

OSSERVATORIO

del mercato del lavoro

bollettino di documentazione sulle politiche
del lavoro a cura dell'Agencia del Lavoro.

Provincia Autonoma di Trento (L.p. 19/83)

**I costi percepiti della maternità.
Una ricerca nella provincia di Trento**

Il Bollettino è stato curato dal gruppo di lavoro dell'Osservatorio coordinato da Isabella Speziali

Il testo è stato redatto da Giulia Stea e Stefania Capuzzelli, sotto la supervisione di Valentina Matarazzo

Supporto informatico: Graziella Fontanari

Supporto segreteria: Elena Ruele

INDICE

I COSTI PERCEPITI DELLA MATERNITA'. UNA RICERCA NELLA PROVINCIA DI TRENTO

Prefazione		
<i>Barbara Poggio</i>	pag.	5
1. Contenuti dell'indagine e modalità di presentazione dei risultati	pag.	7
2. Il mercato del lavoro locale e il profilo della presenza femminile	pag.	9
3. Metodologia della ricerca	pag.	18
3.1 Analisi della letteratura	pag.	18
3.2 Contesto della ricerca e campionamento	pag.	21
3.3 Realizzazione delle interviste e raccolta dei dati	pag.	21
4. Presentazione dei risultati	pag.	22
4.1 Il settore secondario	pag.	22
4.2 Il settore terziario	pag.	30
5. Discussione dei risultati	pag.	37
5.1 I costi percepiti della maternità nel settore secondario	pag.	37
5.2 I costi percepiti della maternità nel settore terziario	pag.	43
6. I due settori a confronto	pag.	45
7. Conclusioni	pag.	47

Prefazione

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

L'Italia non si colloca certo tra i paesi più virtuosi sul piano del rapporto tra maternità e lavoro, come si può evincere dal dato relativo agli abbandoni del posto di lavoro da parte delle donne, che segnala come il 30% delle donne abbia lasciato l'impiego dopo la gravidanza, mettendo in luce un trend in crescita (ISTAT 2015). Più in generale la maternità sembra ancora rappresentare un problema rispetto all'accesso o al rientro nel mercato del lavoro, così come in relazione alle opportunità di carriera e sviluppo professionale.

La provincia di Trento presenta una situazione certamente più favorevole rispetto al contesto nazionale sia relativamente all'occupazione femminile che alla fecondità: il tasso di occupazione femminile nel 2015 era infatti pari al 59,8%, in linea con quello europeo e notevolmente al di sopra di quello italiano (47,2%), così come più elevato appariva il tasso di fecondità (1,54 vs. 1,37). Inoltre nel corso degli ultimi anni il divario lavorativo tra donne e uomini è andato progressivamente diminuendo (dal 21,5% del 2005 al 13,4% del 2015) ed è aumentata la quota di madri con figli in età prescolare tra le occupate (dal 76,9% del 2011 all'84,2 del 2015).

Ciò può essere certamente ricondotto all'impegno delle istituzioni provinciali nel corso degli ultimi anni sia sul versante delle politiche del lavoro che di quelle familiari. Tra i molti dati a conferma di tale sforzo si può richiamare quello relativo al livello di copertura dei servizi per l'infanzia, secondo il quale un bambino su quattro nella fascia 0-2 anni ha usufruito nel 2013/4 dei servizi per l'infanzia, una quota quasi raddoppiata nel corso di un decennio e doppia anche rispetto al dato nazionale.

Ciò nonostante permangono anche in Trentino delle criticità rispetto all'occupazione femminile, tra cui anche lo stesso fenomeno degli abbandoni, registrato dall'indagine periodica condotta dall'Osservatorio del Mercato del lavoro (2016). Lo studio mostra che il fenomeno colpisce una donna su 10 tra quelle occupate alle dipendenze che hanno avuto un figlio nel corso dei tre anni precedenti la rilevazione. Tra le donne che avevano lasciato il lavoro, tre su quattro dichiaravano che si era trattato di una scelta obbligata.

Se questa rilevazione consente di guardare al problema dalla prospettiva delle donne dimissionarie, appare tuttavia importante considerare il fenomeno anche dal punto di vista delle aziende. L'assenza legata alla maternità viene infatti spesso considerata dalle aziende in modo particolarmente critico: in particolare sono le aziende di dimensioni piccole o medie ad identificare nei costi legati alle assenze per maternità un aspetto che rende la scelta di investire in personale femminile più problematica e rischiosa.

E' in questa cornice che si è scelto di avviare un'indagine esplorativa che consentisse da un lato di analizzare i costi percepiti della maternità da parte delle aziende operanti sul territorio provinciale, dall'altro di mettere in luce le strategie e le modalità di gestione messe in atto per affrontare questo fenomeno. L'indagine, basata sulla conduzione di interviste con i referenti (responsabili delle risorse umane o titolari) di 37 aziende operanti in provincia di Trento, in parte del settore industriale

in parte nell'ambito del terziario, restituisce alcuni diversi dati di interesse.

In particolare, nonostante i significativi investimenti portati avanti in provincia di Trento sul piano della sensibilizzazione, della promozione e dell'incentivazione della conciliazione tra vita personale/familiare e lavorativa, soprattutto attraverso il processo di certificazione Family Audit, l'indagine restituisce un quadro ancora problematico, in particolare per quanto riguarda le aziende del settore industriale.

Nelle aziende del terziario, soprattutto laddove è presente una quota consistente di personale femminile, si registra una più diffusa sensibilità e attenzione alle politiche di conciliazione e soprattutto una maggiore consapevolezza rispetto al fatto che la gestione delle assenze legate alle genitorialità dovrebbe rappresentare un imperativo strategico per l'organizzazione. Si riconosce inoltre che una gestione attenta rispetto a tali temi può avere positive ricadute non solo per le persone coinvolte, ma per le stesse aziende. Le aziende del comparto industriale si connotano invece per un orientamento più tradizionale: prevale in molti casi una visione dicotomica dei ruoli e delle responsabilità di donne e uomini, in cui la genitorialità è percepita come responsabilità di pertinenza esclusivamente femminile, e si osserva una percezione della maternità come fattore problematico e impattante rispetto alla vita organizzativa.

Alcune delle indagini a cui lo stesso testo si richiama (S. Cuomo, A. Mapelli 2009) hanno messo in evidenza come la forte enfasi che le organizzazioni spesso pongono sui costi della maternità sia frutto più di pregiudizi che di riscontri oggettivi e in qualche misura anche questo lavoro fa emergere la rilevanza della cultura organizzativa di riferimento a modellare la visione che caratterizza le politiche di gestione del personale e soprattutto le strategie e le pratiche con cui vengono gestite le situazioni di maternità.

In tal senso l'auspicio è quello di riuscire a promuovere azioni mirate a far crescere la capacità delle aziende di guardare alla maternità più che come ad un costo da evitare, ad un fatto aziendale che va gestito anche in una prospettiva economica, ma soprattutto sul piano delle politiche aziendali, delle competenze relazionali dei responsabili, delle modalità di comunicazione e pianificazione del lavoro. Un obiettivo di questo tipo può essere conseguito attraverso azioni di sensibilizzazione e di formazione e tramite la valorizzazione delle buone prassi già esistenti e delle loro positive ricadute sia sul benessere organizzativo che sulle stesse performance aziendali.

Barbara Poggio
Università degli Studi di Trento

I COSTI PERCEPITI DELLA MATERNITÀ. UNA RICERCA NELLA PROVINCIA DI TRENTO.

di Giulia Stea e Stefania Capuzzelli

1. CONTENUTI DELL'INDAGINE E MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

In questa pubblicazione si espongono i risultati di un'indagine sui costi percepiti della maternità, realizzata nel secondo semestre dell'anno 2015 e l'inizio del 2016 e riferita ad un gruppo di aziende trentine. Tale progetto si inserisce in un più ampio contesto di ricerca promosso dall'Agenzia del Lavoro avente l'obiettivo di valorizzare la promozione dell'occupazione femminile e favorire il benessere organizzativo tramite pratiche orientate alla conciliazione vita-lavoro

L'obiettivo di questo progetto è stato quello di definire le dimensioni percettive del costo della maternità da parte dei datori di lavoro e di individuare le modalità di gestione e le principali problematiche affrontate dalle aziende durante il periodo di astensione delle lavoratrici.

La particolare attenzione posta al tema della maternità deriva dal fatto che essa è denunciata come uno degli aspetti più limitanti per la progressione delle carriere delle donne, oltre al fatto che le assenze legate alla maternità delle lavoratrici generano delle difficoltà sia per se stesse che per l'azienda. Risulta, dunque, particolarmente interessante capire quali siano le motivazioni e gli elementi oggettivi che contribuiscono ad alimentare tale convinzione e in che cosa consistano tali difficoltà.

Di seguito il presente elaborato si articola in cinque capitoli.

Nel primo è brevemente presentata la condizione attuale del mercato locale e, in particolare, quella della partecipazione femminile al lavoro.

Il secondo capitolo descrive la metodologia della ricerca, in cui, dopo aver esplicitato quali sono gli obiettivi che si sono voluti raggiungere tramite la domanda di ricerca, vengono analizzate le fasi che compongono il disegno della ricerca e la metodologia utilizzata.

Nel terzo e quarto capitolo si presentano i risultati ottenuti. L'analisi è sviluppata in maniera disaggregata per il settore secondario e terziario, ed è successivamente effettuato un confronto tra i due.

Nel quinto capitolo, infine, sono proposte delle considerazioni conclusive più generali sul tema della conciliazione dei tempi di vita con quelli del lavoro.

Per la raccolta dei dati è stata somministrata un'intervista a un campione di 37 aziende operanti in provincia di Trento. I risultati della ricerca sono stati analizzati tramite un'analisi di tipo qualitativo-esplorativo. La lettura dei dati è facilitata grazie all'utilizzo di grafici e tabelle.

Le domande sono per lo più strutturate, ovvero sviluppate su una traccia che segue un ordine definito. Si è optato per la standardizzazione delle domande per avere maggiore omogeneità tra le risposte e una maggiore possibilità di comparazione tra esse.

La traccia presenta alcune domande chiuse, altre semi-aperte e altre ancora in forma aperta, che hanno dunque permesso una risposta più discorsiva e libera.

L'ordine dell'intervista è quello tipico del modello strutturato, per cui le domande più complesse sono messe nel centro, mentre all'inizio e alla fine è lasciato spazio per le domande anagrafiche, più leggere di contenuti e che richiedono, dunque, minore attenzione da parte del rispondente.

Le interviste fanno riferimento alle seguenti categorie analitiche:

Dati su azienda e dipendenti al 31-12-2014: in questa prima parte sono acquisiti i dati principali dell'azienda, dunque ragione sociale, numero di dipendenti (distinto per categoria e sesso), numero di donne lavoratrici tra i 25 e i 40 anni e numero di maternità in atto al 31 dicembre del 2014.

Rappresentazione della maternità: le due domande che compongono questa parte dell'intervista riguardano la percezione della maternità. La prima domanda, aperta, indaga se l'evento maternità è vissuto come un momento impattante per l'organizzazione, mentre la seconda domanda, chiusa con una pluralità di risposte cui attribuire un valore da 1 a 5, cerca di analizzare che cosa la maternità rappresenti principalmente per l'organizzazione (un costo economico, un affaticamento organizzativo, una risorsa per la crescita esperienziale che induce nelle dipendenti, una risorsa per il cambiamento che induce nell'organizzazione, una delle normali pratiche di gestione delle risorse umane, un possibile ostacolo per lo sviluppo di carriera delle dipendenti o una riduzione dell'impegno lavorativo delle dipendenti).

Influenza sui costi aziendali nella gestione di una maternità: anche in questo caso le domande sono due, entrambe chiuse con più item cui attribuire un valore da 1 a 5. Nella prima domanda s'indaga quali siano le variabili che incidono maggiormente sui costi delle maternità (retribuzione monetaria, redistribuzione del lavoro su un'altra risorsa, formazione di un collaboratore in sostituzione, aggiornamento della dipendente al rientro, possibile perdita di capitale umano se la dipendente non dovesse rientrare e, infine, gestione delle assenze non programmate legate alla maternità). La seconda domanda, invece, cerca di evidenziare quali aspetti della lavoratrice sono associati a dei costi legati alla maternità (mansione della dipendente, inquadramento professionale, anzianità lavorativa, livello d'istruzione o sue competenze professionali). Per le variabili associate a dei costi, è inoltre richiesto di esplicitare una motivazione.

Pratiche organizzative: all'interno di questa sezione si analizzano le modalità comunicative e negoziali esistenti tra azienda e lavoratrice. È domandato, in particolare, quale modalità di comunicazione tra datore di lavoro e lavoratrice sia principalmente usata nell'apprendere o fornire la notizia della maternità. Le possibilità di risposta sono: colloquio aperto, in cui si cerca di soddisfare i reciproci interessi, una forma di comunicazione con cui la dipendente tende a soddisfare principalmente i suoi interessi, una modalità in cui prevalgono gli interessi dell'azienda, o, infine, se si tende ad evitare un confronto diretto sulla questione. Viene inoltre domandato se la modalità comunicativa adottata influisce o no sui costi percepiti e, in ogni caso, quale sarebbe la modalità maggiormente auspicabile.

Politiche attuate dall'organizzazione: la domanda vuole indagare quali politiche conciliative vengono attuate dall'organizzazione. Si propone un elenco di variabili a cui si possono aggiungere liberamente altre risposte. Le politiche elencate sono: colloquio con la dipendente nella fase pre e post maternità, invio alla dipendente di materiale formativo, uso di tecnologia per agevolare la fase di rientro della dipendente al lavoro, convenzioni con aziende per erogare servizi conciliativi o time-saving, formazione del personale in sostituzione, formazione e aggiornamento della dipendente al rientro e suo accompagnamento in questa fase, sistemi di flessibilità oraria con finalità conciliative, programmazione condivisa o introduzione di figure "jolly" in caso di assenze legate alla maternità.

Azioni che si pensa potrebbero essere attivate: anche in questo caso vengono proposte una serie di possibilità di risposta, tra cui sceglierne tre, ma viene lasciato spazio anche ad ulteriori proposte da parte dell'intervistato. L'obiettivo di questa domanda è quello di capire quali ulteriori azioni i datori di lavoro ritengono potrebbero essere promosse per ridurre i costi associati alla maternità. Le risposte proposte sono: maggiori contributi monetari da parte dell'ente pubblico, una redistribuzione dei compiti di cura tra le due figure genitoriali, comunicare la gravidanza con largo anticipo, concordare le scelte in termini di tempo per il rientro, concordare in anticipo le future esigenze di orario, o garantire un raccordo con l'azienda anche durante il periodo di gravidanza.

Caratteristiche intervistato/a: le domande finali sono di carattere anagrafico, e in questo caso riguardano i dati del/la rispondente. È chiesta la posizione ricoperta all'interno dell'organizzazione (responsabile delle risorse umane o titolare), l'età, il sesso, il titolo di studio ed, infine, l'anzianità aziendale.

2. IL MERCATO DEL LAVORO LOCALE E IL PROFILO DELLA PRESENZA FEMMINILE

Rispetto alle dinamiche rilevate nel 2014, quando l'andamento del mercato del lavoro trentino era ancora pienamente colpito dagli effetti della crisi economica, nel 2015 si sono palesati più evidenti segnali di ripresa sia per calo della disoccupazione sia in termini di aumento dell'occupazione. In un anno le persone in cerca di lavoro sono calate da 17.300 a 17.000 e il tasso della disoccupazione è sceso al 6,8%. I buoni risultati si sono determinati grazie alla dinamica riferita alle donne il cui tasso di disoccupazione è sceso, nella media annua, di ben 7 decimi di punto percentuale (dall'8,0 al 7,3%), contrastando la complementare ulteriore lieve crescita dell'indicatore annuo della disoccupazione maschile di +0,3 punti.

Anche sul versante dell'occupazione nel 2015 si è assistito a un andamento contrapposto, con l'occupazione femminile in crescita di 2.300 unità e la componente maschile in calo di 2.000 unità, andamento che ha determinato una riduzione della forbice nei rispettivi tassi di occupazione a "soli" 12,5 punti percentuali (72,3 quello maschile e 59,8% il femminile) (Tab. 1).

Tab. 1 TASSI DI ATTIVITA', DI OCCUPAZIONE* E DI DISOCCUPAZIONE** IN PROVINCIA DI TRENTO (2014-2015)
- valori percentuali e differenza di punti percentuali -

	2014	2015	Diff. Punti % 15/14
Tasso di attività			
Maschi	78,3	77,4	-0,9
Femmine	63,5	64,6	+1,1
Totale	70,9	71,0	+0,1
Tasso di occupazione			
Maschi	73,4	72,3	-1,1
Femmine	58,4	59,8	+1,5
Totale	65,9	66,1	+0,2
Tasso di disoccupazione			
Maschi	6,1	6,4	+0,3
Femmine	8,0	7,3	-0,7
Totale	6,9	6,8	-0,1

* Il tasso di attività e di occupazione sono calcolati sulla popolazione in età di lavoro (15-64 anni)

** Il tasso di disoccupazione è calcolato sulle forze di lavoro della popolazione di 15 anni e oltre

Fonte: OML su dati indagine continua sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

Guardando all'anno nel suo complesso la dinamica generale che ha governato le forze di lavoro in provincia di Trento si è confermata più affine a quella dei territori della ripartizione del Nord-Est che a quella nazionale, con tassi di occupazione stabilmente superiori e in linea con quelli della media europea (Tab. 2).

Tab. 2 INDICATORI DI OFFERTA DI LAVORO PER AREE TERRITORIALI NEL 2015
- valori percentuali e differenza di punti percentuali -

	Tasso di attività		Tasso di occupazione		Tasso di disoccupazione	
	%	diff. punti % 15/14	%	diff. punti % 15/14	%	diff. punti % 15/14
Provincia di Trento	71,0	+0,1	66,1	+0,2	6,8	-0,1
Provincia di Bolzano	74,3	+0,1	71,4	+0,5	3,8	-0,6
Nord-Est	70,5	-0,1	65,3	+0,2	7,3	-0,4
Italia	64,0	+0,1	56,3	+0,6	11,9	-0,8

* Il tasso di attività e di occupazione sono calcolati sulla popolazione in età di lavoro (15-64 anni)

** Il tasso di disoccupazione è calcolato sulle forze di lavoro della popolazione di 15 anni e oltre

Fonte: OML su dati indagine continua sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

In particolare, sul fronte degli occupati si può affermare che la crescita si è concentrata esclusivamente sul versante femminile e in misura tendenzialmente progressiva negli anni. Le donne occupate sono, infatti, passate dalle 91.500 del 2007 alle 103.800 del 2015, per un incremento maggiore del 10%. Gli occupati maschi, invece, si sono mantenuti su un livello vicino alle 128.000 unità. Dunque, l'andamento delle persone in cerca di un'occupazione, che prima della crisi mostrava una specifica difficoltà sul fronte femminile, negli ultimi anni ha mostrato un processo di avvicinamento tra i due sessi dovuto a una crescita dei disoccupati più accelerata tra gli uomini, che hanno sofferto la particolare contrazione della domanda di lavoro nell'ambito delle attività industriali e delle costruzioni. Si può quindi affermare che la parte maschile delle forze di lavoro abbia subito maggiormente gli effetti della crisi e che, di contro, proprio con la crisi i volumi dell'occupazione femminile tradizionalmente più orientata verso sbocchi lavorativi nel terziario, si siano rafforzati (Tab.3).

Tab. 3. OCCUPATI PER SETTORE DI ATTIVITÀ E SESSO IN PROVINCIA DI TRENTO NEL 2015
- valori assoluti e variazioni assolute e percentuali -

Occupati per settore di attività	Occupati per settore di attività			Var. ass. 15/14			Var.% 15/14
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Totale
Agricoltura	7.700	2.000	9.700	+600	+200	+800	+9,5
Secondario	49.200	10.000	59.200	-1.200	-100	-1.300	-2,2
<i>Totale industria escluse costruzioni</i>	33.200	8.700	41.800	-900	+200	-800	-1,9
<i>Costruzioni</i>	16.000	1.400	17.400	-300	-200	-500	-2,9
Altre Attività	71.900	91.700	163.600	-1.300	+2.200	+900	+0,5
<i>Commercio, alberghi e ristoranti</i>	21.800	21.100	42.900	-100	+2.200	+2.100	+5,0
<i>Altre Attività</i>	50.100	70.600	120.700	-1.200	0	-1.200	-1,0
Totale	128.800	103.800	232.500	-2.000	+2.300	+400	+0,2
Occupati alle dipendenze	93.200	90.300	183.500	-1.700	+2.900	+1.100	+0,6
Occupati autonomi	35.500	13.500	49.000	-200	-500	-800	-1,5

Fonte: OML su dati indagine continua sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

Rispetto alla situazione nazionale, dove il tasso di occupazione femminile raggiunge nel 2015 solo il 47,2%, la Provincia di Trento si trova più di dieci punti sopra raggiungendo il 59,8%, una percentuale più in linea con la media dell'EU28 (60,4%) che con quella nazionale.

Nonostante la tendenza del mercato del lavoro sia dunque quella di richiamare sempre più lavoratrici donne, la loro partecipazione ha tutt'oggi a che fare con l'annosa questione della

divisione dei ruoli. Questo tema, infatti, non può più definirsi recente. Risale al 1978 l'articolo pubblicato su «Inchiesta» da Laura Balbo in cui l'autrice conia il termine “doppia presenza” per definire il doppio ruolo che spesso caratterizza l'esperienza delle donne, chiamate a svolgere il lavoro familiare domestico e di cura insieme al lavoro professionale nel mercato del lavoro (L. Balbo, 1978). Questo fenomeno è dovuto al fatto che nell'ambito privato e di coppia nel corso degli anni si è perpetuata una divisione rigida dei compiti familiari secondo linee di genere. Il ruolo familiare della donna, infatti, sembra essere, oggi come una volta, anticipato attraverso i momenti di socializzazione sin dall'infanzia, a dimostrazione del fatto che la divisione dei ruoli è qualcosa d'insito e radicato nella cultura e nei valori della nostra società. Il fenomeno che ancora oggi si riscontra è quello che vede una quota consistente di donne inserirsi nel mercato del lavoro, continuando tuttavia a mantenere un ruolo primario nell'altra sfera lavorativa, quella non retribuita (L. Balbo, 2008; M. Bianchi, 1978).

