali delle persone.

Il progetto mirava a:

- ideare e promuovere servizi innovativi rispondenti alle reali esigenze delle donne lavoratrici e a potenziare quelli già esistenti.
- elaborare nuovi modelli di organizzazione del lavoro, conciliabili con le responsabilità familiari e sociali degli individui.
- creare opportunità occupazionali per le donne che desiderano inserirsi o reinserirsi sul mercato del lavoro: lo sviluppo di servizi rispondenti alle reali esigenze delle donne lavoratrici innesca opportunità occupazionali per le donne che desiderano inserirsi o reinserirsi sul mercato del lavoro a cui verranno offerti percorsi professionali ad hoc in nuovi bacini.

Risultati attesi/ottenuti

Sono stati attivati diversi servizi innovativi e integrativi dell'offerta già presente, sia nelle realtà private che pubbliche:

- Il Baby Parking al Politecnico di Torino "Policino"
- Il Punto Gioco all'Aeroporto di Caselle "Baby Porto"
- Il micro-nido aziendale ASL 4
- Il punto gioco GTT Gruppo Torinese Trasporti
- Studio di fattibilità di servizi per l'infanzia e la conciliazione nel Quartiere del Villaretto

Il documento, redatto da Corep, riporta i dati relativi all'andamento dei vari servizi di conciliazione sperimentati da gennaio a luglio 2005, in termini di impatto e di prestazioni erogate. Il rapporto finale, fase 1, del Progetto Da donna a Donna, riporta inoltre dieci studi di caso presso i seguenti contesti lavorativi: Gruppo Basic.Net e Martini&Rossi (a cura dell'Amma), Autoblock e Filmar (a cura di Api formazione), Studio Scarrone e un gruppo di imprenditrici (a cura dell'Apid), cooperative "Oltre il muro" e "La rosa blu" (a cura di Confcooperative), Imprese artigiane individuali e piccole imprese a titolarità femminile (a cura del Cna), Ipercoop (a cura di Legaccop).

Alcune considerazioni sui risultati:

Nel corso dell'indagine sono state realizzate diverse interviste a testimoni privilegiati da cui è emerso che la questione della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro non è stata, in quasi tutti i casi considerati, oggetto di progetti specifici. In particolare, le piccole imprese, le imprese artigiane, le cooperative e le singole imprenditrici nei casi analizzati sembrano essere restare sostanzialmente estranee ad esperienze di progetti relativi alla conciliazione. In questi ambiti il modo in cui viene affrontata la questione della conciliazione è percepito, sia dai testimoni privilegiati che dalle lavoratrici, come una questione di soluzioni negoziate in modo prevalentemente informale tra lavoratrici e datori di lavoro.

Negli studi di caso non viene indicato inoltre alcun ruolo svolto dal sindacato.

Diversamente, sono state le grandi imprese a ricorrere a sperimentazioni e interventi esplicitamente orientati a favorire la conciliazione.

I dati elaborati grazie agli studi di caso evidenziano una generale esigenza di promuovere nei luoghi di lavoro una riflessione approfondita sulla relazione tra tempi di lavoro e tempi di vita allo scopo di ottenere una maggiore attenzione da parte delle aziende verso le pari opportunità, oltre che

verso la valorizzazione delle risorse umane e delle competenze professionali di uomini e donne. A questo scopo, le autrici ritengono potrebbe essere utile incentivare momenti di riflessione e sensibilizzazione all'interno dei diversi contesti lavorativi, centrati su esperienze ed esempi di buone prassi, con particolare riguardo alle innovazioni introdotte dalla L. 53/2000.

Sarebbe inoltre auspicabile che la promozione di sistemi di orario diversificati (flexitime, banca delle ore, ecc.), e non soltanto del part-time avvenisse soprattutto attraverso una contrattazione collettiva che dia spazio alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici e che trovi soluzioni concrete alle esigenze di conciliazione di tutti, imprese, lavoratori e lavoratrici.

Per maggiori dettagli sugli studi di caso e sui progetti realizzati dalle aziende sopra citate in merito a interventi favorevoli alla conciliazione, si rimanda al Rapporto finale, fase I, Progetto Equal Da Donna a Donna, Corep, gennaio 2004.

Misure a sostegno della maternità e della paternità

Anno di attuazione: 2003 - 2004

Ente attuatore: C.N.A. IMPRESA

Settore: servizi

Finanziamenti: L. 53/2000

Linea di intervento: Lettera A

Destinatari dell'azione: personale dipendente donne: 1

Obiettivi

L'azienda proponente è la società di servizi della CNA territoriale di Vercelli che intende consentire ad una lavoratrice, individuata quale beneficiaria dell'azione, di poter accudire la prole senza rinunciare ad apportare il suo prezioso contributo all'azienda, tramite l'effettuazione dell'orario continuato invece del normale orario spezzato.

Il progetto è articolato in un'unica fase e prevede l'effettuazione della prestazione lavorativa in orario continuato in luogo dell'orario spezzato previsto dal contratto. È previsto il monitoraggio mensile dell'intervento al fine di valutare le ricadute positive dell'azione in ambito familiare.

L'obiettivo principale del progetto è di mantenere in azienda il personale qualificato, professionalmente cresciuto nel tempo, grazie a scelte organizzative aziendali che favoriscono la conciliazione tra impegni lavorativi e impegni di cura familiare. La lavoratrice in questo modo può continuare a lavorare senza creare disagi ai figli.

Sperimentazione di azioni di conciliazione in Ocme S.R.L.

Codice del progetto:2003-422 /Pr

Ente attuatore:Ecap Emilia-Romagna -Ente Cooperativo per l'Apprendimento -S.Coop.a r.l.

Misura:E1

Tipologia azione: Azione di accompagnamento

Obiettivi

Il progetto coglie diverse obiettivi.

Obiettivo principale dell'intervento è la sperimentazione di misure di conciliazione che potrebbero essere mantenute nel tempo come risorsa organizzativa dell'azienda.

Obiettivi non secondari sono:

- promuovere cultura della conciliazione all'interno dell'azienda, attraverso l'azione di sensibilizzazione condotta nel corso dell'azione del progetto;
- realizzare interventi concreti a sostegno della permanenza qualificata delle donne in azienda (ricerca interna sulla domanda di flessibilità e di conciliazione espressa dalle donne e sostegni formativi specifici sull'autogestione del tempo oltre che sui temi di aggiornamento curriculare necessari al proprio aggiornamento professionale).

L'intervento proposto si articola in 4 fasi.

- Fase 1: Costituzione di un gruppo stabile all'interno dell'azienda di governo e di approfondimento dei temi dell'organizzazione del lavoro e della conciliazione e degli strumenti disponibili per la sperimentazione;
- Fase 2: Rilevazione puntuale e aggiornata delle condizioni di lavoro e della collocazione funzionale delle donne presenti in azienda ed un'indagine per verificare attese, necessità, spazi ed opportunità di diversificazione e di flessibilizzazione delle condizioni e dei tempi di lavoro;
- Fase 3: Sviluppo di alcuni progetti, già individuati: un'ipotesi di telelavoro e la possibilità di gestire con maggiore flessibilità due part-time sulla stessa posizione organizzativa, la gestione delle forme flessibili di orario delle donne in rientro dalla maternità;
- Fase 4: è costituita da un sostegno formativo, predefinito soltanto in termini di durata complessiva, da declinare per contenuti e destinatari sulla base delle esigenze reali dell'impresa e delle lavoratrici, allo scopo di integrare o aggiornare competenze già in possesso delle donne destinatarie del progetto.

Risultati attesi/ottenuti

Ci si attende che i risultati del progetto possano incidere sia sull'organizzazione del lavoro, sia sulle competenze specifiche delle lavoratrici interessate da cambiamenti di mansioni o posizione organizzativa.

In termini di rivisitazione organizzativa degli orari, al termine della sperimentazione prevista dal progetto, l'azienda potrà verificare la convenienza alla prosecuzione delle esperienze di flessibilizzazione e di conciliazione promosse.

In termini di aggiornamento e specializzazione delle competenze, le donne interessate da cambiamenti ovvero temporaneamente assenti dal lavoro per maternità o cura, potranno contare su interventi formativi mirati e dedicati alla propria formazione.

INCA-CGIL dell'Emilia Romagna. Progetto "Didone" (Donne Inca che Determinano un'Organizzazione Nuova per l'Europa) per il personale e per l'utenza

Anno di attuazione: 2000-2002;

Ente attuatore: Ecap Emilia Romagna;

Finanziamenti: FSE e Regione Emilia Romagna;

Misura: E1

Tipologia azione: Azioni di accompagnamento

Territori provinciali coinvolti: tutti quelli della regione;

destinatari dell'azione: dipendenti del patronato INCA-CGIL dell'Emilia Romagna

Persona di riferimento del progetto: Tiziana Cuzzini Neri, tel. 051-294824. E-mail:

tiziana.cuzzini.neri@er.cgil.it

Obiettivi

Il progetto si è proposto di individuare e sperimentare modalità operative eccellenti che siano in grado di favorire la conciliazione tra la vita produttiva e la vita riproduttiva sia di operatori/trici sia di utenti di una struttura patronale erogatrice di servizi (Patronato Inca-Cgil), intervenendo sul processo di erogazione e sulla performance del servizio, e sulla struttura stessa in termini di erogazione del modello organizzativo. In particolare l'intervento ha perseguito le seguenti finalità:

- creare occasioni di confronto e scambio di esperienze innovative e sperimentali tra strutture economico produttive di beni e servizi e organismi del Patronato sociale;
- valorizzare le esigenze di donne e uomini relativamente al tema della conciliazione tra esigenze familiari e professionali sia per gli utenti dei servizi, sia per i lavoratori del settore;
- individuare modelli operativi in grado di conciliare la vita parentale e professionale delle donne e degli uomini;
- realizzare a livello regionale le diffusioni di metodi, strategie, strumenti e materiali integrati di informazione e sensibilizzazione sulle buone prassi in tema di parità delle opportunità;
- individuare e progettare modelli innovativi di servizi di supporto ai cittadini con opportunità di accesso flessibili per attività di informazione, consulenza e disbrigo di pratiche amministrative;
- promuovere e rafforzare le condizioni per l'esercizio dei diritti di parità delle opportunità in tutte le politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro attraverso la collaborazione e la mobilitazione;
- avviare la riflessione per una successiva fase di individuazione di indicatori relativi a best practices.

Descrizione dell'intervento:

Il progetto ha previsto la realizzazione delle seguenti attività:

- gruppi di lavoro di Analisi Organizzativa Multidimensionale (AOM), che hanno coinvolto diversi gradi organizzativi della struttura INCA-CGIL e CGIL, per analizzare la loro percezione sull'organizzazione delle strutture INCA, partendo dal vissuto personale socio-professionale;
- gruppo di lavoro in visita in Gran Bretagna e Svezia, che hanno consentito, attraverso gli incontri di lavoro e le attività di workshop, lo scambio di informazioni ed esperienze tra attori sociali, economici e politici, al fine di collaborare nello sviluppo di modelli organizzativi e indicatori di "best practices" in grado di conciliare la vita parentale e professionale delle donne;;
- questionari socio-professionali somministrati a tutti i lavoratori di INCA - CGIL dell'Emilia-Romagna, per avere un'opinione generale sull'assetto organizzativo, le procedure di lavoro ed i servizi erogati dalle strutture INCA in termini di efficacia ed efficienza del servizio erogato e delle prestazioni dei lavoratori/trici rispetto alle problematiche di conciliazione tra vita produttiva e riproduttiva;
- questionari di valutazione del grado di efficienza ed efficacia percepito dai clienti fruitori dei servizi di tre strutture territoriali-campione dell'Inca-CGIL dell'Emilia-Romagna;
- sperimentazione (in atto), all'interno di una struttura-campione del Patronato INCA dell'Emilia-Romagna, di alcuni elementi organizzativi in chiave conciliativa. In una seconda fase il modello organizzativo sperimentato e validato potrà essere trasferito ad altre strutture della CGIL e ad enti che avvertano le stesse esigenze innovative e di conciliazione;

- realizzazione di un manuale operativo di buone prassi, che contenga anche tutte le indicazioni raccolte durante il percorso, oltre a indicazioni di modelli organizzativi da applicare in chiave conciliativa;
- al termine dell'iniziativa è previsto un seminario finale di diffusione dei risultati, dove interverranno gli attori operativi all'interno del progetto. Inoltre il progetto richiede necessariamente un'ampia attività di sensibilizzazione e diffusione sulla natura delle azioni realizzate e i risultati conseguenti, che si spera di ottenere principalmente con la realizzazione di un sito web in internet e con la diffusione del manuale operativo di buone prassi.