Sul piano nazionale, l'Indagine Multiscopo sull'Uso del Tempo condotta dall'ISTAT (ISTAT, 2008) attestava ancora a valori molto alti l'indice di asimmetria nella distribuzione del lavoro familiare nelle coppie con donne tra i 25 e i 64 anni, un'asimmetria che raggiunge i valori maggiori nelle attività domestiche (quasi 90%) e minori nel lavoro di cura e nell'acquisto di beni e servizi (66,2%). Le difficoltà nella gestione della doppia presenza hanno naturalmente delle ricadute anche sul tasso di natalità, che ritorna nel 2015 a quota 1,37, dopo aver presentato nei dieci anni precedenti solo oscillazioni molto lievi in positivo (ISTAT, 2015).

Sul piano provinciale, la stessa rilevazione ISTAT riporta dati simili al risultato nazionale: l'indice di asimmetria nelle coppie con donne tra i 25 e i 64 anni è molto elevato anche in ambito locale e i valori di asimmetria più alti si attestano tra le coppie con l'uomo occupato e la donna non occupata, caso in cui, anche in coppie senza figli, l'indice raggiunge quasi il 90%. L'asimmetria nel lavoro familiare resta comunque alta in ogni tipo di condizione lavorativa della coppia.

Tab. 4. INDICE DI ASIMMETRIA NEL LAVORO FAMILIARE PER LE COPPIE CON DONNE TRA 25 E 64 ANNI IN PROVINCIA DI TRENTO
- valori percentuali -

Condizione lavorativa della coppia	Indice di asimmetria nel lavoro familiare per le coppie con donne di 25-64 anni
Coppia con entrambi i partners occupati	
coppia senza figli	65,8
coppia con figli	72,3
totale	71,0
Coppia con uomo occupato e donna non occupata	
coppia senza figli	87,7
coppia con figli	84,8
totale	85,5
Coppia in altra condizione	
coppia senza figli	59,8
coppia con figli	61,7
totale	60,8

Fonte: OML su Istat-ISPAT

E' proprio la presenza dei figli uno dei fattori che rendono più difficoltoso l'ingresso nel mercato del lavoro o il mantenimento di un'occupazione da parte delle lavoratrici. Nel 2014, in Italia su 100 occupate senza figli le madri lavoratrici con bambini piccoli erano solamente 77. Al crescere del livello d'istruzione, però, le differenze nella partecipazione al mercato del lavoro tra le donne con o senza figli tendono a ridursi: il rapporto tra i due tassi varia, infatti, dal 56,8% per le donne con al massimo la licenza media al 94,5% per le laureate.

I dati a nostra disposizione confermano questa tendenza anche per la provincia di Trento. E', infatti, l'impegno legato all'attività riproduttiva e alla cura dei figli a incidere più significativamente sull'atteggiamento delle donne trentine rispetto al lavoro.

Nell'ambito del generale innalzamento della presenza femminile nel mercato del lavoro trentino, si è significativamente accresciuta anche la presenza delle donne con figli.

Fecondità e occupazione sono due fenomeni che storicamente hanno incontrato difficoltà nel conciliarsi. In tutti i paesi industrializzati, in effetti, la fase iniziale di crescita della partecipazione femminile al mercato del lavoro si è accompagnata a un declino della fecondità. In molti casi le donne erano costrette a scegliere se essere lavoratrici o madri. Questa contrapposizione è progressivamente diminuita nel tempo ed anzi, negli ultimi anni, sembra essersi invertito il senso, poiché a tassi di occupazione più alti si associano anche più elevati tassi di natalità. Nel confronto con gli altri paesi, l'Italia si trova nelle ultime posizioni sia per il tasso di occupazione, che per il tasso di fecondità, limitato anche a causa del rinvio delle maternità (l'età media al parto è di circa 31 anni). Il funzionamento del mercato del lavoro e la disponibilità e accessibilità dei servizi di cura sono gli elementi maggiormente reclamati per una migliore correlazione tra fecondità ed occupazione femminile (S. Cuomo, A. Mapelli, 2010).

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'occupazione delle madri, in tutti i paesi europei i tassi di occupazione delle donne con figli sono inferiori a quelli delle lavoratrici senza figli, inoltre, il tasso di occupazione diminuisce all'aumentare del numero dei figli. In Italia, in particolare, l'occupazione femminile è caratterizzata da un frequente abbandono del lavoro in seguito alla nascita del primo figlio. L'indagine ISTAT "Essere madri in Italia – Anno 2005" (ISTAT, 2007) ha analizzato le caratteristiche delle madri inserite nel mercato del lavoro. Nel 2005 il 18,4% delle madri occupate all'inizio della gravidanza aveva lasciato il lavoro dopo il parto. In particolare il 5,6% era stata licenziata o aveva perso il lavoro in seguito alla cessazione dell'attività lavorativa che svolgeva, mentre il 12,8% si era licenziata per via degli orari inconciliabili con i nuovi impegni familiari o per potersi dedicare completamente alla famiglia. Inoltre, il rischio di perdere il lavoro o lasciarlo in seguito alla nascita del primo figlio risultava molto più accentuato per le madri che vivono nel Centro-sud, piuttosto che al Nord (al Sud il 25% non lavorava dopo il parto, mentre al Nord la percentuale si riduceva al 15%) e per bassi livelli d'istruzione (il 32% delle madri con massimo la licenza media aveva lasciato, o perso il lavoro, contro il 7,8% delle laureate). La stessa ricerca rilevava che il 67% delle donne che avevano smesso di lavorare durante la gravidanza desiderava tornare a lavorare in futuro. Inoltre, più del 40% delle donne che continuavano a lavorare dopo il parto, incontravano problemi nel conciliare la vita lavorativa con quella familiare. Da ricerche più recenti (S. Cuomo, A. Mapelli, 2010; Osservatorio del mercato del lavoro, 2015; Osservatorio nazionale sulla famiglia, 2012; M. Piazza, 2009) emerge che i motivi principali dell'abbandono del posto di lavoro dopo il parto, o le condizioni che comunque ostacolano una maggiore presenza femminile sul mercato del lavoro, sono dovuti a una serie di fattori riconducibili

ai seguenti ambiti: organizzazione del lavoro (demansionamento della qualifica professionale, deteriorarsi del clima lavorativo, penalizzazione delle misure conciliative come il part-time, resistenza a modalità di flessibilità temporale favorevole) e difficoltà conciliative (sia sul terreno dell'offerta pubblica dei servizi che di organizzazione dei tempi ed orari delle città), alle quali si aggiungono il desiderio di maternità e di prendersi cura dei figli e la permanenza di una cultura segregante, che relega le donne in determinate professioni e settori di occupazione generalmente meno pagati e più precari.

Una delle questioni fondamentali per creare ambienti di lavoro in cui le lavoratrici madri siano tutelate e trattate alla pari di tutti gli altri colleghi e colleghe, consiste nel lavorare sulla percezione della maternità stessa e, in particolare, sulla concezione negativa che le aziende attribuiscono ad essa, tematica oggetto della ricerca di cui si parlerà successivamente.

Un altro aspetto che, trattando delle mutate caratteristiche della partecipazione femminile nel mercato del lavoro, non può essere sottaciuto, riguarda la dimensione dell'investimento formativo. Il legame esistente tra titolo di studio conseguito e grado di partecipazione al mercato del lavoro delle donne è, infatti, nettissimo.

Nel 2015 in provincia di Trento il tasso di attività delle donne in età lavorativa (15-34 anni) in possesso di una laurea si attesta all'85,1%, quello delle diplomate al 72% circa, mentre per chi possiede solo la licenza media ci si abbassa al 40,4%. Inoltre, la differenza di genere nelle scelte partecipative è molto più accentuata tra le donne con bassa qualificazione; al contrario, nel caso della laurea, la differenza tra donne e uomini si riduce a soli 0,5 punti percentuali.

Tab. 5 TASSO DI ATTIVITÀ PER SESSO E TITOLO DI STUDIO IN PROVINCIA DI TRENTO NEL 2015
- valori percentuali -

	Licenza elementare	Licenza media	Diploma	Laurea
Maschi	61,8	89,5	84,2	85,6
Femmine	40,4	71,4	72,3	85,1

Fonte: OML su dati Rilevazione sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

Attualmente le donne sono occupate per la maggioranza nel terziario e per converso poco rappresentate altrove. E' interessante notare come, nonostante vi sia un aumento della presenza femminile particolarmente rilevante nelle mansioni più elevate (imprenditori, dirigenti e professioni intellettuali), il più consistente aumento dell'occupazione femminile sia sicuramente avvenuto all'interno di occupazioni tradizionalmente femminili. Se, infatti, dal 2007 al 2015 si rileva un aumento dell'incidenza dell'occupazione femminile nell'ordine di 17 punti percentuali tra le professioni intellettuali (ma ciò si deve in gran parte al passaggio con la nuova classifica professionale ISTAT CP 2011 del corpo insegnante, dal gruppo 3 dei tecnici al 2 appunto delle professioni intellettuali), le opportunità occupazionali femminili tra gli imprenditori e i dirigenti rimangono relegate nell'ordine di poco più del 16%. I gruppi degli impiegati e degli addetti alle vendite e ai servizi alla persona restano invece caratterizzati nel corso degli anni da una piuttosto netta prevalenza presenza di donne.

Tab. 6. INCIDENZA DELL'OCCUPAZIONE FEMMINILE PER LIVELLO DI QUALIFICAZIONE IN PROVINCIA DI TRENTO (2007-2015)
- valori percentuali -

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	16,6	19,7	21,7	21,7	22,2	25,0	19,4	25,9	16,4
Professioni scientifiche e di elevata specializzazione	42,3	43,5	41,4	41,8	54,4	56,7	56,0	57,7	59,4
Professioni tecniche	52,5	52,3	53,2	52,5	44,3	41,0	41,9	42,4	42,9
Impiegati	61,2	65,8	68,5	69,4	66,7	68,9	71,8	68,3	68,0
Professioni qualificate attività commerciali e servizi	65,4	64,3	63,0	58,9	64,0	66,3	65,4	64,9	66,3
Operai specializzati e agricoltori	15,1	12,8	12,3	11,6	11,7	10,6	7,0	8,1	9,7
Conduttori impianti, operatori macchinari fissi e mobili	15,3	14,4	12,9	14,2	15,9	13,8	11,4	13,2	14,5
Personale non qualificato	49,9	50,6	53,8	57,0	52,7	49,5	49,0	51,0	52,2
Forze armate	1,1	0,0	4,6	4,1	2,4	2,0	0,0	0,0	0,0
Totale	41,7	42,5	42,9	42,8	43,3	43,8	43,3	43,7	44,6

Fonte: OML su dati indagine continua sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

Si denota una tendenza alla terziarizzazione non innovativa che per quota parte si associa al fenomeno dell'*overeducation*: nel terziario sono occupate la quasi totalità delle laureate, ma dentro il comparto emerge anche un rilevante impiego di questa manodopera in mansioni scarsamente qualificate. Si nota che l'aumento dell'occupazione femminile si è associato all'incremento di posizioni lavorative segreganti al femminile. Si parla di terziarizzazione non innovativa poiché, in effetti, le più rilevanti aree professionali in cui sono occupate le donne, si identificano proprio con le professioni relative alle vendite e ai servizi per le famiglie. Si tratta di commesse, cameriere, bariste, ambiti nei quali la domanda di lavoro si è rivolta alle donne, puntando alla valorizzazione delle abilità relazionali tipiche della componente femminile, oltre che alla sfera delle abilità e dell'esperienza di cura ed assistenza che le donne hanno maturato da sempre dentro i confini delle mura domestiche.

Per quanto riguarda il settore secondario, invece, come dimostrerà anche la ricerca compiuta, la carriera femminile rimane poco probabile.

La maggioranza delle occupate è lavoratrice dipendente, rimane pertanto limitata l'intraprendenza femminile rispetto alle opportunità che potrebbero concretizzarsi attraverso un lavoro autonomo.

La modalità di lavoro a tempo parziale continua infine ad essere fortemente diffusa. Il vincolo temporale rimane, in realtà, molto stringente: in provincia di Trento il 40,3% dell'occupazione delle donne nel 2015 è con un contratto a tempo parziale, a fronte di una presenza di part-time maschile che, pur in crescita, resta ancora marginale (7,1%).

Tab. 7 INCIDENZA DEL LAVORO PART-TIME SULL'OCCUPAZIONE COMPLESSIVA PER SESSO IN PROVINCIA DI TRENTO (2007-2015)
- valori percentuali -

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Maschi	3,8	4,8	4,6	4,8	5,0	5,3	6,2	6,6	7,1
Femmine	35,9	37,4	35,6	35,2	35,8	37,4	38,6	40,8	40,3
Totale	17,2	18,7	17,9	17,8	18,3	19,4	20,2	21,5	22

Fonte: OML su dati indagine continua sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

Il tempo parziale è usato dalle donne prevalentemente nelle fasi della vita in cui i figli sono piccoli. Tra il part-time orizzontale e quello verticale è molto più diffuso il primo, perché più adatto a favorire una gestione conciliativa degli impegni professionali e familiari. La condizione familiare, dunque, incide molto e il 71,7% delle madri in Italia utilizza questa modalità di occupazione per accudire i/le figli/e (R. Ranaldi, M. C. Romano, 2008). Un aspetto che però caratterizza in maniera crescente l'utilizzo del tempo parziale è che esso talvolta può essere imposto, piuttosto che voluto. Se nel caso di un part-time voluto esso si traduce in un dispositivo che consente di ridurre ed articolare diversamente il proprio orario di lavoro al fine di supportare la ricomposizione di vita privata, familiare e professionale, nel caso del part-time imposto, invece, si traduce in una modalità discriminatoria e penalizzante, fonte di malessere organizzativo e di ostacolo allo sviluppo della carriera e agli investimenti professionali. L'utilizzo di contratti a tempo parziale si è caratterizzato per una notevole espansione, ma non è cresciuto solo il part-time volontario, è aumentato pure quello involontario. Se in provincia di Trento a metà anni 2000 il 32,5% delle lavoratrici era a part-time e solo circa il 5,7% lo subiva, nel 2015 l'incidenza del part-time involontario sul totale dell'occupazione femminile è pari al 16,6%. Sul totale del lavoro svolto a part-time la quota di involontarietà nel 2015 si attesta al 41,1%.

Tab. 8 OCCUPAZIONE A TEMPO PARZIALE PER VOLONTARIETÀ E CLASSE D'ETÀ IN PROVINCIA DI TRENTO NEL 2015
- valori percentuali -

	2015			Totale
	15-34 anni	35-54 anni	55 e oltre	
Volontaria	32,7	58,5	51,0	51,9
Non volontaria	59,2	35,4	39,6	41,1
Altro	8,1	6,1	9,4	6,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: OML su dati indagine continua sulle Forze lavoro media annua Istat-ISPAT

Nonostante la nuova valenza attribuita da molte donne al lavoro, si conferma l'importanza e talvolta la centralità degli impegni familiari per le donne. La presenza dei figli, infatti, influisce sia sulla componente partecipativa, sia su quella strettamente occupazionale.

Come visto, sono senz'altro le donne le principali protagoniste della crescita occupazionale avvenuta negli ultimi anni, ma l'aumento della partecipazione femminile nel mercato del lavoro non ha abbattuto le forme di segregazione esistenti.

Il fatto che le donne convergano verso occupazioni che rendono più gestibile la doppia presenza, genera fenomeni di segregazione occupazionale, in altre parole un'ineguale distribuzione per genere degli individui tra le diverse occupazioni. Guardando alla distribuzione della presenza femminile nel mercato, è quasi immediato notare che le lavoratrici non si distribuiscono in modo uniforme nei settori di attività e nelle professioni, ma si concentrano prevalentemente in determinate occupazioni, che solitamente sono quelle che più si avvicinano ai ruoli tradizionali del lavoro domestico e di cura. Occupazioni alle quali non è riconosciuto lo stesso valore di quelle tipicamente maschili. Le professioni in cui sono prevalentemente occupate le donne, infatti, sono caratterizzate da retribuzioni poco elevate, bassa qualificazione e scarse prospettive di carriera, ma sembrano essere più compatibili con la gestione delle responsabilità familiari.

Si distinguono due forme di segregazione occupazionale: la segregazione orizzontale e quella verticale. La prima sta a indicare la concentrazione femminile in un ristretto numero di professioni ed occupazioni considerate tipicamente femminili, a bassa remunerazione e in comparti poco strategici delle imprese, la seconda definisce la concentrazione femminile ai livelli più bassi della scala gerarchica nell'ambito di una stessa occupazione, con scarse possibilità di avanzamenti di carriera, evidenziando l'esistenza di un "soffitto di cristallo" (*glass ceiling*) che ostacola la presenza femminile nelle posizioni apicali.

Sul piano nazionale, la ricerca longitudinale ISTAT più aggiornata (2004-2014) riporta tuttavia un dato positivo, poiché la presenza delle donne nei ruoli decisionali appare in crescita, seppur non in tutti i settori (ISTAT, 2015).

Il fenomeno della segregazione, soprattutto verticale, causa anche gravi differenze nella retribuzione. Il differenziale salariale di genere che si osserva nel mercato del lavoro si traduce non solo in un più basso livello di reddito da lavoro nel periodo attivo, ma anche in minori pensioni in futuro.

A giocare un ruolo importante, oltre ai meccanismi attraverso i quali opera il mercato del lavoro, sono anche le scelte occupazionali e, a monte, quelle scolastiche. Alla radice di queste scelte, spesso diverse per uomini e donne, sono rinvenibili non solo preferenze e atteggiamenti, ma anche stereotipi e norme sociali. Uomini e donne non fanno gli stessi lavori, non sono occupati negli stessi settori, hanno diverse progressioni di carriera e non hanno le stesse caratteristiche personali (come età, anzianità sul lavoro, istruzione). Inoltre, come già detto, le donne tendono a essere concentrate nei settori di attività e nelle occupazioni caratterizzate da bassi livelli retributivi (come, ad esempio, all'interno del settore manifatturiero, nel tessile, o, all'interno del terziario, nei servizi alla persona) e, infine, incontrano maggiori difficoltà nelle progressioni di carriera.

La presenza degli stereotipi di genere è dannosa sia per le donne, sia per l'economia e il mercato del lavoro perché riduce l'efficienza del sistema e le sue prospettive di sviluppo. Innanzitutto, escludere una parte della popolazione sempre più consistente, istruita e preparata dalla maggior parte delle occupazioni è uno spreco di talento e di risorse umane. Si ostacola in questo modo l'efficienza allocativa, poiché il mercato sottoutilizza la forza lavoro femminile rispetto alle sue potenzialità. In secondo luogo, la segregazione causa rigidità nel mercato del lavoro, limita le capacità di adattamento e riorganizzazione, necessarie proprio alla luce dei cambiamenti endogeni

che sta subendo e delle caratteristiche di flessibilità che sta assumendo, che poco si adattano alle caratteristiche tradizionali delle organizzazioni del lavoro.

I fenomeni di discriminazione si percepiscono particolarmente in alcune fasi della vita delle donne, come nel momento della maternità. Le donne madri sono una categoria fortemente discriminata nel mondo del lavoro, a tal punto che si parla di “*mommy track*” (B. Poggio, 2010), per indicare il percorso lavorativo che “spetta” alle donne che, avendo uno o più figli, vogliono comunque restare nel mercato. Si tratta di un percorso lavorativo caratterizzato da frequenti pause ed interruzioni, spesso gestito con modalità di lavoro poco tutelanti e non supportato da politiche di conciliazione famiglia e lavoro sufficientemente funzionanti.

Con la ricerca qualitativa che verrà presentata nelle prossime pagine si è voluto indagare proprio perché il momento della maternità sia percepito così di ostacolo per il funzionamento organizzativo e per la carriera delle lavoratrici da parte dei datori di lavoro, quali sono le dimensioni con cui viene definito e quali le strategie con cui viene affrontato. Lo scopo è stato anche quello di indagare, seppur in maniera esplorativa e non generalizzabile, quali sono i punti di vista e gli approcci alla questione della parità di genere nel mondo del lavoro da parte di chi si occupa dell’organizzazione aziendale e della gestione delle risorse umane.

3. METODOLOGIA DELLA RICERCA

La metodologia usata è di tipo qualitativo, poiché lo scopo è di fornire una rappresentazione del fenomeno in studio, senza avere la pretesa di offrire risultati con valore statistico o generalizzabili ad altre realtà. Il fine è di analizzare l’oggetto della ricerca in un contesto territoriale specifico, con lo scopo di trarre possibili spunti di riflessione e possibili soluzioni.

L’articolazione metodologico-temporale della ricerca è consistita nell’approfondire la tematica in questione tramite l’analisi della letteratura esistente, nel creare una mappatura territoriale che permettesse di comprendere il contesto di riferimento, nel selezionare il campione di aziende da intervistare e nel costruire lo strumento di indagine, in questo caso un’intervista strutturata da sottoporre di persona. Si è successivamente passati alla fase di raccolta dei dati, per poi raggruppare i risultati ottenuti ed analizzarli in forma aggregata.

3.1 Analisi della letteratura

L’utilizzo dei congedi di maternità e le loro conseguenze in capo all’azienda e alle lavoratrici possono essere inseriti in un più ampio dibattito in merito alla posizione della donna nel mercato del lavoro e alle politiche di conciliazione volte a sostenere la doppia presenza nella vita pubblica e privata delle madri.