Risultati attesi/ottenuti

- Definizione di criteri di flessibilizzazione relativi al processo di erogazione dei servizi, alla performance dei servizi ed alla struttura di erogazione di servizio, in funzione della conciliazione delle esigenze produttive delle strutture erogatrici di beni o servizi e delle fasi di vita riproduttiva delle risorse umane a disposizione delle strutture stesse e delle tipologie di utenza;
- Definizione dei criteri di valutazione dell'impatto delle modifiche organizzative previste sul sistema di servizi di cui la singola struttura fa parte;
- Potenziamento dei canali di scambio di esperienze fra soggetti coinvolti e definizione di strumenti efficaci di contatto reciproco;
- Individuazione di prassi organizzative eccellenti e modelli operativi;
- Cooperazione con paesi europei che presentano percorsi di crescita esemplari;
- Individuazione di criteri per la progettazione di servizi flessibili e personalizzati in funzione delle esigenze di conciliazione;
- Individuazione di pratiche standardizzate ma flessibili in grado di consentire alle strutture di autovalutarsi;
- Miglioramento del grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati dal patronato;
- Sperimentazione di nuove metodologie;
- Fornire indicazioni operative e materiali di supporto immediatamente utilizzabili.

Alcune considerazioni sui risultati:

Il progetto ha consentito la realizzazione dei seguenti prodotti:

- manuale di buone prassi "Didone";
- cd – Rom multimediale "Didone";
- sito web

Il progetto presenta una innovazione di prodotto/risultato in quanto finalizzato a:

- individuare e avviare la sperimentazione all'interno del Patronato Inca di un modello organizzativo che concilia le esigenze delle donne più deboli dello stato sociale che si rivolgono per tutela ed assistenza ai servizi del patronato sia le donne che vi lavorano come operatrici;
- sperimentare modelli di monitoraggio quali quantitativo rivolto ad un particolare tipologia di utenza (operatrici/i – utenza);
- trasferimento di buone prassi;
- creazione e sviluppo di partenariati.

Il progetto presenta una innovazione di strumenti in termini di prodotti realizzati (supporti cartacei; tecnologia multimediale)

(c) Job sharing (o lavoro ripartito)

Formula Servizi di Forlì: Sperimentazione di part time a scelta e job sharing

Anno di attuazione: per il part time, il progetto è stato attivato a metà del 1999 e completamente attuato; per il job sharing, inizio sperimentazione luglio-settembre 2001;
Ente attuatore: "Formula servizi", società cooperativa a responsabilità limitata (già Pulix Coop);
Territori provinciali coinvolti: Forlì;
destinatari dell'azione: operatrici e operatori della Società cooperativa "Formula servizi" di Forlì, azienda che svolge servizi di pulizie ospedaliere, civili ed industriali;
global service (pulizie, ristorazione, gestione segreterie-centralino, manutenzioni) in ospedali e case di riposo; servizi di logistica industriale
Persona di riferimento del progetto: Graziano Rinaldini, tel. 0543-474801

Obiettivi:

Sperimentazione di part time a scelta e di job sharing tra donne di una cooperativa di pulizie per agevolare la conciliazione della vita lavorativa con la vita familiare attraverso la condivisione del lavoro in una coppia con la possibilità di avvicinare luoghi di lavoro e luoghi di residenza e organizzarsi meglio gli orari tra due persone.

Descrizione dell'intervento:

La cooperativa formula servizi è formata da 1.223 addetti (984 donne e 239 uomini) di cui la stragrande maggioranza svolge mansioni operaie.

Il progetto ha previsto le seguenti azioni:

- Sperimentazione del part-time a scelta (il progetto è iniziato nel 1999 ed ha coinvolto 508 operatrici e 120 operatori restando a full time 473 operatrici e 122 operatori)
- Sperimentazione del job sharing (il progetto è iniziato nel 2001 ed ha coinvolto tre coppie di donne)
- Sperimentazione del telelavoro per le coordinatrici di zona (10) che girano nei cantieri e si appuntano tutte le sostituzioni e malattie dovendo imputare la sera i dati. Questa fase di imputazione dati è valutata essere di 4-6 ore settimanali e si ritiene di realizzarla attraverso il telelavoro

Alcune osservazioni sui risultati:

La sperimentazione ha dato buoni risultati, anche se si registrano alcune difficoltà, in particolare due: (1) questo tipo di organizzazione del lavoro ripartito comporta per ciascuna delle due persone che lo accetta responsabilità aggiuntive; e, (2), occorre trovare la persona giusta con cui iniziare questo lavoro di condivisione. L'esperienza di Job sharing alla "Formula Servizi" di Forlì è stata preceduta da una lunga riorganizzazione degli orari di lavoro, dalla introduzione di forme di part-time scelto dalle lavoratrici; prevede anche l'introduzione di forme di telelavoro che non creino però effetti di isolamento e non diminuiscano il rapporto organizzato con l'azienda.

2.2 Strumenti che liberano tempo nel lavoro produttivo agevolando la riproduzione e la condivisione del lavoro di cura tra donne ed uomini

(e) Congedi parentali e condivisione del lavoro di cura

Gestire e valorizzare le relazioni di cura con le risorse del territorio

Anno di attuazione: 01.02.02 - 31.01.03

Ente attuatore: CGIL Camera del lavoro di Novara;

Finanziamenti: FSE ;

Misura:E1

Linea di intervento: 3

Tipologia di azione: 3.2

destinatari dell'azione: Lavoratori /lavoratrici, datori di lavoro.

Persona di riferimento del progetto: Giovanna Salmoirago, Laura Scaramuzzi

CGIL Via Mameli, 7/b - 28100 Novara

Tel. 0321.665273-200

E-mail: segreteria@mail.cgilnovara. salmoirago.gio@libero.it

Obiettivi:

Il progetto si propone di sviluppare una verifica d'impatto relativa alle disposizioni contenute nella legge 53/100 che ha recepito alcune direttive di adeguamento emesse in proposito da parte dell'Unione Europea riguardanti il sostegno della maternità e paternità ed il diritto alla cura.

La C.G.I.L. è impegnata da anni, a livello locale, nel promuovere interventi atti a garantire l'esigibilità dei diritti di cittadinanza e le azioni di pari opportunità, favorendo la costruzione di strategie volte a prevenire e combattere il disagio individuale o familiare.

Tali fenomeni si manifestano nell'ambito di un sistema di Welfare -quello italiano- che molti hanno definito imperfetto; esso infatti risulta quasi privo di servizi strategici per la famiglia oltre a presentare vistose carenze sotto il profilo qualitativo.

La garanzia dell'esigibilità dei diritti alla persona richiede l'attivazione di un feed-back propositivo tra il diritto soggettivo e la sua concreta attivazione. Infatti non si possono considerare i singoli atti normativi, ma vanno presidiati nel contesto socio culturale e produttivo di riferimento.

Tutto ciò deve avvenire con la massima partecipazione dei soggetti coinvolti nell'interesse. In particolare a Novara la Camera del Lavoro ha attivato uno sportello donna, con esperienza decennale, confluito nel dipartimento delle politiche sociali, che si è indirizzato a fornire informazioni riguardo alle tematiche femminili, lavorando in rete con i servizi presenti sul territorio.