Addentrando nello specifico del tema dei costi della maternità, si ritiene opportuno partire dal recente contributo di S. Cuomo e A. Mapelli “Maternità quanto ci costi?”¹. Le autrici partono dalla considerazione che la maternità è spesso percepita come un costo in ambito lavorativo. Se vissuta come un problema, essa si sostanzia con effetti negativi sia per le donne che per le aziende. A seguito di un congedo di maternità, infatti, le lavoratrici sembrano destinate a dover rinunciare ad opportunità di sviluppo professionale, di carriera e di conseguenti investimenti e guadagni. Le

¹ Cuomo S., Mapelli A., 2009, Maternità quanto ci costi?, Guerini e associati, Milano

aziende si trovano, invece, a vivere un malessere organizzativo, poiché appesantite da costi e attività di gestione, direttamente o indirettamente collegati con l'evento della maternità. Si pensi, ad esempio, ai costi derivanti dalla sostituzione della risorsa, alla necessità di riorganizzare il lavoro, alla gestione del rientro, alla suddivisione dei compiti sugli altri lavoratori e lavoratrici, o ai costi di convenzioni con servizi di assistenza e supporto, primi fra tutti gli asili.

Il costo di una maternità si configura peraltro in riferimento a due dimensioni: un impatto diretto sul versante dei costi reali e un impatto indiretto.

Per quanto riguarda i costi reali, G. Cusin ha recentemente compiuto un'analisi dalla quale è emerso che il costo diretto sostenuto da un'impresa per un congedo di maternità nel 2008 era pari a 5.822 euro, ai quali sono da aggiungere i costi per riposi giornalieri e astensioni facoltative dal lavoro (G. Cusin, 2014).

Il dibattito sul tema si anima maggiormente rispetto alle dimensioni dei costi indiretti e alle conseguenze che le maternità portano nelle carriere lavorative delle donne. L'indagine compiuta da S. Cuomo e A. Mapelli ha permesso di calcolare, per il 2009, un costo medio totale di gestione delle maternità pari a 23.200 euro, che corrisponderebbe a circa una percentuale dello 0,23% sul totale dei costi di personale, dunque una cifra molto esigua. Di questa quota, poi, i responsabili delle aziende intervistate hanno assegnato al costo legato alla retribuzione monetaria solo il 24% del totale, mentre tutto il restante riguarderebbe costi indiretti, tra cui in particolare, lo sforzo di dover gestire un periodo di incertezza e la necessità di riorganizzare il lavoro e le persone nell'azienda (S. Cuomo, A. Mapelli, 2009).

Il "problema" maternità sembra dunque essere più legato a variabili di percezione e di riorganizzazione aziendale, ma è considerato un problema anche da parte delle lavoratrici, che lo percepiscono e vivono come un ostacolo alla loro carriera lavorativa. Uno studio presentato nell'ambito del Convegno organizzato da Unioncamere "Gli stereotipi di genere nel mondo del lavoro" nel 2005 nell'ambito di CHASE (Chambers Against Stereotypes in Employment) ha rilevato che l'82% delle donne ritiene che la maternità costituisca un ostacolo alla progressione di carriera; inoltre, il 54,5% degli italiani ritiene che la maternità e la presenza di figli rappresentino un grande limite per la realizzazione professionale delle donne.

S. Cuomo e A. Mapelli, alla luce delle loro analisi rilevano inoltre: che la maternità comporta una discontinuità in ambito lavorativo, e che questo fenomeno ha conseguenze negative per i profili professionali delle madri lavoratrici; che il binomio maternità-lavoro, porta con sé degli stereotipi che inducono dei cambiamenti nei comportamenti di capi e colleghi nei confronti delle lavoratrici, e che dove esistono stereotipi radicati diventa sempre più difficile avere una visione corretta dei fenomeni, per cui si assiste al perdurare del fenomeno stesso. La gestione della maternità in ambito lavorativo implica, inoltre, il coinvolgimento di più attori, che sono chiamati a negoziare i propri diversi obiettivi personali, e tale negoziazione avviene anche attraverso processi di comunicazione e capacità di negoziare che rendono gli attori più o meno capaci di trovare delle strategie sinergiche o conflittuali tra loro (S. Cuomo, A. Mapelli, 2009).

Queste possibilità sono facilitate anche da delle situazioni di contesto, in particolare legate al supporto organizzativo percepito, al supporto specifico del datore di lavoro e alle prassi di gestione della maternità esistenti in azienda. Rientrano tra tali prassi tutte le pratiche di conciliazione che favoriscono una gestione migliore dei tempi e delle necessità di una lavoratrice madre. In questo senso, l'impegno nel supportare la famiglia mediante adeguate misure deve essere visto come

“un’efficiente, innovativa e produttiva politica di gestione delle risorse umane” (S. Mazzucchelli, 2011). A dimostrazione di ciò Sara Mazzucchelli, sostiene che l’intenzione di impegnarsi nella conciliazione assume per le aziende un risultato *win-win*, dove cioè si ottengono dei benefici maggiori sia per l’azienda stessa che per gli altri stakeholders. La filosofia che dovrebbe sempre più guidare ogni intervento aziendale si fonda sul riconoscimento del vantaggio competitivo dell’investimento nella conciliazione, o meglio, sul fatto che conciliare vita e lavoro non sia solo una necessità, ma soprattutto un’opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone sia alle organizzazioni. “Intervenire a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro può rappresentare un investimento economicamente valido in quanto capace di assicurare un rientro superiore ai costi” (S. Mazzucchelli, 2014). Se un’azienda è impegnata su questo fronte, è possibile osservare nei dipendenti maggior facilità nella gestione dell’equilibrio tra sfera privata e lavorativa: coloro che hanno la possibilità di beneficiare di forme di flessibilità lavorativa soffrono meno l’interferenza del lavoro sulla loro famiglia, sono significativamente più soddisfatti e, quindi, anche maggiormente motivati a produrre, inoltre beneficiano di miglior salute e benessere personale (Families and Work Institute, 2007, in S. Mazzucchelli, 2011). Una maggiore autonomia e controllo nella gestione del proprio lavoro e la flessibilità dello stesso sono, infatti, elementi che riducono lo stress in misura superiore rispetto ad una contrazione del numero di ore spese al lavoro (Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, 2014).

Dal lato dell’impresa, l’individuazione dei vantaggi nell’attivare pratiche di conciliazione è meno immediata, poiché richiede comunque una serie di costi diretti ed indiretti, che fanno spostare l’attenzione dai benefici agli oneri organizzativi. Ciononostante, numerosi studi riportati nel libro “Conciliazione famiglia e lavoro”. Buone pratiche di welfare aziendali” di Sara Mazzucchelli e i dati riportati dall’Agenzia per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili di Trento tramite l’analisi delle organizzazioni che hanno acquisito il certificato Family Audit, hanno dimostrato come il sostenere la conciliazione famiglia-lavoro in azienda contribuisca a migliorare le performance finanziarie e il benessere organizzativo (Agenzia per la Famiglia la natalità e le politiche giovanili, 2014; S. Mazzucchelli, 2011). Le aziende considerate presentano ad esempio un tasso di crescita delle vendite nell’arco di un periodo di cinque anni superiore rispetto alla media, hanno performance in termini di ritorno per gli azionisti superiori del 22% rispetto alle aziende con un’attenzione media a questa tematica e del 38% rispetto a quelle che hanno una bassa considerazione (S. Mazzucchelli, 2011). Incrementare il livello di soddisfazione dei lavoratori ha a sua volta una ricaduta positiva sul profitto aziendale, in quanto si riscontra una riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi. Praticare conciliazione in azienda, creare un clima favorevole per l’utilizzo degli strumenti a disposizione e rendere la maternità un normale avvenimento nella vita delle lavoratrici, ha delle ricadute positive non solo sul piano del benessere organizzativo, ma anche per quanto riguarda la produttività aziendale e la riduzione dei costi. La situazione nella Provincia di Trento risulta, almeno per alcuni comparti del mercato del lavoro, particolarmente avanti rispetto ad altre realtà territoriali, poiché la certificazione Family Audit, nei settori dove è diffusa, propone uno stile organizzativo che favorisce pratiche di conciliazione virtuose e vantaggiose sia per le aziende che per gli individui.

3.2 Contesto della ricerca e campionamento

Il contesto territoriale della ricerca è circoscritto alla provincia di Trento. Le organizzazioni intervistate appartengono al settore terziario e secondario. In particolare, all'interno del settore terziario sono state intervistate 18 organizzazioni, 8 delle quali appartenenti al settore di attività bancario assicurativo e 10 a quello dei servizi educativi, mentre all'interno del settore secondario sono state intervistate 19 organizzazioni appartenenti al settore alimentare, tessile, di stampa, chimico-farmaceutico, metallurgico e di fabbricazione di macchinari e mezzi di trasporto. Il settore primario è stato escluso dalla ricerca poiché è il meno rappresentativo dell'occupazione totale e anche della presenza femminile nel mercato del lavoro trentino.

Il campione di aziende è stato scelto integrando le informazioni contenute in varie banche dati: gli elenchi nominativi delle aziende per il settore dell'industria e dei servizi relativi alla provincia di Trento, diffusi dalla Camera di Commercio, la cui situazione più aggiornata risale al 31 giugno 2013, per l'industria, e al giugno 2011, per il terziario; l'elenco nominativo fornito in ottemperanza al disposto della legge 10 aprile 1991, n. 125, "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro", e l'elenco delle aziende trentine certificate Family Audit, reso pubblico nel sito www.familyaudit.org.

Le aziende selezionate sono piccole, medie e grandi, hanno un numero di dipendenti che varia da poche unità (un minimo di 3 dipendenti), fino a un massimo di 380 dipendenti. Sono stati intervistati i titolari o, in alternativa, i responsabili delle risorse umane.

Alle organizzazioni coinvolte nel processo di raccolta dei dati è stata garantita la certezza dell'anonimato e la divulgazione dei dati esclusivamente in forma aggregata.

3.3 Realizzazione delle interviste e raccolta dei dati

Le interviste strutturate sono state somministrate faccia a faccia al campione di aziende. È stato scelto tale strumento per una serie di motivazioni legate alle sue intrinseche caratteristiche. Innanzitutto, per la naturalezza e la spontaneità delle risposte che garantisce la comunicazione orale, in secondo luogo per una questione di responsività, poiché vi è una maggiore possibilità che tutti i temi vengano toccati, compresi ed approfonditi. Sono risultate, inoltre, interessanti l'insieme di risposte non verbali, come i gesti, il tono della voce o i movimenti del viso, che hanno aiutato a comprendere i significati veicolati dai rispondenti. Effettuare le interviste presso le organizzazioni ha anche permesso di compiere un'osservazione del contesto in cui sono avvenute e di avere un certo controllo su di esso e sulla situazione in generale.

La realizzazione delle interviste è avvenuta in due momenti differenti ed è stata effettuata da due intervistatrici diverse. In particolare, il primo ciclo di somministrazione delle interviste, che ha riguardato il settore terziario, è avvenuto tra giugno e luglio 2015, mentre il secondo ciclo, che ha riguardato il settore secondario, è avvenuto nei mesi di dicembre 2015 e gennaio 2016.

Le interviste sono state realizzate prevalentemente presso le aziende e, nel caso di impossibilità ad incontrarsi, sono avvenute tramite Skype. La durata dell'incontro è stata variabile, ma generalmente ha richiesto un tempo compreso tra la mezz'ora, e i quaranta minuti. Ciascun colloquio è stato registrato con il consenso dell'intervistato/a e tutte le risposte ottenute sono state trascritte e analizzate, traendo alcune prime considerazioni e poi, in maniera più strutturata, tramite l'analisi dei dati in forma aggregata. I risultati empirici saranno oggetto del capitolo successivo.

4. PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

Nel testo che segue, una prima parte è dedicata ai risultati raccolti per il settore secondario, mentre una seconda per il settore terziario. Il campione non è rappresentativo né generalizzabile e ciò permette di compiere solo delle deduzioni circa le posizioni dei due settori in merito alla questione dei costi percepiti della maternità.

I risultati empirici saranno proposti seguendo l'ordine tematico delle domande presenti nella traccia di intervista strutturata (la traccia è allegata in Appendice). Dopo la presentazione delle caratteristiche delle aziende contattate, si passerà ad analizzare le risposte ottenute sul tema centrale della ricerca: qual è la rappresentazione che i datori di lavoro hanno della maternità; cosa va ad incidere principalmente sui costi percepiti, quali fattori influenzano maggiormente la percezione della maternità come un costo e a quali aspetti delle dipendenti essa sia principalmente associata. Si analizzeranno le principali modalità di comunicazione adottate, che politiche a favore della conciliazione sono attuate e quali, invece, potrebbero facilitare una gestione positiva delle problematiche collegate alle maternità. I dati finali ritornano ad essere di tipo anagrafico, andando ad analizzare le caratteristiche generali degli intervistati².

4.1 Il settore secondario

Dati dell'azienda e dei dipendenti

Le dimensioni delle aziende contattate sono variabili. Nel caso del settore secondario, vanno da piccole realtà con meno di 20 dipendenti fino ad arrivare alla fascia dei 101-200 dipendenti.

Il numero di occupati per categoria e sesso mette in luce uno squilibrio nella distribuzione di uomini e donne, sia per quanto riguarda le mansioni svolte, che soprattutto all'interno delle posizioni apicali. Dirigenti e quadri sono infatti categorie connotate principalmente al maschile, il numero di uomini supera il 70% in entrambi i posizionamenti. Solo in 2 aziende su 19 sono presenti quadri di genere femminile, mentre il dato si inverte per quanto riguarda gli uomini (ci sono quadri uomini in 12 aziende su 19, e in quantità sempre maggiore rispetto alle donne). Anche il ruolo di dirigente è connotato prevalentemente al maschile, infatti si contano solo 4 donne con questo ruolo, a fronte di 18 uomini.

Un dato estremamente basso è quello relativo al numero di maternità in corso alla fine del 2014. Solo 7 aziende hanno delle maternità in atto e per un massimo di tre per azienda, valori che portano ad una media di neanche una maternità per azienda.

2 Per quanto riguarda la posizione organizzativa degli intervistati del settore secondario, nel 28% dei casi si è trattato del/la titolare dell'azienda, mentre nel restante 72% del/la responsabile delle risorse umane. L'età media è di 45 anni e per il 53% i/le rispondenti sono donne, mentre per il 47% uomini. Il loro titolo di studio è prevalentemente la licenza media superiore (53%), segue la laurea (27%). L'anzianità media aziendale delle persone intervistate è di 13 anni. Per quanto riguarda la posizione organizzativa degli intervistati del settore terziario, nel 28% dei casi si è trattato del/la titolare dell'azienda, mentre nel restante 72% del/la responsabile delle risorse umane o responsabile amministrativo/a. L'età media è di 45 anni e per il 60% i/le rispondenti sono donne, mentre per il 40% uomini. Il loro titolo di studio è prevalentemente la licenza media superiore (44%), segue la laurea (39%) e meno frequenti sono i casi di qualifica professionale o di ulteriore specializzazione post-laurea. L'anzianità media aziendale delle persone contattate è di 14 anni.

Nessuna organizzazione possiede il certificato Family Audit. Questo dato può far sollevare delle riflessioni in merito alla conoscenza e al funzionamento della certificazione nel settore industriale.

Rappresentazione della maternità

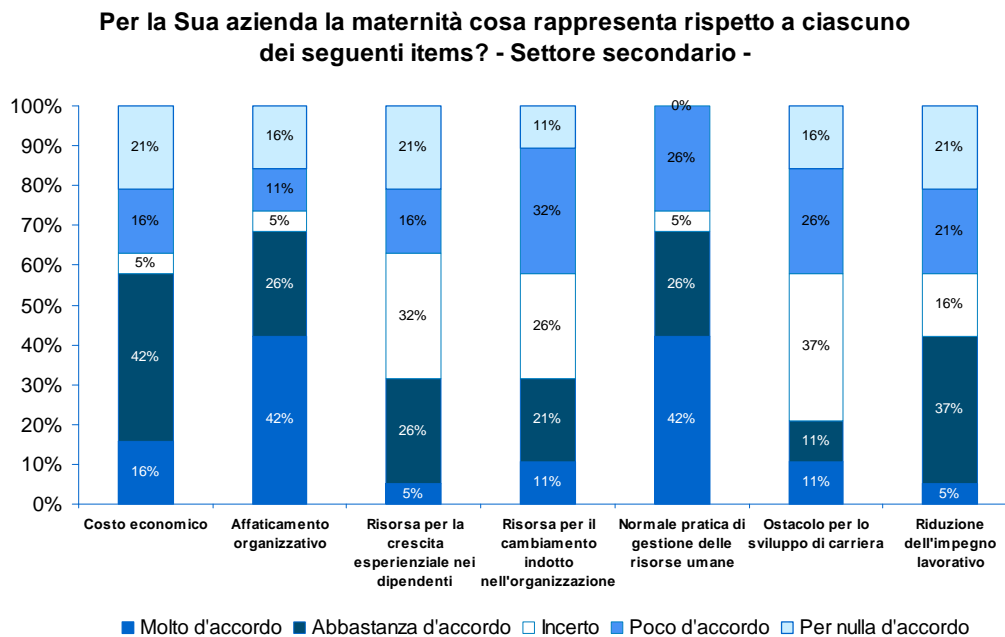
La maternità è rappresentata in modo diverso dai rappresentanti delle aziende intervistate. Quasi metà degli intervistati ritiene che la maternità rappresenti un affaticamento organizzativo, inoltre, per un valore percentuale sempre nell'intorno del 50%, essa rappresenta anche un costo economico che l'azienda si trova costretta a sostenere. Al contrario, la maggior parte delle aziende è poco o per nulla d'accordo sul fatto che la maternità possa rappresentare una risorsa per la crescita esperienziale che induce nelle dipendenti e neppure una risorsa per il cambiamento che potrebbe indurre nell'organizzazione. Nonostante tutto, quasi il 70% delle aziende è molto o abbastanza d'accordo sul fatto che la maternità sia una normale pratica di gestione delle risorse umane.

Dall'analisi delle interviste è emerso che alcuni rispondenti rappresentano la maternità principalmente in chiave non problematica, anticipando l'evento o gestendolo attraverso soluzioni organizzative; altri, invece, la rappresentano come un evento particolarmente impattante sulla vita aziendale. La problematicità dell'evento è legata sia a caratteristiche dell'azienda sia a caratteristiche delle dipendenti. Altri rispondenti ancora non si collocano ai due estremi della dicotomia individuata, rimanendo in un'area intermedia. L'aspetto che sembra essere decisivo nel definire la maternità come più o meno impattante è il diverso posizionamento attivo/passivo delle aziende rispetto ad essa. Le organizzazioni che si pongono in chiave attiva nei confronti di una possibile maternità sono quelle che percepiscono l'evento come meno problematico e "gestibile". Tali aziende non dichiarano di disporre di particolari pratiche aziendali formalizzate, ma in occasione dell'evento sembrano essere ben disposte nel riorganizzarsi e nel trovare soluzioni organizzative efficaci. Le aziende che si collocano in una posizione intermedia sembrano essere ben disposte soprattutto nei confronti della maternità delle dipendenti che ricoprono posizioni facilmente sostituibili. Si rileva invece una maggiore chiusura e, dunque, una rappresentazione in termini più problematici, al crescere della posizione occupata, della mansione svolta. Questa tipologia intermedia offre spunti di riflessione in merito al fenomeno della segregazione verticale. La rappresentazione della maternità come problematica solo per le posizioni apicali può legittimare agli occhi delle aziende la scelta di non attribuire ruoli di responsabilità alle dipendenti madri o potenzialmente madri.

Le aziende che si posizionano in maniera passiva, invece, rappresentano la maternità come un evento impattante. Si tratta di aziende che sembrano subire l'evento. Due dimensioni emergono come particolarmente critiche nella rappresentazione della maternità: il costo economico e il problema della sostituzione della risorsa. Per quanto riguarda il costo economico si fa riferimento a quelli che in letteratura sono stati definiti come i "costi vivi" (S. Cuomo, A. Mapelli, 2009). Sono voci di costo quantificabili economicamente (le quote di TFR per i periodi di assenza, il pagamento dei ratei di ferie, le eventuali mensilità aggiuntive e la possibile integrazione del 20% della retribuzione se prevista dal contratto collettivo), che incidono sulla rappresentazione della maternità come impattante perché devono essere anticipate dall'azienda per conto dell'INPS. "Sicuramente è un costo economico". *Del resto, è ovvio una maternità per un'azienda piccola manderebbe in crisi l'azienda* (azienda 11); "Sì, molto perché è un costo per l'azienda senza apporto produttivo" (azienda 21). Per le aziende che rilevano una certa problematicità nella

gestione delle maternità, per quanto riguarda le caratteristiche delle lavoratrici, la variabile che maggiormente influenza la percezione della criticità dell'evento è la posizione organizzativa della dipendente. Come si vedrà successivamente, infatti, alcune mansioni risultano difficilmente sostituibili e, per questo, assenze in ruoli chiave determinano difficoltà sul piano della riorganizzazione aziendale.