La rendicontazione di questa esperienza ha permesso di evidenziare che:

- La spinta al lavoro tra le donne è molto forte, non solo per esigenze di tipo economico, bensì come derivato del desiderio di autonomia e come effetto di maggiori livelli di scolarizzazione.
- L'ingresso nel mercato del lavoro è avvenuto, nella maggioranza dei casi o secondo i modelli rigidi del full-time o con un part-time inconciliabile con i tempi delle famiglie (lavoro festivo, serale per imprese di pulizia ecc.).
- Le esperienze banche dei tempi o delle ricerche sui tempi della città, effettuate con finanziamenti regionali non hanno fornito al sindacato supporti validi per la contrattazione sui tempi.
- Il desiderio dei genitori di acquisire una maggiore consapevolezza nell'esercizio del ruolo genitoriale è ostacolata spesso da carenza di spazi e servizi per le famiglie.

Gli sportelli sindacali, gli sportelli donna e delle associazioni hanno consentito di creare spazi informali di dialogo e relazione rispetto alle problematiche evidenziate; è necessario un passo successivo di messa in rete che permetta un confronto, uno scambio continuo di informazioni, per una politica consapevole delle politiche sociali territoriali.

Descrizione dell'intervento:

L'intervento si è composto delle seguenti azioni:

1. un' indagine empirica effettuata attraverso la somministrazione di appositi questionari a lavoratori e lavoratrici di aziende pubbliche, private, di differenti fasce dimensionali e settori merceologici

2. l'audizione di "testimoni privilegiati" quali: i consultori famigliari, gli asili nido, le associazioni di famiglie affidatarie, le associazioni degli immigrati e quelle con bambini portatori di handicap, gli sportelli donna e gli sportelli sindacali.
3. una ricerca azione da effettuare attraverso focus-group formati da operatrici/genitori di servizi strategici rispetto all'applicazione della legge (consultori, asili nido, sportelli donna associazioni di famiglie affidatarie, associazioni di famiglie con figli portatori di handicap, associazioni di famiglie immigrate).
4. organizzazioni di seminari nei quattro distretti del territorio provinciale sulla valorizzazione del ruolo genitoriale, indirizzati a genitori e agli/alle operatrici dei servizi coinvolti, per sviluppare una riflessione consapevole sulla legge attraverso una riflessione degli elementi innovativi e quelli considerati critici
5. creazione di una rete di servizi pubblici e del privato sociale per attivare interventi durevoli coordinati ed innovativi
6. realizzazione di un rapporto di ricerca sulle azioni svolte

Risultati attesi/realizzati:

Il progetto si è posto il fine di:

- valutare l'impatto della legge attraverso la verifica del suo stato di attuazione, degli aspetti innovativi e dei punti di criticità;
- diffondere la conoscenza circa la normativa sui congedi parentali finalizzata ai/lavoratori/lavoratrici e alle aziende per favorirne una sua applicazione concertata;
- acquisire informazioni relative alla modalità e al tempo necessario alla gestione di cura (bambini e parenti a carico);
- promuovere la consapevolezza sul valore del ruolo genitoriale;
- sviluppare, nell'ambito del sistema locale dei servizi, sia pubblici sia privati, dinamiche a rete che favoriscano forme innovative di collaborazione (servizi auto gestiti, forme di auto aiuto)

Alcune osservazioni sui risultati realizzati:

L'iniziativa illustrata ha permesso lo sviluppo di un processo di coinvolgimento in rete di più soggetti organizzati, operanti nell'ambito dell'associazionismo istituzionale ed informale, attraverso un approccio metodologico che si è caratterizzato per il coinvolgimento dei gruppi target del progetto, non solo in quanto obiettivo delle informazioni, ma anche come soggetto elaboratore di proposte ed iniziative innovative.

2.3 Strumenti che articolano diversamente le forme e i tempi del lavoro di cura

(g) Banche del tempo

"Flessibilità e conciliazione" per attivare Banche delle ore all'interno di organizzazioni aziendali

Anno di attuazione: 2000/2001;

Ente attuatore: Ecap Emilia Romagna;

Finanziamenti: FSE e Regione Emilia Romagna;

Territori provinciali coinvolti: ambito regionale;

Destinatari azione: rappresentanti sindacali , imprese ed altre strutture sul tema della Banca delle Ore.;

Persona di riferimento del progetto Dott.ssa Rosa M. Amorevole tel. 051 6311456, e-mail r.amorevole@ecap.it

Obiettivi

Approfondire il tema della flessibilità degli orari nelle aziende dal punto di vista della conciliazione dei tempi delle lavoratrici e lavoratori con particolare attenzione alla Banca delle ore (chi lavora dispone di un monte ore da cui può prelevare ore per proprie esigenze, ore che poi vengono restituite compatibilmente alle esigenze aziendali)

Obiettivi specifici

- Realizzare una attività di ricerca e documentazione di aziende pubbliche e private che hanno realizzato strategie di flessibilità degli orari per agevolare le lavoratrici e i lavoratori con particolare attenzione alla costituzione di Banche delle ore così da costruire una Banca dati delle esperienze e delle buone pratiche.
- Realizzare la formazione di figure aziendali e sindacali in merito alla promozione di modelli di flessibilità che tengano conto della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
- Pervenire ad una pubblicazione e un CD da destinare a: Organizzazioni Sindacali, Aziende, CPO pubbliche e private, Enti di Formazione, Società di consulenza, Enti Pubblici, rappresentanti do organizzazioni politiche e dell'associazionismo.

2.4 Strumenti che creano nuove figure professionali per favorire la conciliazione

(m) Azioni per formare figure esperte nella conciliazione dei tempi

Istituzioni Emilia Romagna e Confesercenti Cesena. Corso "Un tempo giusto per ogni cosa" per diventare persone esperte nella ricerca/programmazione di flessibilità negli orari di lavoro

Anno di attuazione: 2001/2003; Ente attuatore: Nuovo Cescot Emilia Romagna; Finanziamenti: FSE e Regione Emilia Romagna; Territori provinciali coinvolti: Cesena ed ambito regionale; Destinatari azione: operatrici/ operatori del sistema Confesercenti di Cesena, del sistema regionale Confesercenti, di Istituzioni della regione Emilia Romagna; Persona di riferimento del progetto: Cinzia Astolfi tel 051-6380350 e-mail: c.astolfi@cescot.emilia-romagna.it . Indirizzo Nuovo Cescot Emilia Romagna Via Don G. Bedetti, 26-40129 BO

Obiettivi:

Ampliamento della sperimentazione sull'articolazione degli orari realizzata nel sistema Confesercenti di Bologna, Imola e Parma [vedi scheda precedente] per realizzare un modello di Corso "Un tempo giusto per ogni cosa" per diventare persone esperte nella ricerca/programmazione di flessibilità negli orari di lavoro tenendo conto di tre tipi di utenze: (a) persone che operano in strutture istituzionali della Regione Emilia Romagna (12 attori); (b) persone che operano nella Confesercenti dell'Emilia Romagna (12 dirigenti); (c) persone che operano nella Confesercenti di Cesena (75 dipendenti)

Descrizione dell'intervento:

- Definizione del corso "Un tempo giusto per ogni cosa" tenendo conto di tre tipi di utenza : a) "Il lavoro che cambia : facilitare i processi di cambiamento". Corso di 52 ore rivolto a persone responsabili di strutture sociali e istituzionali presenti nella regione Emilia Romagna per sviluppare la capacità di promuovere a livello locale condizioni per la diffusione di forme di flessibilizzazione degli orari; b) " Il lavoro che cambia: la gestione del cambiamento organizzativo". Corso di 52 ore rivolto a persone responsabili di una struttura organizzativa come la Confesercenti dell'Emilia Romagna per sviluppare la competenza nel ridefinire le modalità organizzative, di programmazione delle attività e di coordinamento delle persone in situazioni di flessibilità; c) "Il lavoro che cambia: riorganizzazione e rimodulazione degli orari di lavoro". Corso di 24 ore per persone dipendenti del sistema Confesercenti di Cesena che attueranno la sperimentazione del nuovo sistema di orari.
- Definizione di attività non corsali per diffondere politiche di flessibilità degli orari e realizzazione di attività di ricerca per analizzare le esigenze dei diversi clienti nell'ottica della flessibilità degli orari e progettare azioni positive.

“ASPASIA: accrescere la Cultura di Parità nelle Istituzioni , nel mercato del lavoro e nella formazione”

Soggetto attuatore: Centro Internazionale di Formazione dell'organizzazione Internazionale del Lavoro

Anno di attuazione: 14.01.2002 - 14.01.2003

Finanziamenti: FSE

Linea di intervento: 4

Tipologia di azione: 4.2

Responsabile di progetto: Monica Rossi Rizzi

Persona da contattare: Paola Agnello

Recapiti:

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Torino

Tel.: 011/6936585

Fax: 011/6936320

E-mail: gender@itcilo.it - p.agnello@itcilo.it

Soggetto proponente: Consigliera di Parità della Regione Piemonte – Rete

Consigliere di Parità Regionali e Provinciali Piemontesi

Recapiti:

Via Magenta, 12 - 10128 Torino

Tel.: 011/4325959

Fax.: 011/4325130

E-mail: anna.mantini@regione.piemonte.it

Obiettivi:

Il progetto si presenta come una prima fase essenziale di un'operazione di più ampio respiro volta a valorizzare in ambito europeo l'esperienza piemontese nella realizzazione e nell'istituzionalizzazione delle pari opportunità tra donne e uomini. Si intende raccogliere e sistematizzare le testimonianze di figure chiave per la promozione delle pari opportunità, che abbiano operato in questo settore in Piemonte con una serie di obiettivi molteplici.

Uno di questi è la disponibilità di un materiale monografico pubblicabile, che presenti e valorizzi i percorsi di vita e professionali delle donne che si sono adoperate a far crescere la parità e le pari opportunità. L'indagine ha permesso, sulla base dei dati raccolti, di determinare gli elementi essenziali – in termini di competenze e conoscenze – di un tipico profilo professionale di esperta in questioni di parità. L'indagine è inoltre servita a individuare le attività di formazione più appropriate a moltiplicare questo profilo e a creare analoghe figure che possano operare nelle istituzioni pubbliche e nelle realtà private del mondo del lavoro.

Descrizione dell'intervento:

Fase 1

Costituzione di un Comitato Scientifico, composto da esperte/i del Centro Internazionale di Formazione dell'OIL, della Rete delle Consigliere Regionali e Provinciali di Parità, dell'Università di Torino e di altre esperte nazionali ed internazionali con il compito di determinare la metodologia di indagine, di fissare i parametri di valutazione e monitoraggio del progetto, di cui sarà collegialmente responsabile. Il Comitato Scientifico ha definito il modello di rilevazione delle competenze e le modalità del censimento delle competenze esistenti. L'ente attuatore ha quindi messo a punto, sulla base di queste indicazioni gli strumenti necessari all'indagine.

Fase 2

Rilevazione delle esperienze e censimento delle competenze esistenti mediante questionari, attività seminariali, lavori di gruppo ed interviste individuali. Effettuata un'analisi e sistematizzazione dei risultati delle rilevazioni delle competenze in un documento di sintesi, il materiale raccolto è stato elaborato in funzione della determinazione di un profilo professionale di Esperta/o di Pari Opportunità., utilizzando come riscontro analoghe esperienze italiane, europee ed eventualmente internazionali.

Fase 3

Definizione di un percorso modulare e flessibile di formazione, per Esperta/o di Pari Opportunità teso a integrare i bisogni formativi identificati con una serie di contenuti già individuati in ambito europeo, tra i quali: strumenti giuridici, approcci e metodologie di genere, strumenti statistici, progettazione e

valutazione con un'ottica di genere, sensibilizzazione e divulgazione delle tematiche di genere, meccanismi di pari opportunità, networking.

Fase 4

Raccolta delle "storie di vita" delle testimoni privilegiate (ottenute tramite questionari, interviste e "focus groups" nella fase 1.

Fase 5

Validazione dei prodotti da parte del Comitato Scientifico, diffusione di una selezione dei materiali prodotti e presentazione dei risultati ottenuti in un convegno conclusivo con la partecipazione di referenti istituzionali e delle/dei testimoni privilegiati. Valutazione finale del progetto da parte del Comitato Scientifico.

Destinatari/Rete dei soggetti coinvolti:

Le destinatarie di primo impatto sono state sessanta tra Consigliere - Esperte/i Operatrici/tori - Animatrici/tori di Pari Opportunità provenienti da settore pubblico, privato e sociale e coinvolte in una partecipazione attiva che, a partire da strumenti e metodi di rilevazione delle competenze, contribuiranno a definire il profilo esistente ed il profilo atteso per il ruolo.

Una seconda e più ampia popolazione destinataria del progetto è composta di persone in ruoli chiave nel territorio regionale, che individuate e sensibilizzate dalle stesse/i partecipanti attive/i hanno contribuito al censimento dei "pieni e vuoti" della mappa di competenze funzionali allo sviluppo delle pari opportunità.