Graf. 1. RAPPRESENTAZIONE DELLA MATERNITÀ – SETTORE SECONDARIO

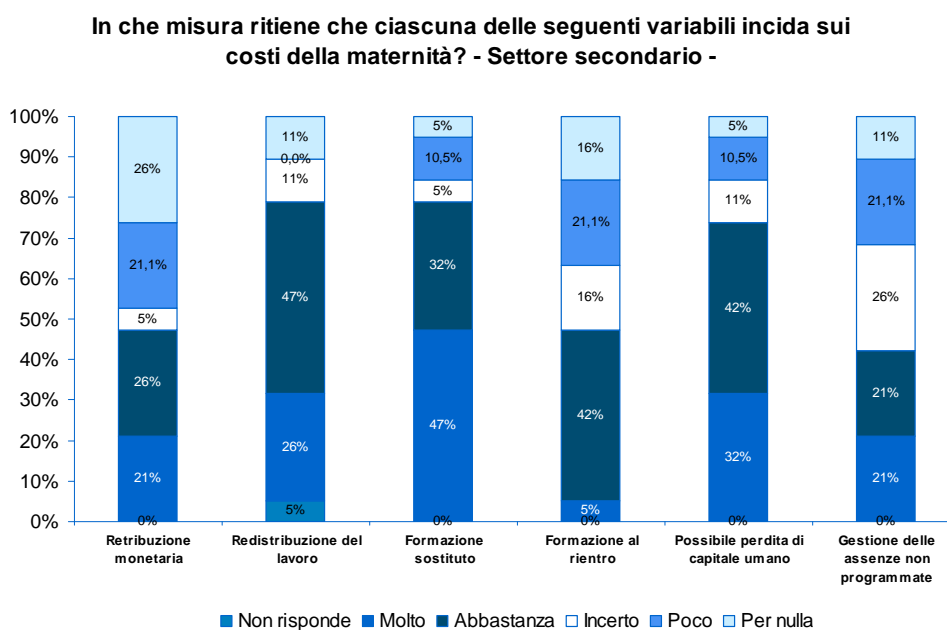


Fonte OML

Influenza sui costi aziendali della gestione di una maternità

Per quanto riguarda le aziende del settore secondario, la principale voce di spesa che incide sui costi di maternità è individuata nella formazione di una persona in sostituzione (questa variabile incide “molto” per il 47% degli intervistati e “abbastanza” per il 32%). Le opzioni di risposta proposte risultano tutte abbastanza incisive nel determinare un aumento di costi per l'organizzazione. Oltre alla formazione del sostituto, risultano rilevanti la redistribuzione del lavoro sulle altre risorse e il costo per la possibile perdita di capitale umano. Seguono la retribuzione monetaria che spetta alla dipendente per legge, che si divide a metà tra i rispondenti per cui influisce “molto” o “abbastanza” e quelli per cui influisce “poco” o “per nulla”, la formazione al rientro e la gestione delle assenze non programmate. Queste ultime due variabili incidono “poco” o “per nulla” rispettivamente per il 37% e il 32% e hanno anche una certa percentuale di risposte incerte, rispettivamente 16% e 26%.

Graf. 2 VARIABILI CHE INCIDONO SUI COSTI DELLA MATERNITÀ – SETTORE SECONDARIO



Fonte OML

Questa incertezza è probabilmente dettata anche dal fatto che alcune aziende non hanno particolare esperienza circa la gestione della maternità, perché caratterizzate principalmente da dipendenti maschi. Con questa domanda si è voluto rilevare come si compone la voce di costo della maternità, sia in riferimento ai costi vivi (quantificabili economicamente), sia in riferimento ai costi indiretti o percepiti (di natura organizzativa, non associati ad un esborso monetario), secondo la distinzione proposta da S. Cuomo e Mapelli (2009). I risultati suggeriscono che, tra gli intervistati contattati, i principali costi aziendali della maternità sono legati più a sforzi di processo (formazione della risorsa in sostituzione, redistribuzione del lavoro su un'altra risorsa) che l'evento impone alle aziende, piuttosto che ai costi vivi ad essa imputabili (retribuzione monetaria che spetta alla dipendente per legge).

All'interno di questa sotto-sezione dell'intervista si è voluto indagare anche quanto determinate caratteristiche della lavoratrice potessero incidere sui costi percepiti dalle aziende in caso di maternità. In particolare, tali aspetti riguardano il tipo di mansione, l'inquadramento professionale, l'anzianità lavorativa, il livello di istruzione e le competenze professionali. A pesare maggiormente sono la tipologia di mansione svolta (incide "molto" o "abbastanza" per il 74% dei rispondenti) e le competenze professionali della lavoratrice (incidono "molto" o "abbastanza" per il 68% dei rispondenti). A seguire, in linea con le prime due variabili, ha importanza anche l'inquadramento professionale. Le capacità delle lavoratrici risultano essere fondamentali, soprattutto quando le risorse sono qualificate e ricoprono dei ruoli cruciali, poiché aumentano i costi economici per la sostituzione e la riorganizzazione in azienda. Alla richiesta di esplicitare la motivazione della scelta della propria risposta, gli intervistati si sono principalmente concentrati sul fatto che i costi legati alle maternità sono strettamente connessi alla mansione della dipendente. La loro spiegazione verte sul fatto che più sono elevati l'inquadramento professionale della lavoratrice e le competenze

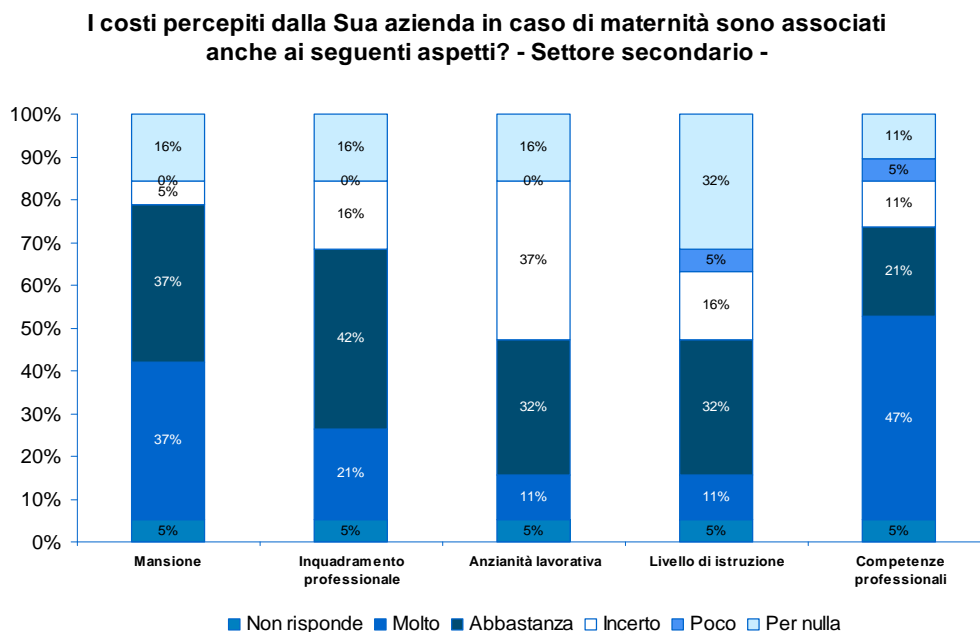
messe in campo per svolgere il lavoro, più diventa critica la sostituzione e più sono alti i costi economici ad essa connessi. Nel caso della sostituzione, i problemi sollevati dagli intervistati riguardano la loro difficoltà nel trovare una risorsa che abbia possibilmente le stesse capacità, dunque nella selezione, ma anche nel formarla sufficientemente in tempi così ristretti. A ciò si aggiunge il fatto che la dipendente in sostituzione non potrà mai avere tutta la conoscenza pregressa delle dinamiche e della vita aziendale, che si acquisisce solo con una certa anzianità lavorativa.

“Più è alta la competenza, più è skillata la dipendente, o più cruciale è il suo ruolo ricoperto, più alto è per noi il costo economico, per la sua sostituzione, per la perdita del suo capitale di conoscenza” (azienda 1).

Tali problematiche risultano essere correlate anche a una percezione di maggiori costi economici connessi proprio alle attività che implica la sostituzione e la formazione di una nuova risorsa con un alto inquadramento professionale in azienda.

“L’assenza di una dipendente, con tutte queste sue caratteristiche, richiede una sostituzione: significa trovare un’altra persona, dunque spendere per il reclutamento, con il rischio che non vada bene, poi ci sono i costi per la formazione e l’affiancamento, che è un costo doppio” (azienda 2).

Graf. 3 ASPETTI DELLE DIPENDENTI ASSOCIATI AI COSTI PERCEPITI DELLE MATERNITÀ – SETTORE SECONDARIO



Fonte OML

Modalità di comunicazione

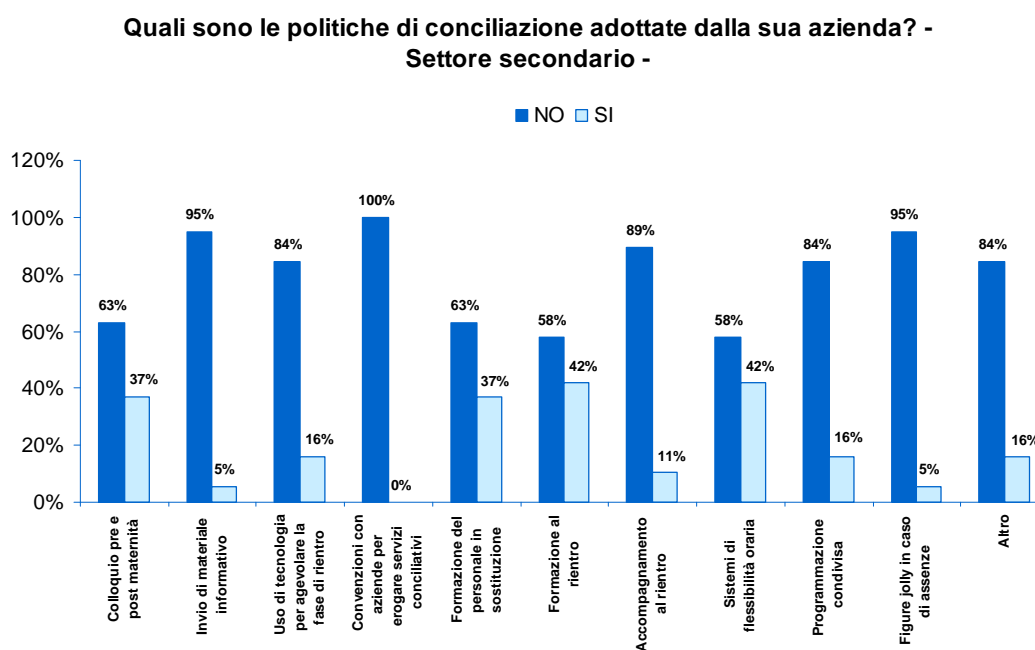
In questa parte dell’intervista si sono volute indagare le modalità di comunicazione adottate dalle aziende nella gestione delle maternità. Nella maggioranza dei casi (84% delle aziende) prevale un colloquio aperto, in cui la dipendente e il titolare condividono informazioni al fine di soddisfare i

reciproci interessi. In un numero molto limitato di casi, per la precisione il 5%, prevale una modalità di comunicazione in cui l'azienda si percepisce più debole rispetto alle lavoratrici, che si ritiene tendano a soddisfare principalmente i loro interessi. Sempre nel 5% dei casi avvengono colloqui in cui sembrano invece prevalere gli interessi dell'azienda. Secondo gli intervistati la modalità di comunicazione più auspicabile è la comunicazione diretta, anche se risulta essere maggiormente praticabile in base ad alcune caratteristiche delle aziende, ossia le sue dimensioni per numero di occupati e il grado di conoscenza e fiducia nei confronti dei propri lavoratori da parte del datore di lavoro. In ogni caso, la negoziazione anticipata tra le parti sembra emergere come strategia per pianificare soluzioni funzionali per entrambi e ridurre la percezione del "problema" maternità.

Politiche attuate dall'organizzazione

Solo poco più di metà delle organizzazioni nel settore industriale implementa delle politiche a sostegno della maternità. Per quanto riguarda gli interventi messi in atto, praticamente tutti ruotano attorno alla figura della lavoratrice e alla sua sostituzione, quindi sono finalizzati al funzionamento dell'organizzazione stessa piuttosto che al benessere delle lavoratrici e alle loro necessità di equilibrare i tempi del lavoro con i tempi privati e della famiglia. Gli interventi più diffusi sono la formazione e l'aggiornamento della dipendente al rientro e i sistemi di flessibilità oraria con finalità conciliativa (azioni che vengono implementate nel 42% dei casi). Seguono la formazione del personale in sostituzione e l'attuazione di colloqui con la dipendente pre e post maternità (37% in entrambi i casi). Risultano, invece, completamente assenti altre pratiche a sostegno della genitorialità, come l'invio di materiale informativo durante il periodo di assenza e la presenza di convenzioni con altre aziende per erogare servizi conciliativi o *time-saving*.

Graf. 4 POLITICHE DI CONCILIAZIONE ATTUATE – SETTORE SECONDARIO



Fonte OML

Azioni che potrebbero essere attivate

A chiusura della parte centrale dell'intervista è stato chiesto quali azioni potrebbero contribuire a ridurre i costi associati alla maternità. È stata data la possibilità di scegliere tra alcune voci proposte, ma anche di aggiungerne altre.

L'intervento che al primo posto favorirebbe la riduzione dei costi è comunicare la gravidanza con largo anticipo. Risultano importanti tutte le azioni che ruotano attorno alla comunicazione e alle tempistiche, ovvero concordare in anticipo le future esigenze di orario e le scelte in termini di tempo di rientro. Non riscuotono invece interesse le azioni volte a garantire un raccordo con le aziende anche durante la gravidanza e quelle di redistribuzione dei compiti di cura tra le due figure genitoriali. Il 26% degli intervistati, inoltre, mette al primo posto maggiori contributi economici da parte dell'Ente pubblico.

Sembrirebbe che il settore industriale, al di là della presenza o dell'assenza di pratiche conciliative, sia ancora legato ad una rigida divisione dei ruoli, per cui la maternità resta un evento che tocca e deve essere gestito in via esclusiva e privata dalle lavoratrici donne. Questa ed altre considerazioni sui risultati ottenuti si rimandano al capitolo successivo.

Graf. 5 AZIONI CHE POTREBBERO RIDURRE I COSTI ASSOCIATI ALLE MATERNITÀ – SETTORE SECONDARIO



Fonte OML

Tra l'opzione "Altro" è diffusa la richiesta di aumentare i posti negli asili nido pubblici e, più in generale, di ampliare l'offerta e le modalità di gestione dei servizi che risultano essere "distanti anni luce dalla realtà lavorativa". In un caso viene proposto di offrire maggiori sgravi fiscali per

incentivare il part-time orizzontale e verticale e di poter usufruire di un numero meno limitato di contratti a termine per permettere degli affiancamenti più lunghi tra lavoratrice e risorsa in sostituzione.

Alcuni rispondenti, nelle loro considerazioni conclusive, hanno voluto evidenziare che per un'azienda è importante programmare e sapere come riorganizzarsi con un certo anticipo. È emerso che la disponibilità a praticare misure conciliative come, ad esempio, orari più flessibili, dipende anche da una comunicazione anticipata delle necessità delle lavoratrici. Infatti, prima queste ultime esprimono le loro intenzioni in termini di rientro, prima l'azienda può pianificare delle soluzioni organizzative funzionali per entrambe le parti.

“Di solito le scelte in termini di tempo di rientro si fanno una settimana prima e in questo modo possono esserci dei problemi a livello organizzativo. Se una lavoratrice avvisa in anticipo che non vuole più il tempo pieno e io non posso concederle il part-time, sapere in anticipo che la lavoratrice non ci sarà più mi permette di lavorare sulla formazione di qualcun altro, o procedere a nuove assunzioni” (azienda 3).

Da alcune riflessioni degli intervistati emerge anche come, soprattutto nelle piccole imprese, giochi un ruolo importante la soggettività di ciascuno, sia dei dipendenti che dei datori di lavoro. Sembrerebbe che l'utilizzo di misure volte ad agevolare la lavoratrice in seguito alla nascita di un bambino non siano considerate dei diritti, ma dipendano, da un lato, dalla sensibilità del datore di lavoro, dall'altro, dagli atteggiamenti, dal modo di porsi delle lavoratrici e dal grado di fiducia e conoscenza reciproca tra le due parti.

“Vengono apprezzate le donne che di loro volontà mantengono un rapporto con l'azienda durante il congedo, come quelle che lavorano da casa. Tutto sta nel rapporto che c'è tra lavoratore e capo [...]. È importante anche l'anzianità lavorativa. Una volta che si è venuto a creare un rapporto personale è più facile venirsi incontro. Le donne che chiedono permessi e assenze volontarie non sono ben viste: dipende tanto dalla volontà della dipendente. Se uno prende e sparisce e non si fa più vedere allora può anche andarsene [...]. C'è una forte differenza tra il pubblico e il privato: “Qui sono io che faccio i miei interessi” [...] Conta anche la dimensione dell'azienda, in pochi la comunicazione e la negoziazione è più semplice [...]. Quando assumi guardi l'età” (azienda 4).

Alcuni intervistati si sono dimostrati particolarmente refrattari nei confronti dell'idea di promuovere una redistribuzione dei compiti di cura all'interno della famiglia. Quello che è emerso dalle risposte non è tanto il fatto che i rispondenti fossero contrari, ma piuttosto che la maggior parte di loro non concepisse come realmente concretizzabile un processo del genere. L'idea più diffusa tra le persone intervistate è che l'uomo rappresenta la prima e più sicura fonte di guadagno e quindi di questo si deve principalmente occupare, mentre la donna, se decide di avere dei figli, deve sapere a priori che la maggior parte dei compiti di cura ricadranno su di lei e quindi dovrà regolare di conseguenza i suoi impegni lavorativi.

“Una più equa redistribuzione dei compiti di cura non è possibile! [...] l'azienda non assume donne in produzione per non avere problemi [...] da quando si è madri si hanno due lavori” (azienda 5).

Dalle risposte ottenute si può dedurre come molta attenzione da parte dei datori di lavoro nella gestione delle maternità sia posta sulla risorsa per l'azienda, ossia sulla lavoratrice, piuttosto che sulla persona nella sua interezza. L'ottica con la quale si affronta il “problema” tra le aziende intervistate risulta principalmente essere quella per cui la maternità rappresenta un momento in cui

la lavoratrice manca e quindi l'organizzazione, che è ancora strutturata e concepita nella maniera più tradizionale e basata sull'occupazione del lavoratore uomo a tempo pieno, si deve riorganizzare per sopperire a questa assenza. La divisione dei ruoli risulta essere ancora fortemente sentita e condivisa, come l'idea che la maternità sia una scelta che, se la donna lavoratrice decide di prendere, deve gestire in autonomia e all'interno della sfera privata, facendo in modo che l'evento influisca il meno possibile sui suoi impegni lavorativi. I principali ostacoli per un superamento di questa cultura organizzativa sembrano identificabili nella presenza di convinzioni socialmente radicate dell'esistenza di ruoli chiaramente distinti in base al genere, in cui la maternità è vista come un evento esclusivamente privato e connotato al femminile.

4.2 Il settore terziario

Dati dell'azienda e dei dipendenti

Le organizzazioni appartenenti al settore terziario in cui è stata condotta l'intervista strutturata sono sia di piccole che di grandi dimensioni (da aziende con meno di 20 dipendenti fino ad aziende con quasi 400 dipendenti).

Come nel caso del settore secondario, il numero di occupati per categoria e sesso fa rilevare la presenza di forme di segregazione verticale. Dirigenti e quadri, infatti, sono categorie connotate principalmente al maschile e in entrambi i casi gli uomini sono quasi quattro volte il numero delle donne. In particolare, solo 3 aziende hanno dirigenti di sesso femminile, a fronte di 12 aziende con soli dirigenti maschi.

Il numero di occupate alle dipendenze all'interno della classe di età 25-40 anni è pari in media a circa il 33% degli occupati, ma questa percentuale non risulta essere rappresentativa del campione perché il dato è molto variabile: vi sono, ad esempio, organizzazioni composte solo da dipendenti donne che rientrano in questa fascia d'età, come altre in cui il numero è particolarmente ridotto.

Solamente 3 aziende su 18 non hanno delle maternità in corso alla fine del 2014 e più della metà (11 aziende) possiede il certificato Family Audit.

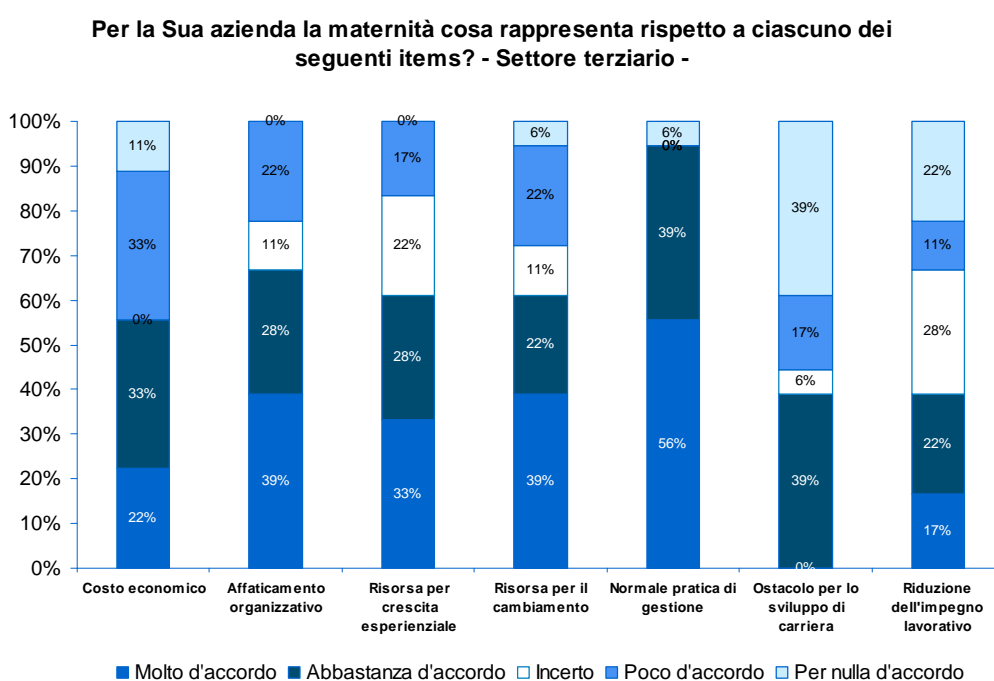
Rappresentazione della maternità

Per quasi un terzo delle aziende contattate, la maternità non sembra rappresentare un evento particolarmente impattante sulla vita aziendale. In particolare, le organizzazioni che più la considerano una normale pratica di gestione delle risorse umane sono quelle caratterizzate da un numero elevato di lavoratrici e anche per questo solitamente hanno già consolidate delle strategie aziendali di gestione e riorganizzazione. Al contrario, le altre aziende del settore vedono la maternità come momenti di difficoltà per l'organizzazione aziendale, in particolare, i principali costi sono collegati alla tipologia di mansioni delle dipendenti e al ruolo da loro ricoperto. Essendo molte delle organizzazioni del campione appartenenti al settore dei servizi socio-educativi e caratterizzate, dunque, da un lavoro di tipo relazionale, l'assenza di una dipendente può creare discontinuità nel lavoro stesso e forti difficoltà di sostituzione poiché è necessario un lungo lavoro di formazione: *“Formare una nuova risorsa è una battaglia contro il tempo”* (azienda 6).

Nonostante queste difficoltà espresse, che hanno portato il 67% degli intervistati a considerarsi molto o abbastanza d'accordo nel definire la maternità un affaticamento organizzativo, in generale si può affermare che per le organizzazioni terziarie contattate la maternità non rappresenti un grave problema, ma piuttosto una normale pratica di gestione delle risorse umane (il 95% è “molto” o

“abbastanza” d’accordo con questa affermazione). Emergono altri aspetti che portano i datori di lavoro ad avere una rappresentazione positiva della maternità. Se da un lato, infatti, essa porta con sé degli aspetti negativi, dall’altro è anche considerata come risorsa, sia per il cambiamento che induce nell’organizzazione, sia per la crescita esperienziale che induce nelle dipendenti (il 61% delle aziende sono “molto” o “abbastanza” d’accordo con queste affermazioni). A conferma di ciò sono anche le percentuali di aziende per “nulla” o “poco” d’accordo nel rappresentare la maternità come un ostacolo per lo sviluppo di carriera delle dipendenti (circa il 56%), o come riduzione dell’impegno lavorativo, anche se quest’ultimo indicatore rileva la maggiore percentuale di aziende incerte nel dare una risposta (28%).

Graf. 6 RAPPRESENTAZIONE DELLA MATERNITÀ – SETTORE TERZIARIO

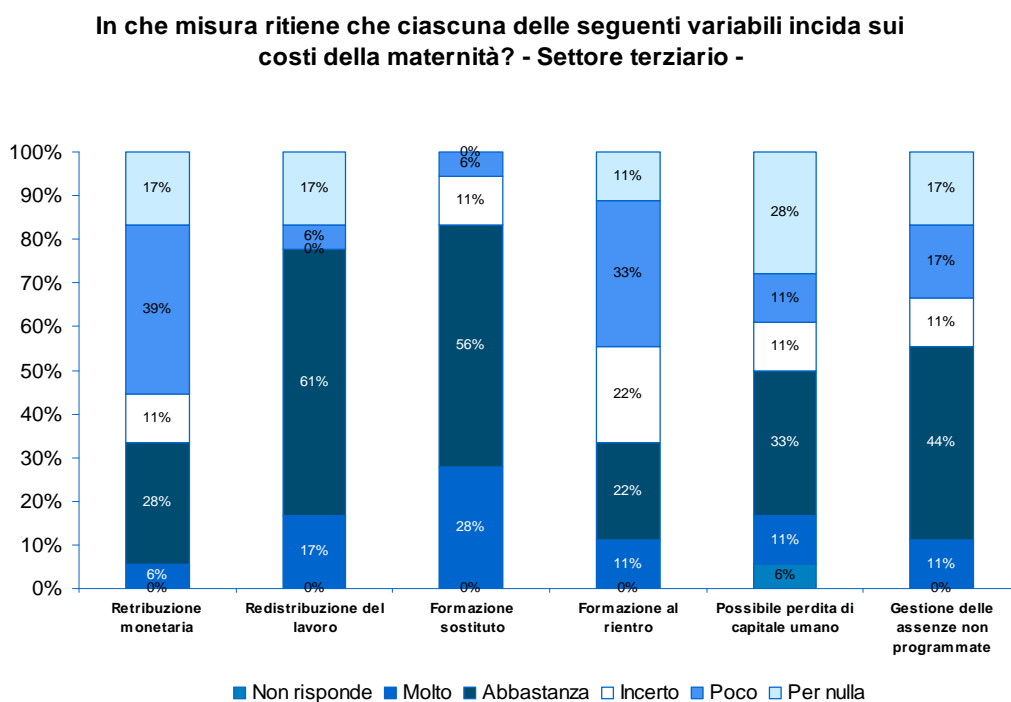


Fonte OML

Influenza sui costi aziendali della gestione di una maternità

Per le aziende del settore terziario, la principale voce di spesa che incide sui costi di maternità è quella per la formazione di una persona in sostituzione (è “molto” d’accordo il 28% e “abbastanza” il 56%) e per la redistribuzione del lavoro su un’altra risorsa (è “molto” d’accordo il 17% e “abbastanza” il 61%). Seguono la gestione delle assenze non programmate legate alla maternità e la possibile perdita di capitale umano se la dipendente non rientra dalla maternità. Le voci che incidono in maniera minore sono, invece, quelle che riguardano la retribuzione monetaria che spetta alla dipendente per legge, che incide “poco” o “per nulla” per il 56% del campione, e la formazione al rientro, che incide “poco” o “per nulla” per il 44%.

Graf. 7 VARIABILI CHE INCIDONO SUI COSTI DELLA MATERNITÀ – SETTORE TERZIARIO

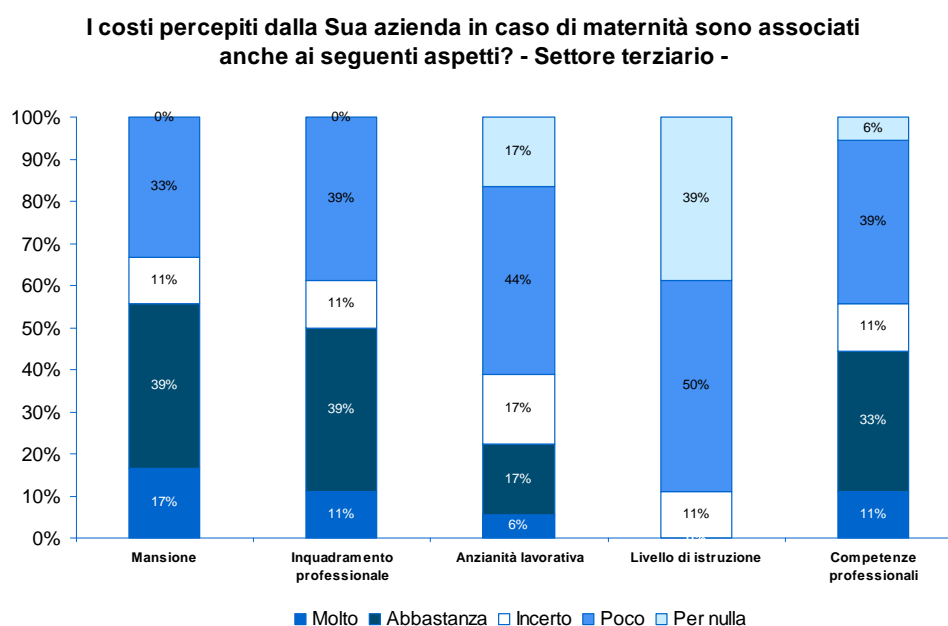


Fonte OML

Un altro risultato che emerge da questa sezione dell'intervista è la correlazione tra i costi percepiti della maternità e determinati aspetti della lavoratrice: la mansione, l'inquadramento professionale, l'anzianità lavorativa, il livello di istruzione e le competenze professionali. Per il campione di aziende appartenenti al settore dei servizi tali componenti incidono, ma relativamente, ed, in particolare, sono la mansione ricoperta, l'inquadramento professionale e le competenze possedute ad essere particolarmente importanti.

Alla richiesta di esplicitare le scelte compiute circa gli aspetti più influenti delle lavoratrici sui costi percepiti, i rispondenti hanno dato sostanzialmente due motivazioni. Da un lato, perché più la mansione è di alto livello, più è alto l'inquadramento e più sono le competenze possedute per svolgerla. In questo caso aumentano sia i costi "vivi" che quelli percepiti, perché aumentano i contributi da versare, ma aumentano anche le difficoltà per individuare e formare una risorsa in sostituzione. Dall'altro lato, un'alta percentuale delle aziende contattate appartiene al settore dei servizi socio-educativi e, in questo caso, la tipologia di mansione è percepita come una difficoltà nella gestione delle assenze per maternità poiché il lavoro è basato sulla relazione umana, e, dunque, perdere la risorsa significa perdere il servizio offerto. Le risposte aperte che gli intervistati hanno fornito vertono principalmente su queste due questioni, come si può leggere dagli estratti seguenti.

Graf. 8 ASPETTI DELLE DIPENDENTI ASSOCIATI AI COSTI PERCEPITI DELLE MATERNITÀ – SETTORE TERZIARIO



Fonte OML

“La persona che entra in maternità quasi sicuramente svolge mansioni di tipo educativo e il periodo di assenza dal lavoro va a rompere la continuità della relazione con l’utente. È proprio un costo relativo alla fatica che dovrà fare l’utente nel gestire l’assenza di questa persona” (azienda 7).

“I costi variano in funzione del ruolo che una persona ha [...] per esempio, sto pensando ai casi che abbiamo avuto, se è un’educatrice di un centro che va in maternità questo incide poco, se è la coordinatrice che va in maternità incide di più. Nel secondo caso c’è un passaggio di informazioni più difficile. Quando è andata in maternità la Responsabile dell’ufficio è stato molto più difficile sostituire, si è sostituito solo in parte perché per tutti i suoi compiti era impossibile. In base al ruolo si sente di più” (azienda 8).

Modalità di comunicazione

Per quanto riguarda le modalità di comunicazione adottate dalle aziende nella gestione delle maternità, nella maggioranza dei casi (72%) prevale un colloquio aperto in cui la dipendente e il titolare condividono informazioni al fine di soddisfare i reciproci interessi. Nel 17% dei casi prevale, invece, una modalità di comunicazione in cui l’azienda si percepisce più debole rispetto alle lavoratrici, che tendono a soddisfare principalmente i loro interessi. Nei casi in cui è stata scelta questa possibilità, però, i rispondenti non l’hanno considerata in maniera negativa, ma al contrario trovano giusto cercare di “accontentare” il più possibile le dipendenti che stanno per assentarsi dal lavoro per una maternità. In nessun caso viene evitato il confronto diretto né prevalgono colloqui in cui viene data la precedenza agli interessi dell’azienda.

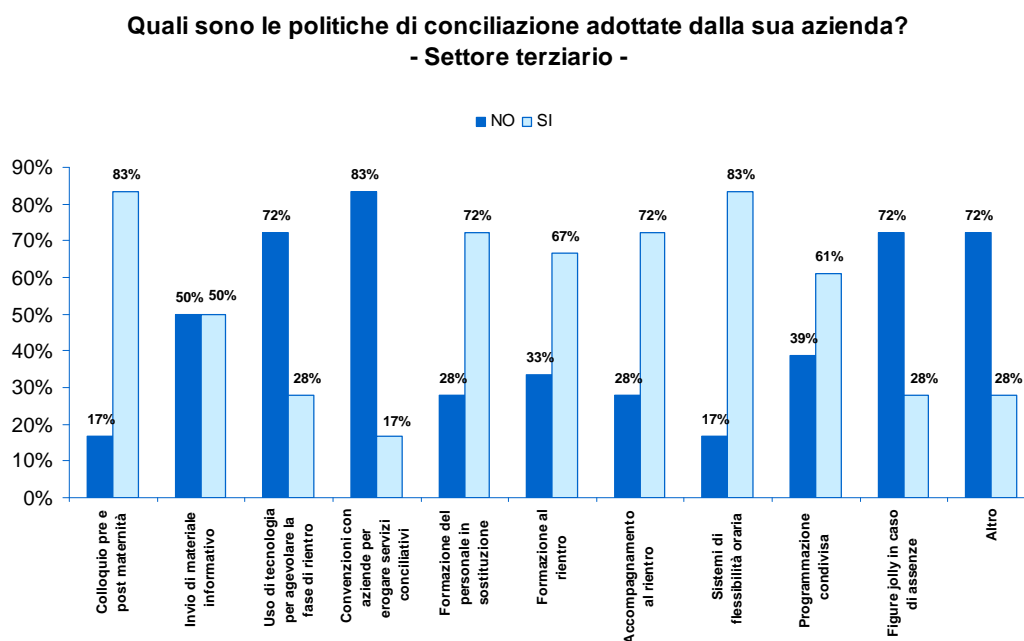
Secondo i datori di lavoro che hanno risposto all’intervista, la modalità di comunicazione più auspicabile è la comunicazione diretta. Solo in due casi si prediligono gli interessi delle dipendenti,

ma si tratta di aziende in cui viene data molta importanza al benessere organizzativo e che sono caratterizzate da una percentuale molto alta di dipendenti donne. Per questo hanno vissuto un numero molto alto di maternità, le quali vengono percepite e gestite più come una risorsa che come un problema. Di fronte al quesito che domandava se la modalità di comunicazione adottata dall'azienda influisse sui costi percepiti, la maggioranza degli intervistati ha risposto negativamente, precisamente il 61%. Oltre a 2 aziende che non sono state in grado di dare una risposta, il rimanente 28% ha identificato una correlazione positiva tra costi percepiti e modalità di comunicazione. È questo il caso dei datori di lavoro che credono che, grazie ad una buona comunicazione con le dipendenti precedentemente, successivamente, e semmai anche durante l'utilizzo del congedo, si possano percepire meno problemi e costi perché le eventuali soluzioni e riorganizzazioni sono più facilmente condivise e programmabili.

Politiche attuate dall'organizzazione

Ad eccezione di tre casi, tutte le altre aziende del settore terziario adottano politiche a sostegno della maternità.

Graf. 9 POLITICHE DI CONCILIAZIONE ATTUATE – SETTORE TERZIARIO



Fonte OML

Alcuni interventi sono più diffusi e consolidati di altri: si tratta, in particolare, dei sistemi di flessibilità oraria con finalità conciliative e dei colloqui pre e post maternità con le dipendenti, entrambi esistenti nell'83% dei casi. A seguire, sono diffuse, nel 72% dei casi, le attività di accompagnamento al rientro e di formazione del personale in sostituzione.

Più del 50% delle aziende prevede anche l'invio di materiale informativo alla dipendente circa l'attività lavorativa, la formazione e l'aggiornamento della dipendente al rientro e la programmazione condivisa. L'intervento meno usato (17% dei casi) è quello di attivare delle convenzioni con altre aziende per erogare servizi conciliativi e/o di *time saving*.

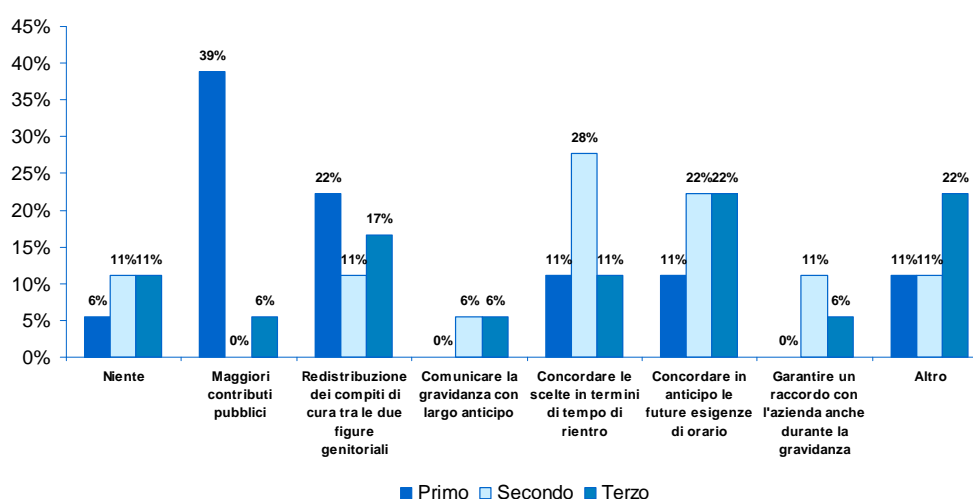
Tra l'opzione "Altro" spiccano tre interventi: il diritto della madre lavoratrice ad un periodo di aspettativa non retribuita fino al compimento del terzo anno di età del nato, il diritto ad un orario part-time o ridotto sempre fino al compimento del terzo anno di età e "l'assenza nominata", una sorta di figura jolly, che prevede di creare attraverso una selezione un po' informale una lista di persone disponibili che al momento del bisogno vengono chiamate per le sostituzioni.

Azioni che potrebbero essere attivate

Tra le azioni che i datori di lavoro ritengono possano contribuire a ridurre i costi associati alla maternità prevalgono i maggiori contributi monetari da parte dell'Ente Pubblico. Sono al primo posto nel 39% dei casi e si riferiscono anche alle spese che l'azienda deve sostenere per la formazione e la sostituzione, ma anche al pagamento dei ratei di ferie, alle eventuali mensilità aggiuntive, al TFR per i periodi di assenza e alla possibile integrazione al 100% della retribuzione durante il congedo. Oltre al contributo economico, risulta importante poter concordare le scelte in termini di tempo di rientro (prima scelta nell'11% dei casi, seconda nel 28% e terza nell'11%) e concordare in anticipo le future esigenze di orario (prima scelta nell'11% dei casi, seconda e terza nel 22%). Viene data particolare rilevanza anche alla redistribuzione dei compiti di cura tra le due figure genitoriali, mentre l'intervento meno influente risulta essere la comunicazione della gravidanza con largo anticipo. Tra l'opzione "Altro" sono emerse delle proposte interessanti, in particolare i rispondenti hanno parlato di fare in modo che il congedo obbligatorio e facoltativo siano usufruiti in un pacchetto unico durante il primo anno di vita del bambino, di creare degli obblighi per le assunzioni part-time, di adottare delle entità separate dall'azienda di appartenenza che si occupino del supporto psicologico o informatico delle dipendenti al rientro.

Graf. 10 AZIONI CHE POTREBBERO RIDURRE I COSTI ASSOCIATI ALLE MATERNITÀ – SETTORE TERZIARIO

Quali azioni potrebbero contribuire a ridurre i costi associati alla maternità? Indicare un Primo, un Secondo e un Terzo posto - Settore terziario -



Ancora, tra l'opzione "Altro" è emersa anche la richiesta di fornire dei servizi educativi "a disposizione dei genitori che lavorano", perché se gli asili nido e le scuole materne prevedono spesso anticipi e posticipi, questo non avviene ugualmente nelle scuole elementari, oppure di diffondere nuove forme di lavoro flessibile, come il telelavoro, o le forme di lavoro a distanza, magari prevedendo anche delle agevolazioni fiscali.

Per quanto riguarda la particolare attenzione posta dagli intervistati alla necessità di ridistribuire i compiti di cura tra le due figure genitoriali, sono riportati degli estratti particolarmente rappresentativi di alcune delle risposte ottenute. La ridistribuzione dei compiti familiari sembra essere considerata un importante passaggio culturale, ma anche un fattore che permetterebbe di superare alcune delle difficoltà vissute dalle lavoratrici madri, soprattutto nell'alleggerimento dei loro carichi di lavoro. È proprio per gestire nel miglior modo possibile la necessità di mantenere il lavoro e occuparsi di gran parte del carico familiare, che in alcune delle organizzazioni intervistate le donne vengono coinvolte nella riprogrammazione cercando delle soluzioni condivise, come ad esempio il cambio temporaneo di mansione.

"Come prima cosa metterei la redistribuzione dei compiti. Nella mia esperienza, finora, è questa povera mamma che deve farsi carico di tutto e i datori di lavoro accettano con fatica un padre che chiede di esercitare i diritti di paternità.[...] Spesso vi è un cambio di mansione perché si va proprio insieme a cercare una soluzione che consenta di mantenere il lavoro, perché a volte devono rinunciare al lavoro, magari è il terzo bimbo che arriva...eh, non c'è modo di gestire la cosa. Ma questo andiamo a farlo spesso, almeno per un periodo, diciamo quei canonici tre anni, forse qualcosa di più, si cerca di evitare quegli impegni che fanno proprio a pugno con la gestione della famiglia" (azienda 8).

Sempre partendo dall'importanza di una maggiore ridistribuzione dei compiti di cura, alcuni rispondenti si sono soffermati sul fatto che ancora oggi la necessità delle madri lavoratrici di occuparsi di gran parte del carico di cura può implicare delle rinunce al rientro al lavoro, come trasformare l'orario da tempo pieno a parziale, o cambiare la mansione svolta. Fare in modo che queste necessità non diventino un'ulteriore fonte di discriminazione per le donne e un ostacolo alle loro carriere deve diventare uno degli obiettivi delle aziende stesse.

"La redistribuzione dei compiti di cura tra le due figure genitoriali per me va al primo posto. Secondo me è la più importante, richiede uno sviluppo culturale. Fino a quando i pesi dei carichi di cura sono sbilanciati sulle donne è ovvio che anche dall'azienda una dipendente che è anche madre verrà gestita in maniera diversa.[...] Non è tanto l'anno di assenza in sé, quanto quello che significa al rientro. Molte dipendenti al rientro richiedono il part-time, e la richiesta, a volte quasi obbligata può rappresentare un ostacolo alla carriera. [...] Ritengo che se l'azienda ha delle aspettative alte nei confronti delle dipendenti anche la risposta da parte delle dipendenti stesse sarà alta. Se le aspettative sono basse si innesca un circolo vizioso che in molti casi può tradursi un ostacolo per lo sviluppo di carriera delle dipendenti. Ritengo che le donne, ma anche gli uomini, possano beneficiare di una redistribuzione dei carichi di cura. Solo in questo modo si potrà parlare di pari opportunità" (azienda 9).

Dalle risposte ottenute si può trarre una prima considerazione. Da un lato, infatti, i datori di lavoro intervistati non negano che la gestione delle maternità e delle assenze della lavoratrice ad essa correlate siano motivo di affaticamento organizzativo e di costi legati alla riorganizzazione, come ad esempio alla redistribuzione delle mansioni, alla gestione delle sostituzioni e della formazione.