Presenza e ruolo delle istituzioni di parità:

Sono state coinvolte, tanto nella fase preparatoria quanto in quella dell'attuazione delle attività le seguenti istituzioni di parità:

- . Ufficio della Consigliera Regionale di Parità;
- . Rete delle Consigliere di Parità Regionale e Provinciali Piemontesi;
- . Commissione Regionale per le Pari Opportunità;
- . Consulta Femminile Regionale;
- . Consulta delle Elette;
- . Consulta delle Elette Provinciale (di tutte le province del Piemonte).

L'attuazione delle varie fasi del progetto ha visto inoltre la partecipazione delle seguenti tipologie:

- . Le consigliere di parità regionali (Piemonte) dal 1986 in poi;
- . Le consigliere provinciali in carica (di tutte le province del Piemonte);
- . Le/i componenti del gruppo di lavoro sulla legge 125;
- . La presidente della Commissione Regionale PO;
- . La presidente della Consulta Femminile Regionale;
- . Le/i presidenti delle Consulte Femminili Provinciali del Piemonte;
- . Commissione Regionale per l'Impiego (rappresentanti di sindacati, imprenditori, la consigliera di parità, il presidente);
- . Una rappresentanza dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro;
- . Donne in politica: rappresentanza della consulta delle elette;
- . Rappresentanza dei comitati pari opportunità enti pubblici;
- . Rappresentanza dei comitati pari opportunità grandi aziende private;
- . La Consigliera Nazionale di Parità;
- . Rappresentanza della Rete Pari Opportunità Europea;
- . Rappresentanza del Ministero per le Pari Opportunità.

Come previsto dal progetto, è stato istituito un comitato scientifico con il compito di:

- effettuare una supervisione scientifica;
 - validare i criteri di selezione delle/dei testimoni chiave;
 - validare gli strumenti selezionati per il rilevamento dei dati necessari alle finalità del progetto;
 - orientare le fasi successive del progetto.
- . Questionario: utilizzato come strumento per raccogliere una serie di dati oggettivi sul percorso seguito dalle/dai testimoni chiave nel contesto del loro interesse e delle loro esperienze nella promozione

delle pari opportunità. I dati sono stati raccolti mediante un'intervista telefonica e quindi analizzati e strutturati nella monografia.

Attività in presenza: le/i testimoni privilegiate/i hanno costruito insieme, partendo dalle loro esperienze personali, un profilo storico delle pari opportunità in Piemonte e lavorato per tracciare il profilo tipo dell'esperta/o di pari opportunità e per elaborare il percorso formativo.

Interviste: un gruppo ristretto di testimoni chiave sono stati intervistati con il fine di dettagliare maggiormente i dati raccolti tramite i questionari e le attività in presenza. I risultati delle interviste sono stati elaborati ed inseriti all'interno della monografia.

Elaborazione dei dati raccolti con le attività precedenti al fine di: preparare la monografia; definire il "profilo tipo" della esperta in pari opportunità; identificare aree tematiche su cui sviluppare percorsi formativi destinati al profilo tipo identificato.

Risultati attesi/realizzati:

I prodotti finali della ricerca realizzata costituiscono un tentativo di riflessione sul ruolo dell'esperta/o di genere e sul valore della formazione come strumento essenziale per lo sviluppo e la cultura di parità.

Nello specifico sono stati realizzati:

- una raccolta sistematizzata delle "storie di vita" delle testimoni privilegiate (ottenute tramite interviste e focus group) disponibile in forma di pubblicazione stampa;
- una pubblicazione relativa agli elementi per la definizione di un profilo di Esperta/o in pari opportunità
- una proposta di percorso modulare e flessibile di formazione per Esperte/i di pari opportunità.
- Un master per CD-ROM con l'insieme degli strumenti utilizzati, dei dati rilevati, delle analisi condotte, del profilo di competenza concordato, dei bisogni formativi con una raccolta di materiali di riferimento e di elaborati disponibili sulle tematiche accennate.

Analisi di alcuni risultati:

L'elaborazione dei dati raccolti grazie ai questionari e ai focus group, che sono riportati nel Rapporto Aspasia. Elementi per la definizione di un profilo di Esperta/o in P.O., fornisce dati interessanti circa l'identificazione di un profilo tipo, ideale, dell'esperta in pari opportunità. Per quanto riguarda, in particolare, gli ambiti di competenza ritenuti essenziali e per cui le/gli intervistati richiedono approfondimenti, le/gli intervistati fanno riferimento alle seguenti aree: giuridica, sociologica e progettuale.

Le attività in presenza hanno posto l'attenzione sulle criticità per la diffusione delle politiche di genere che sono principalmente riferibili alle scarse relazioni tra i vari attori sul territorio. È sentita la necessità di sviluppare una metodologia di lavoro in rete che consenta la promozione di azioni congiunte tra i vari enti, organismi, istituzioni e comitati che operino per rafforzare il gender mainstreaming.

Progetto Aspasia II

"Azioni integrate di sistema per un partenariato attivo nell'ambito delle PO."

Soggetto attuatore: Centro Internazionale di Formazione dell'organizzazione Internazionale del Lavoro

Anno di attuazione: 2003 - 2004

Finanziamenti: FSE

Linea di intervento: 4

Tipologia di azione: 4.2

Responsabile di progetto: Monica Rossi Rizzi

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Torino

Tel.: 011/6936585

Fax: 011/6936320

E-mail: gender@itcilo.it - p.agnello@itcilo.it

Obiettivi:

Nel complesso delle azioni finalizzate alla promozione delle P.O. assumono valore strategico le iniziative dirette a rafforzare le strutture di rete che operano nel campo delle parità.

A livello comunitario una serie di provvedimenti (cfr. Decisione del Consiglio d'Europa del 20.12.2000), sostengono le azioni intese a rafforzare le capacità dei soggetti chiave associati alla

promozione delle parità tra donne e uomini di lavorare in sinergia attraverso lo scambio di informazioni, esperienze e buone pratiche tra le reti.

Nel programma concernente la strategia comunitaria in materia di parità (2001-2005) la Commissione indica come linea prioritaria lo sviluppo della capacità dei soggetti che operano nel campo delle P.O. di lavorare in rete, per rafforzare le iniziative promosse a favore delle parità attraverso il raccordo e il coordinamento degli interventi.

Il lavoro di rete in prospettiva si estende all'obiettivo di raggiungere una coerenza globale con altre politiche, azioni e strumenti, attraverso l'istituzione di meccanismi che consentono il coordinamento con attività che presentano un interesse particolare per l'avanzamento delle P.O., quali la ricerca, l'occupazione, la non discriminazione, l'esclusione sociale, la sanità, l'istituzione, le politiche in materia di formazione e di gioventù, la cultura, la giustizia e i diritti dell'uomo.

Attraverso il lavoro di rete diventa possibile inserire in modo capillare e sistematico le tematiche di genere in tutte le politiche che hanno un impatto sulla vita quotidiana di donne e uomini, come i trasporti, la sanità, l'istruzione.