Dall'altro lato, però, nonostante queste difficoltà concrete, sembra che l'approccio culturale con cui si affronta l'evento della maternità in azienda sia quello promosso dalle più attuali politiche che favoriscono le pari opportunità e le pratiche di conciliazione dei tempi privati con quelli lavorativi. La lavoratrice è vista nella sua interezza e per questo, oltre agli aspetti più negativi che legano le maternità ai costi organizzativi, sono presi in considerazione anche gli aspetti più positivi che l'evento della maternità può portare, non solo nella sfera privata e familiare, ma anche nell'ambito lavorativo. Tra le persone intervistate, infatti, sembra abbastanza diffusa l'idea che la lavoratrice che rientra dopo la maternità possa portare con sé nuove risorse, che possono favorire positivi cambiamenti nelle modalità di lavoro o che comunque possa portare con sé nuove competenze e abilità acquisite nella sfera privata, ma spendibili anche in quella professionale.

5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

5.1 I costi percepiti della maternità nel settore secondario

È possibile innanzitutto effettuare alcune considerazioni generali circa il rapporto che intercorre tra il settore dell'industria e le politiche di conciliazione. Il quadro non appare molto confortante poiché questo comparto del mercato del lavoro sembra essere ancora lontano dall'ottica che guida le politiche di conciliazione, sia dal punto di vista delle culture e delle pratiche organizzative, sia da parte dei valori e delle credenze di chi gestisce le organizzazioni e di chi si occupa della gestione delle risorse umane. Sembrerebbe, infatti, che le aziende, da un lato non vedano particolari vantaggi nell'implementare pratiche conciliative, dall'altro abbiano scarsa conoscenza di tutto il dibattito che ruota attorno a questo tema: ciò che si rileva è principalmente scarsa conoscenza e disinteresse. È probabile che questa tendenza sia provocata da obiettivi e necessità diversi che richiamano l'attenzione delle aziende su altri aspetti, maggiormente legati al mercato, alla produttività e all'organizzazione aziendale. La logica per cui le pratiche conciliative portano a dei miglioramenti nel benessere organizzativo e la consapevolezza che da tale benessere consegua anche maggiore efficienza ed un vantaggio economico per l'organizzazione non sembra essere così condivisa dalle aziende che appartengono al settore industriale. Esse, infatti, sono strettamente legate ai vincoli e alle necessità che comportano il produrre beni materiali e non servizi, il lavorare con macchinari che devono sempre funzionare, il gestire l'attività del personale su turni e l'essere aziende private generalmente di piccole dimensioni. Quest'ultimo elemento porta a sottolineare anche il fatto che nelle aziende medio-piccole risulta più difficile formalizzare in procedure aziendali prassi di questo genere che, piuttosto, restano su un piano informale. Le possibili pratiche che vengono implementate con l'obiettivo di favorire la conciliazione, dunque, dipendono principalmente dalla soggettività dei singoli e dalla sensibilità dei datori di lavoro.

Per quanto riguarda le azioni messe in atto, inoltre, generalmente si fa riferimento a servizi che coprono un periodo ben preciso, o solo uno specifico bisogno, mentre generalmente non si sono sviluppate policy strutturate sul tema.

Un altro elemento che determina una minore attenzione sulla questione della conciliazione è anche il fatto che il settore del mercato in questione è caratterizzato da una presenza femminile non molto elevata e quindi non vengono percepite particolari necessità di individuare soluzioni organizzative volte alla conciliazione. In particolare, sembrerebbe che la maternità sia ancora vissuta, da un lato, come un momento privato e quasi esclusivamente di competenza femminile, dall'altro, come un

evento che non deve incidere minimamente sul funzionamento dell'organizzazione, sul benessere e sulla produttività del personale.

La totale assenza di aziende appartenenti al settore industriale che siano certificate Family Audit permette di trarre un'ulteriore considerazione circa la distanza di queste organizzazioni dalle politiche di conciliazione e dall'interesse nel promuovere culture organizzative attente a questo tema. Inoltre, se per il settore dei servizi dimostrarsi attenti alla tematica può rappresentare una fonte non solo di benessere organizzativo, ma anche di vantaggi in termini di visibilità sul mercato e qualità dei servizi erogati, per le organizzazioni industriali non sembrano esservi particolari ritorni e vantaggi per il mercato, i quali, invece, sono più legati a dinamiche di produttività ed efficienza derivanti dalle produzioni. Affinché avvenga un maggiore avvicinamento alle pratiche conciliative, risulta dunque necessario ripensare alle politiche esistenti e declinarle diversamente per questo settore di mercato, rendendole maggiormente interessanti anche sul versante dei benefici traibili.

Se la visione generale della situazione non risulta essere particolarmente positiva, è necessario, però, rilevare il fatto che alcune piccole realtà riescono a creare situazioni di benessere lavorativo anche per le lavoratrici madri attraverso semplici pratiche, stili comunicativi e comportamenti da parte dei datori di lavoro, i quali facilitano l'evento della maternità ed il successivo reinserimento della lavoratrice nell'organizzazione. Si tratta di aziende che vivono la maternità come una delle normali pratiche di gestione delle risorse umane, che cercano, seppur informalmente, di agevolare le modalità di orario e di lavoro al rientro, concordando, ad esempio, orari flessibili in entrata e in uscita, trasformando gli orari a tempo pieno in tempo parziale quando richiesto, istituendo forme di incentivi all'utilizzo della maternità facoltativa e utilizzando degli stili di comunicazione e negoziazione integrativi, in cui si cerca di trovare delle soluzioni soddisfacenti sia per l'azienda che per le lavoratrici, in un'ottica di miglioramento del benessere sia nella sfera privata che in quella professionale.

Avendo riscontrato una serie di aspetti critici, nel paragrafo successivo si presenteranno le maggiori problematiche e, successivamente, quali possibili soluzioni potrebbero essere individuate per apportare dei miglioramenti organizzativi in tema di conciliazione.

Principali criticità riscontrate

In primo luogo, la difficoltà a trovare delle aziende disposte a partecipare alla ricerca ha palesato una generale mancanza di interesse da parte delle organizzazioni del settore industriale sui temi riguardanti la conciliazione e la maternità.

Per quanto riguarda il limitato campione a cui è stata sottoposta l'intervista, si può affermare che la percezione della maternità porti effettivamente a vederla come un costo e, soprattutto, come un evento impattante in relazione alla dimensione organizzativa dell'azienda. Le cause sono varie e verranno di seguito esplicitate, ma risulta innanzitutto importante sottolineare come, alla base di ogni motivazione, vi sia un problema di matrice culturale, basato sulla divisione dei ruoli nella società in base al genere che sembra ancora orientare i punti di vista personali e determinare una limitata condivisione del lavoro di cura tra i due genitori. Tra le aziende contattate si rileva una visione generale piuttosto tradizionalista nel guardare e percepire la maternità. Essa è, infatti, considerata, dal lato della produttività aziendale, un motivo di affaticamento organizzativo e di criticità nella gestione delle risorse umane, mentre dal lato personale delle dipendenti, è percepita

come un evento naturale nella vita di una donna, esclusivamente privato e femminile, che non deve interferire con l'ambito lavorativo. Da queste considerazioni sembrerebbe che tra i datori di lavoro interessati non sia presente l'idea dell'importanza di una armonizzazione delle sfere vitali degli individui e, talvolta, nemmeno della rilevanza della conciliazione. Il lavoro familiare e quello retribuito, infatti, sembrano essere considerati come in antitesi tra loro. L'idea più diffusa è quella che avere carichi familiari porti a una diminuzione del tempo disponibile e della concentrazione dedicata al lavoro retribuito e, per questo, l'evento della maternità è quasi sempre percepito come un momento difficile per l'organizzazione.

Un secondo ordine di problemi è dettato dal fatto che in questo settore occupazionale le donne sono posizionate principalmente o nei ruoli amministrativo-gestionali o all'interno delle catene di produzione, come operaie. Per entrambe le posizioni organizzative, le maternità sono vissute come un problema, come dimostra il legame che intercorre tra la percezione di problematicità dell'evento, la posizione organizzativa della dipendente e le sue competenze professionali. Da un lato, nel caso di donne occupate in ruoli manageriali o gestionali, si tratta di dover sostituire una persona che ha un ruolo chiave all'interno dell'azienda, con una conseguente perdita di know-how e gravi difficoltà di riorganizzazione (tanto che nella maggior parte dei casi analizzati le donne in maternità che svolgono questo genere di mansioni restano in stretto contatto con l'azienda, lavorando da casa per tutto il tempo possibile e mantenendosi sempre aggiornate). Se nel caso delle lavoratrici più formate e specializzate il problema della maternità si concretizza soprattutto in difficoltà nella riorganizzazione aziendale, nelle sostituzioni, nella formazione dei sostituti e nella perdita del patrimonio di conoscenze possedute, nel caso delle lavoratrici con una mansione inferiore (impiegate ed operaie) il problema maggiormente sentito sta nella fase del rientro dopo il periodo di congedo. Le pratiche di conciliazione al rientro, ed, in particolare, quelle relative alla flessibilità oraria, risultano, infatti, difficilmente applicabili. I problemi si rilevano soprattutto per le donne che lavorano nei settori di produzione, dove il lavoro è principalmente a turni e le macchine non si possono fermare. In questi casi sembra essere complicato per le aziende praticare forme di flessibilità in entrata o in uscita, ridurre gli orari delle dipendenti da tempo pieno a tempo parziale o gestire i giorni o le ore di assenza dopo il congedo, legate, ad esempio a permessi, malattie del figlio, o allattamenti. Oltre a queste criticità, viene rilevato come problematico anche il fatto che le lavoratrici occupate nelle catene di produzione abbiano talvolta diritto ad usufruire della maternità anticipata, perché in condizioni o modalità di lavoro pregiudizievoli. Ciò ne prolunga il periodo di assenza, implicando ulteriori costi per la sostituzione e ulteriori problemi di riorganizzazione del lavoro.

Un altro fattore che incide sulla percezione problematica delle maternità è individuato nei costi economici, sia diretti che indiretti. Al di là del tipo di mansione delle lavoratrici, infatti, soprattutto alle piccole imprese, pesa economicamente l'indennità dell'80% che, nonostante sia a carico dell'INPS, deve essere anticipata dal datore di lavoro. Ad incidere sul costo economico, sono fortemente correlati anche i costi per le sostituzioni e per la formazione dei sostituti. Risulta, infatti, particolarmente pesante per l'azienda dover pagare due risorse contemporaneamente, oltre al fatto che le spese per la sostituzione non si limitano solo allo stipendio del/la sostituto/a, ma sono comprensive anche delle fasi di ricerca e selezione, formazione, e quindi affiancamento, costi che si aggiungono alle prevedibili difficoltà organizzative dovute all'inserimento di una nuova risorsa.

Un ulteriore piano su cui si determinano percezioni negative delle maternità è quello degli effetti

che esse hanno sul lavoro. Tenzialmente, infatti, nelle aziende industriali coinvolte nella ricerca si rileva una negativa predisposizione del datore di lavoro all'uso dei congedi. Spesso accade che l'organizzazione, ancor prima di verificare la minore affidabilità della dipendente in seguito ad una maternità, riduca le proprie aspettative, alimentando una spiacevole sensazione di isolamento nella dipendente. La persistenza di comportamenti di questo genere è favorita dalla gestione privata del lavoro: "La dedizione incondizionata e la fedeltà assoluta all'azienda sono parte di un'ideologia del lavoro che detta condizioni insostenibili per qualunque persona desideri conciliare vita pubblica e privata" (B. Poggio, M. Cozza, 2005). L'aggravarsi del clima sul lavoro, però, non pesa solo sulle lavoratrici, ma costa anche all'impresa in termini simbolici e reali, peggiorandone il clima organizzativo e compromettendone la produttività. Alcuni datori di lavoro intervistati credono che vi siano certi lavori che non permettono la conciliazione: per loro l'effetto negativo sul lavoro non è dato dal peggioramento del clima organizzativo e del benessere dei dipendenti, ma, al contrario, dalla più scarsa produttività e dal minore interesse nei confronti del lavoro che le dipendenti inevitabilmente avrebbero al seguito di una maternità. Questo presupposto di base non dà la possibilità di considerare altri punti di vista, ad esempio di concepire il legame positivo che si potrebbe instaurare tra benessere dei dipendenti e loro efficienza, o di utilizzare altri parametri di giudizio sulla produttività, che si basino maggiormente sulle competenze possedute e sui risultati prodotti, o di concepire che successivamente alle maternità le risorse possano cambiare e arricchire l'organizzazione grazie ad altre capacità e competenze acquisite proprio in seguito all'evento.

Un altro tema critico è, appunto, il valore che viene dato dalla presenza, all'"esserci" fisicamente. Se da una parte è radicata l'idea che il tempo passato nel luogo di lavoro rispecchi l'impegno e la dedizione che il dipendente ha per l'organizzazione, dall'altra, però, questo valore non fa che rimarcare le differenze che possono instaurarsi tra i collaboratori con richieste extra-lavorative e quelli senza. Il tempo è, infatti, legato all'aspettativa aziendale di disponibilità e investimento nel lavoro. Sembra trattarsi, però, di un vincolo simbolico che fa parte della cultura che privilegia il tempo "di facciata" piuttosto che la prestazione vera e propria. In questo senso, l'uso del part-time se da un lato è visto come un aiuto e un sostegno da parte dell'azienda nei confronti delle donne per conciliare maggiormente la famiglia con il lavoro, può essere, però, anche un motivo per cui le donne vengono discriminate e viste come meno disponibili nei confronti dell'organizzazione. Le richieste, talvolta sottintese, di trascorrere al lavoro più tempo oltre l'orario minimo pattuito come segno di attaccamento e fedeltà nei confronti dell'azienda diventano insostenibili in presenza di figli da accudire, e questo genera prese di posizione da parte dei datori di lavoro che giudicano negativamente a priori il nuovo rapporto che si viene a creare tra l'azienda e la lavoratrice madre.

Un altro aspetto chiamato in causa dai datori di lavoro e considerato poco rispondente alle esigenze delle dipendenti madri è quello dei servizi di cura. In particolare, si lamenta la mancanza di posti negli asili nido pubblici e il fatto che i loro orari siano poco conciliabili con quelli di un'azienda. Si sostiene, infatti, che molto spesso tali servizi aprono e chiudono quando le madri stanno ancora lavorando. Dunque, piuttosto che pensare a forme di flessibilità oraria per le dipendenti o alla creazione di servizi tramite convenzioni, come nidi aziendali, interaziendali, o baby parking, i datori di lavoro considerano la questione sotto un altro punto di vista, valutando, in buona sostanza, che sia compito dei servizi stessi armonizzarsi con i tempi del lavoro e non viceversa.

Sembrerebbe, tuttavia, che talune risposte siano dettate da una scarsa conoscenza e da una mancata valorizzazione delle opportunità offerte dalla legislazione in tema di maternità e congedi.

Sembrerebbe che tutto sia lasciato alla soggettività dei singoli, agli stili di comportamento e all'“intelligenza sociale” (S. Mazzucchelli, 2011) praticata dalle figure imprenditoriali. È probabilmente anche per questo che, rispetto all'ampio dibattito esistente sugli stili negoziali e di comunicazione tra lavoratori e tra dipendenti e datori di lavoro, da parte dei datori di lavoro intervistati non viene rilevato particolare legame tra gli stili di comunicazione ed i costi percepiti. Il modo in cui si comunicano e si apprendono le informazioni, in questo caso in merito alle maternità, è lasciato completamente alla soggettività dei singoli ed è strettamente collegato al tipo di rapporto pre-esistente tra dipendente e datore di lavoro. Sembrerebbe che la fiducia e la conoscenza reciproca siano determinanti nel creare situazioni di dialogo aperto e trasparente, in cui è possibile trovare le modalità più soddisfacenti sia per l'organizzazione che per la lavoratrice. Dall'altro lato, una risorsa di cui si ha scarsa fiducia o che è presente da poco tempo in azienda porta a sollevare maggiori criticità da parte dei datori di lavoro. Questo fenomeno appare particolarmente diffuso nelle piccole aziende.

In ultima istanza, si può affermare che alcuni degli strumenti volti a favorire la conciliazione, come allo stesso modo alcuni di quelli proposti dalla certificazione Family Audit, siano difficilmente applicabili in questo settore del mercato, poiché prevedono modalità di lavoro che poco si adattano alla produzione industriale. È per questo necessario pensare ad altri strumenti e ad altre modalità di coinvolgimento ed avvicinamento del settore secondario alle politiche di conciliazione vita-lavoro.

Proposte di intervento

Gli aspetti che causano una percezione della maternità come “problema” dal punto di vista dei datori di lavoro del settore industriale possono essere ricompresi all'interno di questi ambiti: la questione culturale della divisione dei ruoli in base al sesso, la posizione occupata dalle lavoratrici all'interno delle organizzazioni, i costi economici, gli effetti delle maternità sul lavoro, la questione del tempo e della presenza come metri di giudizio del lavoro svolto, le caratteristiche dei servizi del territorio e la scarsa conoscenza degli strumenti conciliativi a disposizione.

Innanzitutto, si ritiene necessario un reale cambiamento nel modo di guardare la maternità al lavoro: “Bisogna cambiare filosofia e cominciare a pensare che, ad esempio, una donna che torna al lavoro dopo una maternità ed è contenta e motivata porta energia e rende di più rispetto ad una neo-mamma frustrata e poco considerata” (B. Poggio, M. Cozza, 2005). Di base risulta necessario avviare dei processi sociali di cambiamento culturale che influenzino gli equilibri di potere per quanto riguarda la negoziazione all'interno della famiglia, dei luoghi di lavoro e negli altri contesti dove può avvenire il cambiamento, rifiutando le forme di discriminazione, la divisione sessuale dei ruoli e promuovendo un percorso di trasformazione che si estende molto più oltre la percezione delle maternità, che coinvolge uomini e donne nel comprendere i cambiamenti nei ruoli e nelle funzioni genitoriali all'interno della famiglia, e quindi, modificando anche le proprie identità e la percezione di se stessi nella società. Si tratterebbe di promuovere una “transizione verso una cultura che rifiuta l'inferiorità della donna e ne ritiene necessaria la promozione, accanto alla rivalutazione della paternità e del maschile, non più come antagonista bensì come complice” (B. Poggio, M. Cozza, 2005).

Nello specifico dei costi percepiti della maternità, nel caso di dipendenti in posizioni occupazionali chiave, molti dei problemi espressi sono legati alla perdita delle competenze della risorsa assente e alla formazione del/la sostituto/a. Si potrebbe, dunque, pensare di formalizzare la presenza di

strumenti che facilitino la dipendente a restare in contatto con l'azienda, senza lasciare che ciò venga determinato solo dalla soggettività e dagli interessi che muovono la lavoratrice ad aggiornarsi o meno. Perché ciò avvenga, risulta necessario che maternità, dunque vita familiare, e lavoro non vengano più considerate come due sfere completamente disgiunte e in antitesi tra loro, ma piuttosto come due aspetti della vita che devono trovare un'armonizzazione per il buon funzionamento di entrambi. Introdurre pratiche che facilitino il contatto con l'azienda anche nel periodo in cui si usufruisce del congedo, senza limitare i diritti stessi delle lavoratrici, potrebbe agevolare questi cambiamenti. Per mettere a conoscenza la dipendente di tutto quello che succede nel luogo di lavoro durante la sua assenza, si potrebbe, ad esempio, individuare un dipendente che funga da referente, realizzare dei forum aziendali o delle schede informative da far recapitare tramite posta o e-mail. Questa attenzione nel mantenere un contatto durante l'assenza potrebbe rivelarsi utile non solo per le dipendenti con una buona posizione occupazionale, ma anche per le risorse che svolgono una mansione per la quale potrebbe sembrare non necessario farlo. In questo modo, infatti, le lavoratrici potrebbero continuare a sentirsi parte dell'organizzazione e superare con meno drammaticità il momento del reinserimento in azienda. La fase del reinserimento, infatti, presenta anch'essa una serie di costi economici ed organizzativi legati alle necessità di flessibilità della madre lavoratrice. Questo aspetto si collega strettamente alla questione del tempo e della percezione degli effetti negativi che la maternità produrrebbe sulla produttività delle dipendenti.

La questione delle pratiche conciliative di flessibilità oraria, infatti, risulta essere molto delicata. Questo perché le organizzazioni del settore secondario esprimono grosse difficoltà ad implementare tali misure. Risulta controproducente continuare ad insistere su modalità conciliative, quali la flessibilità in entrata e in uscita, il tempo parziale, il lavoro da casa, il telelavoro, qualora le modalità di produzione delle aziende richiedano orari stabiliti, turni lunghi e presenza fisica. Le possibilità che si aprono per rispondere a questo tipo di criticità seguono due differenti riflessioni. Da un lato, si potrebbe pensare ad altre misure, che ruotino maggiormente attorno ai servizi di cura e del territorio e, in questo modo, che agevolino le necessità orarie delle lavoratrici. Allo stesso modo, si potrebbe cercare di diffondere un certo tipo di organizzazione aziendale che preveda convenzioni ed alleanze strategiche tra più organizzazioni e tra i servizi del territorio, in modo da dar vita a nidi interaziendali o servizi di *time-saving* che meglio si conciliano con il lavoro di produzione su turni. Dall'altro lato, si potrebbe prospettare una trasformazione più profonda, che veda un cambiamento nelle logiche di produzione e nelle pratiche del lavoro. Si tratterebbe di promuovere sistemi di lavoro differenti, prendendo esempio dalle buone prassi, ripensando interamente all'organizzazione del lavoro, investendo sull'innovazione e sulle nuove tecnologie per favorire processi produttivi più innovativi. Questi cambiamenti organizzativi e culturali potrebbero essere favoriti tramite processi di sensibilizzazione e formazione. Creare dei canali di comunicazione e di aggancio realmente funzionali potrebbe risultare interessante sotto svariati aspetti. Da un lato, si potrebbero colmare le carenze di conoscenza in merito alla legislazione vigente a tutela della maternità e agli strumenti di conciliazione previsti a sostegno sia delle dipendenti che delle organizzazioni. Si potrebbe ad esempio favorire la diffusione di vademecum per i datori di lavoro, documenti interni per i dipendenti, corsi di formazione, colloqui informativi, l'Ente pubblico potrebbe incentivare strategie di formazione, coaching, mentoring, sia per i dipendenti, ma anche, ed in particolar modo, per i datori di lavoro. Creando dei canali di informazione, inoltre, si potrebbero far conoscere alle imprese gli ultimi studi circa la correlazione

positiva tra la presenza di politiche di conciliazione, il benessere organizzativo, la maggiore produttività e la visibilità sul mercato. Si potrebbero attivare delle occasioni di incontro in cui vengano presentate buone prassi e vengano dati gli spunti giusti per iniziare ad interessarsi a tutti questi aspetti ancora inesplorati legati alla conciliazione vita-lavoro.

Tornando a delle proposte più concrete e specifiche per una migliore gestione delle maternità, l'idea di fondo è che una buona programmazione dell'assenza da parte della madre e dell'azienda sia un momento imprescindibile per diminuirne la problematicità. La programmazione e la comunicazione anticipata permettono anche di avere un recupero in efficienza per l'abbattimento dei costi percepiti di riorganizzazione del lavoro.

5.2 I costi percepiti della maternità nel settore terziario

Dall'analisi dei dati raccolti per il settore terziario è possibile notare come da parte delle organizzazioni contattate sia posta una certa attenzione sul tema della conciliazione tra vita privata e lavoro. Si può affermare, infatti, che all'interno delle aziende intervistate la cultura organizzativa più tradizionale basata sulla divisione dei ruoli in base al genere sta lentamente modificandosi. Ciò è dimostrato sia dai valori espressi dai datori di lavoro contattati, sia dalle culture organizzative che essi hanno sviluppato nelle loro organizzazioni. In questo senso, è stato individuato come alcune pratiche organizzative incomincino a tenere in considerazione i problemi legati alla conciliazione e, più nello specifico, alla gestione delle maternità, e come si provino a superare tramite l'implementazione di specifici interventi. Le pratiche e le modalità attuate a questo fine, infatti, oltre ad abbattere le forme di discriminazione, tendenzialmente non sembrano precludere alle madri lavoratrici la possibilità di investire sul proprio lavoro e sulla propria professionalità.

Interventi in questa direzione sono anche agevolati dal fatto che le organizzazioni di questo settore sono caratterizzate da un elevato numero di dipendenti donne. Sono, dunque, più abituate a gestire le assenze legate alla maternità e nel corso del tempo hanno dato vita a delle prassi di gestione sempre più funzionali. L'elevata presenza femminile, inoltre, fa diminuire le possibilità che si generino forme di discriminazione e che esistano pregiudizi negativi nei confronti delle madri lavoratrici.

Gli aspetti che portano a considerare le maternità come un evento che incide negativamente sull'azienda sono legati principalmente alla riorganizzazione interna e a caratteristiche più specifiche legate alla natura stessa del lavoro delle aziende contattate. Se da un lato, infatti, sia le aziende del settore bancario-assicurativo che quelle dei servizi socio-educativi percepiscono maggiori difficoltà quando ad usufruire del congedo di maternità sono le dipendenti in ruoli chiave o apicali, nel caso dei servizi socio-educativi si aggiunge una problematica correlata alla natura stessa del lavoro compiuto, che è prevalentemente di tipo relazionale. In questo senso, l'assenza della lavoratrice crea dei problemi non solo di riorganizzazione interna, ma anche di qualità del servizio offerto poiché si deve instaurare una nuova relazione tra l'utente e una nuova collaboratrice e tale passaggio spesso non è così automatico ed immediato. Per diminuire le problematiche connesse a questo aspetto, si potrebbe pensare di implementare maggiormente modalità di lavoro innovative ed altamente conciliative, come il lavoro ad isole, che permetterebbe di dar vita a gruppi complementari di lavoratori e lavoratrici, i quali, in caso di assenza, si sostituiscono a vicenda. Risulta, in definitiva, importante lavorare sul piano della programmazione. Per quasi tutte le organizzazioni contattate essere in grado di pianificare e, soprattutto, farlo in

modo condiviso con lavoratori e lavoratrici, permetterebbe di evitare molte criticità, perché già previste e perché per esse si è già trovata una soluzione funzionale sia per l'organizzazione che per i/le dipendenti.

Tornando alle questioni di fondo su cui si basano le politiche di conciliazione, è importante sottolineare come la maggioranza delle persone intervistate sia risultata particolarmente sensibile al tema della co-genitorialità e alla necessità di ridistribuire i compiti di cura tra le due figure genitoriali. Sebbene vengano generalmente promosse modalità di lavoro attente alle necessità di equilibrare la vita familiare con quella lavorativa, si denuncia ancora una sottostante convinzione sociale per cui tutti questi compiti sono di esclusiva competenza femminile. Su questo aspetto, interventi di promozione della parità dei generi, volti ad abbattere la discriminazione tanto nel mondo del lavoro quanto nella società, risultano essere sempre necessari.

Effetti del Family Audit

Tra le organizzazioni certificate Family Audit si trovano quelle per le quali la maternità non è vissuta come un evento impattante sulla vita aziendale. Sono per lo più aziende che vivono la maternità come eventi fisiologici e normali pratiche di gestione delle risorse umane. Nonostante queste considerazioni, alcune delle persone intervistate ritengono che la maternità rappresenti anche un affaticamento organizzativo e specificano che queste problematiche sono soprattutto collegate alla tipologia di lavoro svolta da queste aziende. Esclusi tre casi, infatti, tutte le altre organizzazioni certificate appartengono al settore dei servizi socio-educativi e, quindi, gran parte del loro lavoro è di tipo umano e relazionale. In questo senso, l'assenza della dipendente crea discontinuità nel servizio offerto e una serie di difficoltà collegate alla sostituzione, che necessita di tempo e costi più alti che in altre attività. È per questo che i costi percepiti sono strettamente connessi al tipo di mansione e alle competenze possedute dalle dipendenti. Allo stesso tempo, le aziende certificate non tendono a considerare la maternità come una riduzione dell'impegno lavorativo delle dipendenti, ma credono che agevolare pratiche di conciliazione vita-lavoro possa aumentare il benessere sia dell'organizzazione che delle lavoratrici, le quali in questo modo restano efficienti e continuano a lavorare con lo stesso impegno. Tutte le aziende certificate adottano politiche a sostegno della maternità e, generalmente, sono le aziende che implementano il maggior numero di interventi. Tutte prevedono dei colloqui aperti con le dipendenti, sia prima che dopo il periodo di assenza, ed ugualmente tutte hanno formalizzato sistemi di flessibilità di orario, forme di accompagnamento e formazione al rientro della dipendente e attività di formazione per il/la sostituto/a.

Per quanto riguarda le possibili azioni da intraprendere per ridurre i costi legati alle maternità, la maggior parte delle aziende ritiene che l'aumento dei contributi da parte dell'Ente pubblico potrebbe rappresentare la soluzione più adeguata. Ciò poiché solleverebbe le aziende sia dai costi diretti, sia da una serie di costi indiretti legati, ad esempio, alle spese per la sostituzione, la formazione e l'aggiornamento del personale. Molta importanza è, però, attribuita anche alla redistribuzione dei compiti di cura tra le figure genitoriali e a concordare e programmare al meglio tutte le scelte organizzative connesse alla maternità.

Con riferimento allo spaccato delle organizzazioni intervistate, si può dire che, tra quelle certificate Audit e quelle che non hanno ancora attivato il processo di ottenimento del marchio, non vi siano grosse differenze. Tra le aziende Family Audit, nel complesso, si percepisce una maggiore

sensibilità sul tema della conciliazione, in particolare, oltre alle più diffuse pratiche di conciliazione, ciò che si aggiunge è una maggiore attenzione al benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e la convinzione che questi siano dei diritti che devono essere garantiti. Vi è, inoltre, la convinzione che adottare in maniera strutturata modalità di lavoro concilianti porti dei vantaggi anche in termini di qualità e produttività del servizio offerto, oltre che di visibilità e radicamento nel contesto territoriale di riferimento.

6. I DUE SETTORI A CONFRONTO

In questo paragrafo verranno posti a confronto i due settori del mercato del lavoro analizzati. Per le loro intrinseche caratteristiche, sono riscontrabili una serie di differenze, sia a livello macro, per quanto riguarda le tipologie e gli obiettivi del lavoro stesso, le modalità organizzative e l'approccio al tema della conciliazione vita-lavoro, sia a livello micro, per quanto riguarda la gestione delle maternità. Nonostante ciò, è possibile individuare anche degli elementi comuni, in particolare, in merito agli aspetti che maggiormente incidono sui costi percepiti e alle difficoltà che vengono più sentite nel riorganizzarsi in seguito alle assenze della lavoratrice legate alla nascita di un figlio.

Per quanto riguarda l'ambito più generale, le differenze sono rinvenibili nella tipologia del mercato del lavoro in cui sono inserite le organizzazioni dei due settori e nel concetto stesso del lavoro che è in essi radicato. Per quanto riguarda il settore industriale, infatti, il lavoro è generalmente concepito in una maniera piuttosto tradizionale, ma anche perché i suoi parametri di giudizio restano connessi alla presenza fisica, al tempo passato in azienda, alla produzione tramite catene di montaggio e al lavoro a turni. Il lavoro è considerato in maniera disgiunta, se non antitetica, rispetto alle altre sfere della vita, che devono influire il meno possibile su di esso. Vi è ancora una sostanziale divisione dei ruoli in base al genere, per cui è percepibile la presenza di forme di segregazione verticale: le donne sono occupate principalmente nella mansione di operaie o di impiegate e la loro assenza legata alle maternità è concepita come una perdita di produttività e un costo in termini sia economici che gestionali. All'interno di questa visione del lavoro, le politiche di conciliazione trovano poco spazio e si rileva una scarsa conoscenza e un limitato interesse circa la questione. Le pratiche più diffuse in ambito conciliativo sembrano, inoltre, di difficile applicazione in contesti dove il lavoro assume le caratteristiche appena descritte e, per questo, solo poche aziende di quelle contattate sono impegnate in processi di ridefinizione della cultura e della struttura organizzativa nella direzione della conciliazione dei tempi familiari e lavorativi.

Per quanto riguarda il settore dei servizi, invece, il concetto del lavoro assume delle caratteristiche differenti, molto spesso il servizio offerto non è un prodotto esclusivamente materiale, ma strettamente connesso alla persona stessa che lo offre. I parametri di giudizio tendono a guardare all'efficienza nel lavoro svolto senza che essa sia per forza correlata alla presenza fisica e al tempo passato in azienda. Il lavoro è tendenzialmente percepito come un ambito interconnesso con le altre sfere della vita e, per questo, il benessere organizzativo è strettamente legato al benessere più generale degli individui. Il settore dei servizi, inoltre, è caratterizzato da un'elevata occupazione femminile e si può affermare che questa caratteristica abbia favorito il consolidarsi di culture organizzative più attente alla parità di genere e che favoriscono maggiormente le prassi conciliative. Per questi motivi, a differenza del settore industriale, le politiche di conciliazione hanno trovato ampio spazio e sono diffuse pressoché in tutte le aziende contattate.

In provincia di Trento tale processo è stato agevolato dalla presenza della certificazione Family

Audit, che ha favorito il diffondersi delle pratiche conciliative e la creazione di circoli virtuosi, dove le aziende che puntano a un maggiore benessere dei lavoratori e a una maggiore armonizzazione dei tempi sono anche quelle che godono di più vantaggi in termini di competitività e visibilità sul territorio.

Per quanto riguarda gli aspetti più specifici legati alla gestione e alla percezione delle maternità in azienda, si possono individuare sia delle differenze, che degli elementi che accomunano i due settori. Innanzitutto, sebbene per motivazioni differenti, la maternità è generalmente percepita da un lato come motivo di affaticamento organizzativo, dall'altro come normale pratica di gestione delle risorse umane in quasi tutte le aziende.

Le aziende del settore secondario vivono la maternità prevalentemente come un affaticamento organizzativo perché colgono soltanto gli aspetti negativi del dover subire la perdita di una risorsa, che deve essere pagata senza che vi sia un ritorno in termini di produttività. Le principali cause di questa percezione negativa sono legate sia all'aspetto dei costi economici, sia a quello delle difficoltà di riorganizzazione interna connesse ad eventuali sostituzioni, formazione ed aggiornamenti al rientro della dipendente. Ad influire su tali costi è anche la mansione svolta dalla dipendente e, di conseguenza, le competenze che essa mette in campo per svolgere le proprie attività. In questo senso, le maternità percepite come più impattanti sono quelle delle lavoratrici in ruoli chiave, perché costano di più all'azienda, non solo in termini di sostituzione e formazione, ma anche per la perdita di tutto il patrimonio di conoscenza pregresso.

Le aziende del settore terziario, pur vivendo la maternità come un affaticamento organizzativo, la concepiscono generalmente anche come una normale pratica di gestione delle risorse umane e, quindi, sono anche più preparate nell'affrontare le dinamiche di riorganizzazione che necessariamente l'assenza di una dipendente implica. Come nel caso delle aziende del settore secondario, specialmente per le organizzazioni di piccole dimensioni, il costo economico conta una buona parte nella percezione negativa della maternità. Si tratta non solo dell'anticipazione all'INPS, ma anche di tutte le altre uscite economiche connesse (dal pagamento dei ratei di ferie, alle eventuali mensilità aggiuntive, al TFR per i periodi di assenza, ma anche, e soprattutto, ai costi di selezione e formazione della risorsa in sostituzione). Anche nel caso dei servizi, il costo economico sia diretto che indiretto varia a seconda della mansione della dipendente, ma il problema si pone in questo caso perché il lavoro, essendo di tipo umano e relazionale, non è facilmente né rapidamente sostituibile. L'affaticamento organizzativo, dunque, deriva dalla necessità di mantenere o ricreare le relazioni con gli utenti e dalle difficoltà legate alle sostituzioni.

Le differenze principali nella gestione delle maternità sono rinvenibili nelle politiche attuate a sostegno di esse e nell'approccio con cui i datori di lavoro guardano al tema della conciliazione e dell'armonizzazione dei tempi e delle necessità familiari con quelle lavorative. Da un lato, infatti, per quanto riguarda il settore industriale, pochi sono gli interventi conciliativi conosciuti e messi in atto. Molte delle pratiche sulla flessibilità oraria, ad esempio, sembrano di difficile applicazione in questo contesto lavorativo, gli ingressi e le uscite posticipate, le assenze, i permessi, creano degli scompensi a livello di organizzazione del lavoro e pertanto sono raramente agevolati. Altri interventi, invece, non sono nemmeno concepiti proprio a causa di questa lontananza della cultura aziendale rispetto alle pratiche di conciliazione. Il punto di vista dei datori di lavoro che è principalmente emerso è quello di guardare limitatamente alla produttività, e quindi non ci si pone nemmeno nell'ottica di fare dei ragionamenti più ad ampio raggio sul benessere organizzativo e sui

risvolti positivi che queste pratiche possono apportare all'organizzazione.

Per quanto riguarda il settore dei servizi, invece, gli interventi a sostegno delle maternità sono molto diffusi, probabilmente anche grazie alla promozione fatta tramite la certificazione Family Audit, a cui diverse organizzazioni hanno aderito. Gli interventi sono implementati con un'ottica diversa e nelle organizzazioni più avanzate sono formalizzati e garantiti come dei diritti. Essi generano, inoltre, un evidente miglioramento nell'azienda, legato al miglior benessere dei dipendenti che la compongono. Un'attenzione particolare, che, invece, risulta essere assente nel settore industriale, riguarda il processo di redistribuzione dei compiti di cura tra le due figure genitoriali. Se, da un lato, le aziende industriali vivono la maternità come un evento femminile, che deve essere gestito in privato ed esclusivamente dalle donne, il ragionamento che viene portato avanti da almeno una parte dei vertici delle aziende dei servizi è quello di promuovere la co-genitorialità e una divisione più equa dei compiti di cura tra gli uomini e le donne.

7. CONCLUSIONI

La prima considerazione generale che emerge da questo lavoro è quanto sia determinante, per l'attuazione di misure a favore della conciliazione, la presenza di una cultura aziendale e manageriale attenta al benessere dei dipendenti nella sua totalità.

In particolare, nelle piccole e medie aziende, che rappresentano la maggioranza nel territorio trentino, sembra che uno degli elementi che potrebbe maggiormente agevolare il processo di conciliazione sia svolto dalla condivisione di valori e comportamenti sensibili al tema da parte degli individui direttamente coinvolti. È per questo che risultano avere una grande incidenza lo stile di comportamento e l'"intelligenza sociale" delle figure imprenditoriali. Esse, infatti, devono credere nell'investimento nella conciliazione, il quale ha ragione di essere determinato non solo dalla sensibilità dei singoli, ma anche da considerazioni, direttamente o indirettamente, *business oriented*, poiché è ormai un dato consolidato il fatto che politiche attente alla conciliazione portino anche ad un miglioramento del clima aziendale, ad un incremento delle performance dei dipendenti, ad un aumento del benessere lavorativo e ad una massimizzazione delle performance aziendali. Un'iniziativa di conciliazione, per avere effetti positivi deve entrare a far parte a pieno titolo dell'organizzazione aziendale e per questo risulta necessaria una maggiore valutazione ex ante ed una più attenta analisi dei contesti lavorativi, non solo per metterne in luce i bisogni, ma anche per valorizzarne le risorse. Di conseguenza, risultano sempre più imprescindibili le dinamiche di coinvolgimento ed apertura con le risorse umane e con il contesto territoriale di riferimento (come coinvolgere i dipendenti e favorirne l'empowerment o creare partnership col territorio).

Nonostante tutti questi buoni propositi, sembrerebbe che la conciliazione in ambito lavorativo sia ancora pensata più come "un benefit, una concessione, più che un elemento strutturale o l'espressione di un valore consensualmente accettato e radicato nel contesto organizzativo; un benefit che, una volta accordato alle risorse umane, può essere revocato quando le condizioni di contesto non risultino sufficientemente favorevoli" (E. Riva, 2009). E, sempre in questa direzione, sembrerebbe che alcuni interventi conciliativi rischiano di considerare la famiglia come un ambito privato e personale, rivolgendosi ai singoli ed adottando pratiche di stampo quasi paternalistico. Le politiche di conciliazione vengono talvolta viste come elargizioni assistenzialistiche, meri strumenti per le pari opportunità, o, ancora, meccanismi per generare occupazione e lavoro, piuttosto che

investimenti per generare benessere sociale (B. Poggio, M. Cozza, 2005). A livello individuale e familiare, invece, il potenziale innovativo della conciliazione sembra dissolversi sotto il peso dei vincoli strutturali, i quali finiscono per confermare una caratterizzazione di genere degli strumenti di conciliazione, e in particolare dei congedi. L'esistenza di una distanza tra il significato "più alto" della conciliazione e l'interpretazione che prende invece forma nella quotidianità delle interazioni familiari e lavorative, contribuisce a spiegare la scarsa diffusione e il limitato utilizzo degli strumenti disponibili. Dalla ricerca emerge l'importanza di sottolineare il legame tra conciliabilità ed efficienza organizzativa. Questa proposta parte dal presupposto che le misure di conciliazione forse restano un privilegio per pochi, sono ancora scarsamente diffuse e talvolta poco utilizzate anche dove sono formalizzate, sia per i messaggi ambigui veicolati dalle culture manageriali ed organizzative, sia perché talvolta si tratta di strumenti riservati a un limitato numero di soggetti, sulla base della tipologia o del livello di inquadramento contrattuale o della posizione professionale. Più in generale, le aziende sembrano valutare le politiche in esame in termini di costi più che di benefici generati e quindi non appaiono tendenzialmente portate a considerarle una priorità organizzativa. "Il nesso tra conciliazione ed efficienza è biunivoco: invero, se da un lato la prima esercita un influsso consistente sulla seconda, dall'altro lato, l'inefficienza organizzativa può tradursi in una profonda insoddisfazione per il personale equilibrio esistenziale" (E. Riva, 2009).

Si rileva, inoltre, l'importanza di porre maggiore attenzione al ruolo ricoperto dalle aziende e al fatto che esse stesse debbano sentirsi a pieno titolo tra gli attori del welfare locali e della promozione del benessere degli individui. È per questo che, in linea generale, il dibattito più recente ruota attorno all'importanza di sostenere e finanziare l'emergere di dispositivi di welfare aziendale *family friendly*, nell'ambito di un welfare societario, plurale, fondato sulla sussidiarietà e solidarietà, di ripensare alla connessione profonda tra sistema economico e territoriale, di diffondere, supportare e finanziare attività consulenziali volte alla progettazione, implementazione e valutazione di azioni o politiche di conciliazione (S. Mazzucchelli, 2011).