Un'ulteriore conseguenza del lavoro in rete è rappresentato dalla possibilità di mobilitare le risorse a livello locale per promuovere la prospettiva di genere attraverso la consultazione e il coinvolgimento delle istituzioni nel territorio di P.O. Le prospettive comunitarie destinate a rafforzare la capacità e l'efficacia degli attori specifici che partecipano alla promozione della parità tra donne e uomini trovano corrispondenza nell'attuale contesto regionale.

In Regione Piemonte il panorama delle istituzioni, strutture, enti, organismi che operano nel settore P.O. appare molto variegato ed al tempo stesso frammentato.

Sul territorio si annoverano le seguenti istituzioni: Comitato Pari Opportunità, Commissione Regionale per la realizzazione delle Pari Opportunità uomo-donna, Consigliera di parità regionale, Consulta delle elette, Consulta femminile regionale, Gli organismi di parità nelle province Piemonte: Provincia di Torino, Alessandria, Asti, Biella, Novara, Verbania, Vercelli e Cuneo, a cui vanno aggiunte le Associazioni sorte spontaneamente nel settore.

La mappa variegata delle strutture P.O. richiede un impegno preciso diretto a coordinare i vari interventi promossi dalle singole istituzioni al fine di aumentare l'impatto e rendere più efficaci le azioni a favore della parità tra donne e uomini. In particolare, appare rilevante incrementare l'applicazione dei principi di P.O. e di gender mainstreaming nell'utilizzo dei fondi strutturali, al fine di promuovere politiche di parità a livello locale.

Nell'ambito di questo contesto si colloca il presente progetto che si è proposto la finalità di proseguire l'azione di sistema avviata con il progetto ASPASIA annualità 2001, con l'obiettivo di: contribuire alla definizione di una strategia per la costituzione e consolidamento di strutture integrate per la gestione di iniziative destinate a produrre un forte impatto sulla cultura di parità e di promuovere azioni a livello locale volte a valorizzare l'educazione alle P.O.

In particolare il progetto ha inteso raggiungere i seguenti obiettivi specifici:

- Proseguire l'azione di rafforzamento istituzionale della rete delle consigliere di parità, creare occasioni di confronto e supporto dei Comitati e Commissioni PO, sostenere l'avvio della rete delle consulenti di fiducia, nonché favorire il dialogo tra Istituzioni che si occupano di pari opportunità sia all'interno delle Istituzioni stesse che all'esterno.
- Attivare meccanismi di promozione della figura di esperta di P.O. nel settore pubblico/privato, attraverso il coinvolgimento delle/dei referenti P.O. presenti nella Pubblica Amministrazione in un'ottica di mainstreaming.
- Sensibilizzare le istituzioni, gli enti e le strutture che operano nel campo delle P.O. al fine di attivare meccanismi di promozione dell'educazione alle P.O.
- Diffondere buone pratiche esistenti a livello regionale, nazionale, europeo con particolare riferimento all'attivazione di processi di costituzione e consolidamento di strutture integrate per la promozione della cultura di parità.

La proposta progettuale è ruotata attorno ad un'azione di sistema che ha teso a sviluppare una forte integrazione tra le diverse Istituzioni e strutture per promuovere la cultura di parità operando in particolare su due livelli: un primo livello "Interno/Istituzionale" che coinvolge la struttura interna delle Istituzioni di PO (Consigliere Provinciali, Commissioni e Comitati PO., Consulenti di fiducia,); un secondo livello "Esterno" che abbraccia le/i referenti PO del settore pubblico (es.: ambiente, sanità, lavoro, istruzione, municipalità) e delle parti sociali.

Descrizione dell'intervento:

Il progetto ha previsto le seguenti azioni:

- identificazione di una metodologia per l'avvio della costituzione/consolidamento di una rete a supporto di un "sistema" integrato di strutture operanti nel settore delle P.O.
- realizzazione di iniziative coordinate di sensibilizzazione volte a promuovere l'educazione alle pari opportunità, rivolte a diffondere le conoscenze e i saperi essenziali per promuovere azioni in un'ottica di genere, compreso lo sviluppo di capacità di analisi delle problematiche legate alle pari opportunità e di definizione di interventi concreti (es.: azioni positive, azioni di sensibilizzazione, azioni di diffusione) per superare situazioni di conflitto;
- realizzazione di convegni e seminari a livello locale per la disseminazione capillare di informazioni sulle azioni intraprese dall'ente territoriale, dall'istituzione di parità territoriale, dalle parti sociali e da tutti gli attori che operano nel campo delle P.O., per promuovere, attraverso il loro raccordo, interventi concreti a favore della parità
- ricerca e analisi di buone prassi finalizzate alla creazione e/o al rafforzamento di reti e strutture integrate per la diffusione della cultura di P.O.
- produzione di documenti finalizzati a sensibilizzare e diffondere presso i destinatari del progetto i concetti chiave per lo sviluppo dell'educazione alle P.O. (news letter, working papers, cd rom)

Presenza e ruolo delle istituzioni di parità:

Per la realizzazione di queste azioni si è costituito un partenariato tra i seguenti attori:

l'ente proponente - Provincia di Cuneo -, capofila delle Province di Alessandria, Asti, Biella, Novara, Torino, Verbanò Cusio Ossola, Vercelli, le Consigliere di P.O. della Provincia di Torino, capofila della rete delle Consigliere P.O. del Piemonte, il CIF-OIL e l'Università di Torino – CIRSDDe. In particolare, ciascuna Provincia ha realizzato azioni di promozione mirate a sensibilizzare le/i referenti P.O. all'interno del settore pubblico e nell'ambito delle parti sociali

- La rete delle Consigliere ha ricoperto il ruolo di animatrice del territorio con l'obiettivo di promuovere la figura di esperta di P.O.

Strumenti e modalità di raggiungimento:

Considerata la natura del progetto articolato in un'azione di sostegno all'identificazione di una strategia per la costituzione / identificazione di una rete in grado di integrare e coordinare in modo efficace gli interventi promossi dalle varie strutture che operano nel campo P.O. a livello locale e in un'azione di sensibilizzazione rivolta a promuovere l'educazione alle P.O., finalizzata a rimuovere i fattori culturali che ostacolano l'efficace realizzazione delle politiche di mainstreaming e a favorire la diffusione di una diversa mentalità nei confronti delle pari opportunità, si sono adottati differenti strumenti e metodologie coerenti con le tipologie di azioni.

In particolare, per quanto concerne il sostegno alla rete delle strutture P.O. sarà privilegiato l'utilizzo di tecniche di tipo partecipativo, quali Focus Group, gruppi di lavoro per facilitare l'analisi e l'elaborazione di linee guida e indirizzi metodologici per orientare la strategia di costruzione della rete.

Nell'ambito della seconda tipologia di azioni diretta a sensibilizzare e promuovere le varie strutture locali sull'importanza dell'educazione alle P.O., sono stati utilizzati i metodi tipici di un'azione di mainstreaming, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori/soggetti che operano nel settore delle P.O.

A tale scopo sono state attivate micro-azioni sul territorio che prenderanno corpo in interventi quali seminari tematici, dibattiti, diffusione sulla stampa locale.

Per quanto riguarda la valutazione si è inteso adottare "L'Empowerment evaluation", una metodologia che viene focalizzata sul "programma" distinguendo tra processo e risultati, finalizzata all'azione riflessiva degli attori che si esprime necessariamente in un processo collaborativo dal basso.

L'approccio individua il valore e l'efficacia di un programma non come variabili fisse e statiche ma dinamiche e continuamente modificabili dagli attori, dal cambiamento degli obiettivi, dai risultati intermedi e così via. L'Empowerment Evaluation sviluppa un continuo processo di apprendimento, sia degli attori che realizzano il programma sia della popolazione destinataria. Obiettivi e risultati attesi vanno così ridisegnati e diretti lungo l'appropriato livello di "implementation".

Sulla base di queste indicazioni metodologiche, all'interno del progetto il Comitato Scientifico composto dai rappresentanti delle Province, dalla rete delle Consigliere, dai Comitati, dall'Università di Torino – CIRSDDe e dal CIF-OIL, ha assicurato il monitoraggio interno e la valutazione dei risultati.

Risultati attesi/realizzati

Il progetto si è proposto di realizzare un'azione di sistema, in particolare un intervento a sostegno delle strutture che operano nel campo delle P.O.

All'interno di questa azione si è inserita un'attività trasversale di sensibilizzazione che ha coinvolto le Istituzioni, i Comitati, i CPO, gli enti locali, le parti sociali, sottolineando l'importanza di realizzare azioni, campagne informative per promuovere l'educazione alle P.O. a tutti i livelli (mondo del lavoro e società).

I prodotti realizzati grazie al progetto possono essere così riassunti:

- elaborazione di linee guida per adottare una strategia a livello regionale finalizzata a sostenere la costituzione/consolidamento di una struttura integrata che raggruppi gli attori/soggetti che operano nel campo delle P.O., per migliorare l'impatto della programmazione e gestione delle iniziative realizzate sul territorio,
- rassegna di esperienze e buone prassi realizzate a livello nazionale e comunitarie in merito alla costituzione di reti tra gli organismi / enti / istituzioni che promuovono la parità.
- realizzazione di alcuni seminari presso ciascuna Provincia piemontese, in collaborazione con la rete delle Consigliere, diretti a sensibilizzare i vari attori locali sulla necessità di promuovere in tutti gli ambiti (lavoro e società) e educazione alle P.O.
- realizzazione di micro-azioni di animazione / sensibilizzazione a livello locale, sotto la responsabilità delle Consigliere Provinciali, allo scopo di contestualizzare nel territorio le strategie proprie di ciascuna Consigliera e della Rete delle Consigliere nel suo complesso.
- realizzazione di due seminari presso il CIF-OIL in collaborazione con l'Università degli studi di Torino – CIRSD e – finalizzati ad approfondire aspetti specifici quali:
- meccanismi che favoriscono/impediscono la partecipazione al mercato del lavoro e lo sviluppo di carriera delle donne; dati di ricerca sulla conciliazione famiglia-lavoro; i livelli di formazione delle giovani donne in sé e rispetto ai loro coetanei, la capacità di lettura dei fenomeni di discriminazione e lo sviluppo di competenze per programmare e gestire interventi mirati a contrastare tali fenomeni.
- diffusione dei risultati ottenuti, attraverso la produzione di documenti di lavoro (working papers, newsletter, cd rom) e la realizzazione del convegno finale.

Bibliografia

Battistoni L. (a cura di), *I numeri delle donne 2005*, Quaderni Spinn n. 17

Commission Européenne, *Emploi en Europe 2003 - Recent Trends and Prospects*, Luxembourg, 2003.

Communautés Européennes, *L'égalité entre les femmes et les hommes dans l'Union européenne*, Luxembourg, 2005.

CNEL, *Rapporto sul mercato del lavoro 2004*, Roma, 2005.

Contini B., *Osservatorio sulla mobilità del lavoro in Italia: imprese, lavoratori e salari*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Di Monaco R., *Differenze segnate dal passato. Politiche da declinare al futuro. I rapporti ex art. 9 legge 125/91 in Valle D'Aosta*, Novembre 2005.

Di Monaco Roberto, Pilutti Silvia e Spolti Giovanna, *Sebben che siamo donne ... Orientare le donne o cambiare il lavoro*, Rapporto finale del progetto finanziato dalla Misura E1 (P.O.R. ob. 3), Linea 4, Azione 2, 2004.

Equal, ETG 4 Living Document, *Work-life-balance in companies and organisations*, draft 4.

Fine-Davis M. et al., *Fathers and mothers – Dilemmas of the Work-Life-Balance*, Dublin, 2002.

ISFOL, *Rapporto 2005*, Roma, 2005.

ISFOL, Gruppo Tematico Europeo Pari Opportunità, *The European Model of Global Approaches to Equal Opportunities*, Roma, 2005.

Luciano A., *Tornei. Donne e uomini in carriera*, Etas Libri, Milano, 1993.

Luciano A., a cura di, *Decifrare le differenze*, Franco Angeli, Milano, 1996.

Lorenz E., Valeyre A., *Les formes d'organisation du travail dans le pays de l'Union Européenne*, Document de travail n. 32, CEE, 2004.

Naldini M., Saraceno C. (a cura di), *Alt Tab. La conciliazione come occasione di innovazione di ricerca in CSEA*, Rapporto finale di ricerca del progetto finanziato dalla Misura E1 (P.O.R. ob. 3), Linea 3, Azione 1, 2002.

Pascal P., Merllié D., *Third European Survey on Working Conditions 2000*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, 2001.

Pedersini R. a c., *Oltre la flessibilità. Impresa e lavoro fra nuovi mercati e trasformazioni sociali*, Edizioni Lavoro, Roma, 2004.

Pero L., *Contrattare la flessibilità sostenibile in azienda: orari a menù e nuovi inquadramenti professionali - Risultati della sperimentazione*, Sintesi per il Convegno del 20 febbraio 2004.

Piccardo C., Ghislieri C., Reynaudo M., Tesio L., *Conciliazione al plurale. Strategie delle donne per l'autodeterminazione*, Aesse, Roma, 2002.