Un altro aspetto interessante può riguardare la comunicazione, il modo in cui viene trasmesso ai dipendenti il valore che l'azienda dà alla conciliazione. Le potenzialità delle nuove tecnologie e dell'informazione aprono scenari non ancora del tutto esplorati e possono ampliare, attraverso la creazione di servizi alla persona e alla famiglia, ulteriori fattori di crescita e di competitività. Se le premesse essenziali per una conciliazione *family friendly* possono essere create da parte del pubblico attraverso disposizioni generali, le possibilità concrete si giocano all'interno degli ambienti di lavoro, per promuovere una cultura del lavoro capace di cogliere le implicazioni che essa stessa ha con la cultura della vita privata. All'impresa è sempre più chiesto di essere responsabile di ogni fase della propria attività, per garantire benessere ai lavoratori e valorizzare il capitale umano di un territorio. L'auspicio di questo lavoro è che attraverso il processo di consolidamento di culture organizzative attente al tema della conciliazione, al benessere e ai diritti dei lavoratori e delle lavoratrici ad esso connessi, il mondo del lavoro possa diventare promotore di una nuova visione del benessere complessivo della vita delle persone, dove vita privata e lavorativa riescano ad armonizzarsi tra loro. Se sono alcune convinzioni radicate negli esseri umani a continuare a generare divisioni in base al genere, sia nella società che nel lavoro, potrebbe essere il mondo del lavoro stesso a trasformarsi in soggetto attivo nella promozione di una cultura differente, diventando fonte di benessere non solo tra chi è parte attiva di esso, ma per la società tutta.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Agenzia del Lavoro (2011), Documento degli interventi di politica del lavoro 2011-2013, in www.agenzialavoro.tn.it/, Agenzia del Lavoro, Provincia Autonoma di Trento, Trento

Agenzia del Lavoro (2015), Documento degli interventi di politica del lavoro 2015-2018, in www.agenzialavoro.tn.it/, Agenzia del Lavoro, Provincia Autonoma di Trento, Trento

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili (2014), Conciliazione famiglia e lavoro. La certificazione Family Audit: benefici sociali e benefici economici, Atti del Convegno 18 marzo 2014, Provincia Autonoma di Trento, Trento

Altieri G. (2009), Crisi economica e donne nel mercato del lavoro, www.ires.it (consultato il 28 ottobre 2015), IRES

Altieri G., Ferrucci G., Dota F. (2008), Donne e lavoro atipico: un incontro molto contraddittorio, www.ires.it (consultato il 27 ottobre 2015), IRES

Balbo L. (1978), La doppia presenza, in «Inchiesta», n. 32, pp. 3-6, Einaudi editore, Torino

Balbo L. (2008), Il lavoro e la cura, imparare a cambiare, Torino, Einaudi editore, Torino

Bauman Z. (2002), Modernità liquida, Edizioni Laterza, Roma

Benvenuti M., Barbieri P., Chiarabini V., Cigarini L., Masotto G., Motta S., Savoldi O., Zanuso L. (2008), Lavoro e maternità. Il doppio sì. Esperienze e innovazioni, Milano, Libreria delle donne

Benvenuti M., Piazza M. (2013), Il senso del pagare la maternità a tutte, in www.ingenere.it, 7 marzo 2013, (consultato il 13 ottobre 2015)

Benvenuti M., Piazza M., Ponzellini A.M., Soru A. (2015), L'Italia e il doppio sì (alla cura e al lavoro) difficile da realizzare, le proposte per la conciliazione del gruppo maternità & paternità e il Jobs Act: qualcosa si muove, in www.ingenere.it, 17 febbraio 2015, (consultato il 25 ottobre 2015)

Bianchi M. (1978), Oltre il "doppio lavoro", in «Inchiesta», n. 32, pp. 7-11

Boni M., Scipioni R. (2014), Mamme e papà che lavorano. Guida ai congedi e ai permessi dei genitori, in www.cgil.bergamo.it/INCA (consultato il 13 ottobre 2015), INCA

Calafà L. (2001), La prestazione di lavoro tra assenze e (dis)equilibri familiari, in «Lavoro e Diritto», n. 1, pp. 143-162

- Calafà L. (2004a), *Congedi e rapporto di lavoro*, Cedam, Padova
- Calafà L. (2004b), *Strumenti di conciliazione: un approccio giuridico. Il caso dei congedi*. Paper presentato al Convegno nazionale ed europeo «Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri», Torino.
- Camera Di Commercio (2012), *Il terziario avanzato e i servizi alle imprese in Provincia di Trento. Elenco nominativo*, Ufficio Economato della Camera di Commercio I.A.A., Trento
- Camera Di Commercio (2015), *L'industria in Provincia di Trento. Elenco nominativo*, Ufficio Economato della Camera di Commercio I.A.A., Trento
- Cardinali V. (a cura di) (2006), *Maternità, lavoro, discriminazioni*, in www.isfol.it (consultato il 4 novembre 2015). ISFOL
- Cardinali V. (a cura di) (2012), *Mercato del lavoro e politiche di genere*, in www.isfol.it (consultato il 4 novembre 2015), ISFOL
- Carpino R. (2014), *La convalida delle dimissioni e la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro*, in «Lavoro a confronto», Rivista online in www.lavoro-confronto.it (consultato il 9 novembre 2015)
- Casarico A., Profeta P. (2007), *Se solo lavorassero centomila donne in più*, in «Il Sole24ore», 21 gennaio 2007
- Chiesi M., Musolesi C., Pero L., Storti C. (2006), *Orari personalizzati, flessibilità aziendale e conciliazione*, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 213, pp. 1-20
- Chiesi M., Lorini E., Petetti A., Storti C. (2002), *La maternità come sfida di Diversity Management*, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 194, pp. 73-89
- Crespi I. (2008), *Differenze di gender, famiglia e politiche di conciliazione in Europa: alcune riflessioni critiche*, in «Sociologia e politiche sociali», n. 1, pp. 9-33
- Cuomo S., Mapelli A. (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e associati, Milano
- Cuomo S., Mapelli A. (2009), *Maternità quanto ci costi?*, Guerini e associati, Milano
- Cuomo S., Mapelli A. (2010), *Maternità, quanto ci costi? Il caso regione del Veneto*, SDA Bocconi, Milano

- Cusin G. (2014), Quanto costa la maternità alle imprese, in www.lavoce.info, 20 giugno 2014 (consultato il 12 ottobre 2015)
- De Angelini A. (2007), Donna Famiglia E Mercato Del Lavoro, I Tartufi, 29, In www.venetolavoro.it
- Di Pietro P., Piccardo C., Simeone F. (a cura di) (2000), Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze, Guerini e associati, Milano
- Donati P. (a cura di) (2005a), Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie. Nono Rapporto Cisf sulla Famiglia in Italia, Edizioni Paoline, Cinisello Balsamo,
- Donati P. (a cura di) (2005b), Per un nuovo welfare locale “familyfriendly”: la sfida delle politiche relazionali, in «Famiglie e politiche di welfare in Italia: interventi e pratiche», Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, 1, Il Mulino, pp. 169-197, Bologna
- Gasbarrone M. (2011), Maternità. Pagano anche le imprese, in www.ingegnere.it, 10 febbraio 2011, (consultato il 23 ottobre 2015)
- Ghisleri C., Piccardo C. (2003), La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica, in «Sviluppo & Organizzazione», n. 119, pp. 55-68
- Girardi S. (2013), Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit, Provincia Autonoma di Trento, collana Trentinofamiglia, Trento
- Gottardi D. (2001), Lavoro di cura. Spunti di riflessione, in «Lavoro e Diritto», n. 1, pp. 121-142.
- Gottardi D. (2010), La legislazione e le politiche sulla conciliazione: l'Italia nel quadro europeo, in «Sociologia del lavoro», n. 119, pp. 23-38
- Isfol (2013), Le dimensioni della qualità del Lavoro, ISFOL, Roma
- Istat (2007), Essere madri in Italia – Anno 2005, ISTAT, Roma
- Istat (2008), Indagine multiscopo nell'uso del tempo, ISTAT, Roma
- Istat (2015), Come cambia la vita delle donne, ISTAT, Roma
- Istat (2015), Avere figli negli anni “2000”, ISTAT, Roma
- Kostoris F., Servidori A., Bettoni M. (2008), Occupazione femminile: una leva per la competitività, Pubblicazione online della collana ADAPT, in www.moodle.adaptland.it (consultato il 25 ottobre 2015)

Liu M., Buzzanell P. (2007), It's give and take: maternity leave as a conflict management process, in «Human relations», n. 3, pp. 463-495.

Mazzucchelli S. (2011), Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale, Roma, Osservatorio Nazionale della famiglia.

Ministero Del Lavoro E Delle Politiche Sociali (2012), I costi percepiti della maternità per le madri lavoratrici e per le imprese, Italialavoro, in www.robortociccioessere.eu

Moss P., Waal K. (2010), International Review of Leave Policies and Related Research 2010, Employment Relations Research Series, 115, Departement for Business Innovation and Skills, in www.dti.gov.uk

Osservatorio di Mercato del Lavoro (2002), Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo maternità e puerperio, Osservatorio del Mercato del Lavoro, Trento

Osservatorio di Mercato del Lavoro (2005) Donne e lavoro in provincia di Trento, Osservatorio del Mercato del Lavoro, Trento

Osservatorio di Mercato del Lavoro (2014), 29° Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento-2014, Osservatorio del Mercato del Lavoro, Trento

Osservatorio di Mercato del Lavoro (2015a), 30° Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento – 2015, Osservatorio del Mercato del Lavoro, Trento

Osservatorio di Mercato del Lavoro (2015b), I rapporti biennali della Legge 125/91 sull'occupazione nelle medio grandi aziende della Provincia di Trento, Osservatorio del Mercato del Lavoro, Trento

Osservatorio del Mercato del lavoro (2016), Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo maternità e puerperio, Osservatorio del Mercato del Lavoro, Trento

Osservatorio Nazionale Sulla Famiglia (2007), Famiglia e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi, Franco Angeli, Milano

Osservatorio Nazionale Sulla Famiglia (2008), La cura della famiglia e il mondo del lavoro, Franco Angeli, Milano

Osservatorio Nazionale Sulla Famiglia (2012a), La famiglia in Italia: sfide sociali e innovazioni nei servizi, Carocci editore, Roma

Osservatorio Nazionale Sulla Famiglia (2012b), *La territorializzazione delle politiche per la famiglia: un caso studio: il “Trentino territorio amico della famiglia”*, Provincia Autonoma di Trento, Agenzia per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili. Trento

Pennesi Olivieri S. (2015), *Conciliare ci rende più felici*, in «Lavoro a confronto», n. 6, in www.lavoro-confronto.it (consultato il 9 novembre 2015).

Piazza M. (2005), *La conciliazione come ecosistema complesso*, in «Prospettive sociali e sanitarie», n. 4-5, pp. 1-3.

Piazza M. (2006), *Il circolo virtuoso tra carriere e conciliazione nelle organizzazioni: Analisi e proposte nella ricerca-azione*, I quaderni di Gelso, n. 4. Trento

Piazza M. (2009), *Attacco alla maternità*, Venezia, Nuova dimensione.

Piazza M. (2010), *Conciliare stanca. Cambiamo strategia*, in www.ingenerere.it, 4 novembre 2010, (consultato il 25 ottobre 2015)

Piazza M. (2011), *Lavoro e maternità*, in www.adapt.it, 19 luglio 2011, (consultato il 25 ottobre 2015)

Piazza M., Ponzellini A.M. (2010), *Per un assegno di maternità uguale per tutte*, in www.ingenerere.it, 18 giugno 2010, (consultato il 13 ottobre 2015)

Piazza M., Ponzellini A.M. (2011), *Per avere diritti nuovi non bisogna tagliare i vecchi*, in www.ingenerere.it, 7 aprile 2011, (consultato il 25 ottobre 2015)

Piazza M., Ponzellini A.M. (2013), *Sei proposte per la maternità e la paternità*, in www.ingenerere.it, 22 gennaio 2013, (consultato il 25 ottobre 2015)

Piazza M., Soru A. (2012), *Felici, acrobate, sfiduciate. Numeri su madri e non madri*, in www.ingenerere.it, 16 maggio 2012, (consultato il 23 ottobre 2015)

Poggio B. (2009), *Tra conciliazione e flessibilità: ambivalenze e prospettive*, in «Ere», n. 3, pp. 47-53

Poggio B. (2010), *Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze e trappole*, in «Sociologia del lavoro», n. 119, pp. 65-77

Poggio B. (2013), *Le politiche per l'occupazione delle donne*, in «XXVIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento», Osservatorio del mercato del lavoro (a cura di), Franco Angeli, pp. 167-180, Milano

Poggio B., Cozza M. (a cura di)(2005), L'uso dei congedi parentali nella Provincia di Trento, Provincia di Trento: Commissione provinciale pari opportunità tra uomo e donna, Trento

Poggio B., Murgia A., De Bon M. (2010), Interventi organizzativi e politiche di genere, Carocci editore, Roma

Ranaldi R., Romano M.C. (2008), Conciliare lavoro e famiglia: una sfida quotidiana, ISTAT, Roma

Reyneri E. (2011), Sociologia del mercato del lavoro, Il Mulino, Bologna

Riva E. (2009), Quel che resta della conciliazione, Vita e Pensiero, Milano

Rizzo A. (2011), Donne e professioni. Caratteristiche e prospettive della presenza delle donne negli ordini professionali, in www.isfol.it/attivita/indagini-e-ricerche/analisi-ricorrenti, ISFOL

Romano M.C., Mencarini L., Tanturri M.L. (a cura di) (2012), Uso del tempo e ruoli di genere, ISTAT, Roma

Rosti L. (2006), La segregazione occupazionale in Italia, in Simonazzi A. (a cura di)«Questione di genere, questione di politica», Carocci editore, Roma

Ruggi D'aragona C. (2011), Sabbadini (Istat): con le donne al lavoro bisogna ridisegnare il welfare, in «Il Sole 24 ore», 29 ottobre 2011, (consultato il 13 ottobre 2015).

Sabbadini L. L. (a cura di) (2015), Come cambia la vita delle donne, Ministero per le Pari Opportunità, ISTAT, Roma

Saraceno C. (2003a), Paternità e maternità. Non solo disuguaglianze di genere, in www3.istat.it/istat/eventi/2005/paternita2005/intervento_saraceno.pdf, (consultato il 13 ottobre 2015).

Saraceno C. (2003b), La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri perfetti, in «POLIS», n. 2, agosto 2003, pp. 199-228.

Saraceno C. (2006), Usi e abusi del termine conciliazione, in «Economia & Lavoro», n.1, pp. 31-34.

Scacchioli M. (2014), Sabbadini: “Donne lavoratrici e pilastro del welfare, ma pagano un caro prezzo”, in www.repubblica.it, 30 aprile 2014, (consultato il 25 ottobre 2015).

Scisci A., Vinci M. (2001), Politiche di sostegno all'occupazione femminile: la conciliazione tra famiglia e lavoro in Italia e in Europa, in «Studi di sociologia», n. 3, pp. 411-432

Scisci A., Vinci M (2005), Misure di sostegno dell'occupazione femminile nel quadro delle politiche di conciliazione, in «Famiglie e politiche di welfare in Italia: interventi e pratiche», Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, II, Il Mulino, pp. 273-299, Bologna

Sda Bocconi (2008), Maternità e costi aziendali, Workshop 19 novembre 2008.

Servidori A. (2007a), Women at work: una road map gender sensitive, ADAPT, Bollettino 25 maggio 2007 n.20, in www.fmb.unimore.it (consultato il 19 novembre 2015)

Servidori A. (2007b), Dimissioni: più tutela alle madri, in «Il Sole 24 ore», 14 luglio 2007

Servidori A. (2008a), Nella cura dei figli i padri sono un po' meno assenti, in «Il Sole 24 ore», 4 febbraio 2008

Servidori A. (2008b), Aiuti mirati alle donne, in «Il Sole 24 ore», 11 agosto 2008.

Servidori A. (2014), Dalla parte delle donne e del lavoro, in «Lavoro a confronto», www.lavoro-confronto.it, (consultato il 9 novembre 2015).

Villa P. (2010), Differenziali retributivi di genere, DI.RE, Bolzano.

Wall K. (2008), I modelli di politiche relative ai congedi e l'articolazione lavoro/famiglia in Europa: una prospettiva comparata, in «Sociologia e politiche sociali», n. 1, pp. 59-85.

Zanatta A.L. (2008), Le nuove famiglie, Il Mulino, Bologna

Zanatta A.L. (2011), Nuove madri e nuovi padri, Il Mulino, Bologna

Zanuso L. (2008), Produrre e riprodurre, in «Lavoro e maternità. Il doppio si delle donne», Quaderni di Via Dogana, Ed. Libreria delle donne, Milano

Zanutto A. (a cura di) (2008), I costi di non parità, I quaderni di Gelso n. 15, Trento

PUBBLICAZIONI OSSERVATORIO DEL MERCATO DEL LAVORO
PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

- I Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1984)*
- II Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1985)*
- Lavoratori in cassa integrazione straordinaria in provincia di Trento (1986)*
- Disoccupazione giovanile in provincia di Trento (1986)*
- Domanda e offerta di lavoro in provincia di Trento (1986)*
- Contratti di formazione e lavoro in provincia di Trento (1986)*
- III Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1986)*
- Potenzialità occupazionali del settore turistico (1987)*
- Esiti occupazionali dei qualificati dei centri di formazione professionale (1987)*
- Analisi dell'occupazione nelle imprese in provincia di Trento (1987)*
- Esiti dei contratti di formazione e lavoro in provincia di Trento (1987)*
- IV Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1987)*
- Esiti dei contratti di formazione e lavoro in provincia di Trento (seconda verifica) (1988)*
- V Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1988)*
- Istruzione e mercato del lavoro in provincia di Trento (vol. 1 e allegato) - Esiti occupazionali dei diplomati (1989)*
- Istruzione e mercato del lavoro in provincia di Trento (vol. 2) - Esiti occupazionali dei qualificati dei centri di formazione professionale (1989)*
- Istruzione e mercato del lavoro in provincia di Trento (vol. 3) - Esiti occupazionali dei laureati e dispersione scolastica universitaria (1989)*
- Istruzione e mercato del lavoro in provincia di Trento (vol. 4 e allegato) - Sistema scolastico provinciale. Andamenti e previsioni (1989)*
- Innovazioni tecnologiche e occupazione nelle imprese industriali della provincia di Trento (1989)*
- VI Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1989)*
- VII Rapporto sullo stato dell'occupazione in provincia di Trento (1990)*
- Disoccupati di lunga durata in provincia di Trento. Un segmento debole dell'offerta sul mercato del lavoro (1991)*
- Iscritti, qualificati ed esiti occupazionali nei Centri di Formazione Professionale (1991)*
- Casi di studio sulla transizione scuola-lavoro (1991)*
- VIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (vol. 1-2-3-4) (1991)*

Le caratteristiche della partecipazione femminile al mercato del lavoro e condizioni segreganti dell'occupazione (1992)

Transizione scuola-lavoro e percorsi lavorativi dei qualificati della formazione professionale (1992)

Mercato del lavoro e immigrazione in provincia di Trento (1992)

La scolarità in provincia di Trento (1992)

IX Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (vol. 1-2-3) (1992)

La scolarità in provincia di Trento (1993)

Transizione scuola-lavoro e percorsi lavorativi dei qualificati della formazione professionale (1993)

Diplomati delle superiori. Scelte di studio e di lavoro (1993)

Percorsi lavorativi dei giovani in possesso della licenza media inferiore (1993)

Attività terziarie tra tradizione e innovazione. Fabbisogni occupazionali e formativi (1993)

X Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (vol. 1-2-3) (1993)

Il lavoro stagionale negli alberghi e pubblici esercizi (1994)

Transizione al lavoro e professioni dei laureati (1994)

Le ricerche e le pubblicazioni dell'Osservatorio. Analisi di un decennio del mercato del lavoro (1985-1994) (1994)

Un'emergenza degli anni '90. I disoccupati di lunga durata (1994)

Il settore turistico-alberghiero. Occupazione, strutture ricettive e ipotesi di sviluppo (1995)

Giovani in formazione (1995)

Rapporto sulla struttura delle retribuzioni in Trentino (1995)

XI Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (1995)

La transizione scuola-lavoro di una leva di diplomati degli anni '90 (1996)

Dispersione scolastica - Analisi. Iniziative. Proposte (1996)

Fabbisogni professionali delle imprese trentine (1996)

XII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (1996)

XIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (1997)

I lavoratori dipendenti in provincia di Trento. Condizioni di lavoro. Opinioni. Aspettative (1998)

XIV Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (1999)

Giovani qualificati e diplomati. Inserimento lavorativo ed esiti occupazionali (1999)

XV Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2000)

XVI Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento. Anno 2000 (2001)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anni formativi: 1996/1997 e 1997/98 (2001)

XVII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento - Anno 2001 - (2002)

Le collaborazioni coordinate e continuative in provincia di Trento (2002)

Giovani qualificati e diplomati. Inserimento lavorativo ed esiti occupazionali (2003)

1983-2003 Vent'anni di politica locale del lavoro XVIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2003)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2000/2001 (2004)

XIX Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2004)

Donne e lavoro in provincia di Trento. Il quadro generale e i risultati dell'indagine attivata ai sensi della L. 125/91 per il biennio 2000/2001 (2004)

Giovani qualificati e diplomati. Inserimento lavorativo ed esiti occupazionali (2005)

XX Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2005)

Giovani qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2002/2003 (2006)

XXI Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2006)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2003/2004 (2006)

XXII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2007)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2004/2005 (2007)

Diplomati delle superiori. Scelte di studio e di lavoro (2007)

Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo maternità e puerperio (2008)

XXIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2008)

Le collaborazioni in provincia di Trento (2008)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2005/2006 (2009)

XXIV Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2009)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2006/2007 (2009)

XXV Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2010)

I Rapporti biennali della legge 125/91 sull'occupazione nelle medio grandi della provincia di Trento periodo 2006/2007 (2011)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2007/2008 (2011)

XXVI Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2011)

Diplomati delle superiori. Scelte di studio e di lavoro della leva 2005/2006 (2011)

Esiti occupazionali dei qualificati in provincia di Trento. Anno formativo 2008/2009 (2012)

Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo maternità e puerperio (2012)

XXVII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2012)

Esiti occupazionali degli usciti dalla Formazione professionale in provincia di Trento. Anno formativo 2009/2010 (2013)

XXVIII Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2013)

Esiti occupazionali degli usciti dalla Formazione professionale in provincia di Trento. Anno formativo 2010/2011 (2014)

I Rapporti biennali della legge 125/91 sull'occupazione nelle medio grandi della provincia di Trento periodo 2008/2009 e 2010/2011 (2014)

XXIX Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento (2014)

Esiti occupazionali degli usciti dalla Formazione professionale in provincia di Trento. Anno formativo 2011/2012 (2015)

I Rapporti biennali della legge 125/91 sull'occupazione nelle medio grandi della provincia di Trento periodo 2012/2013 (2015)

30° Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento -2015

Diplomati delle superiori. Scelte di studio e di lavoro della leva 2008/2009 (2016)

Esiti occupazionali degli usciti dalla Formazione professionale in provincia di Trento. Anno formativo 2012/2013 (2016)

31° Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento -2016 (2016)

Esperienze di disoccupazione e politiche di intervento mirate. Il profiling per l'occupabilità (2016)

31° Rapporto sull'occupazione in provincia di Trento – Appendice statistica (2016)

Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo maternità e puerperio (2016)