

Quaderni di donne & ricerca

Elena Manueddu

Tra mestoli e scrivanie:
il lavoro delle donne

Attori, problemi, norme e pratiche
della conciliazione

d&r

© CIRSDe (Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne)
Università di Torino
Via S. Ottavio 20, 10124 Torino
tel. 011/670 31 29, fax 011/670 32 70
http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDe/index.htm
cirsde@unito.it

© Trauben edizioni 2004
via Plana 1 10123 Torino
fax 011 739 10 42
ISBN 88-88 398 686

La pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del Progetto UNIGENERE -
Per una formazione di genere FSE, P.O.R. Regione Piemonte Ob. 3, Asse E,
Misura E.1.

Una nota del comitato editoriale

Con questi «Quaderni» il CIRSDe (Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne) ha voluto dar vita a una pubblicazione semestrale di brevi ma compiuti contributi di ricerca o di riflessione sulle tematiche di genere.

L'iniziativa è nata dall'esigenza di offrire uno strumento per la circolazione e la discussione di elaborati (risultati di ricerca, *work in progress*, estratti di tesi di laurea e di dottorato) che, pur nella diversità degli approcci disciplinari, forniscano un contributo allo sviluppo dei *Gender/Women's Studies* nell'Università di Torino.

Il comitato editoriale dei «Quaderni» finora ha voluto privilegiare i lavori di ricerca delle tesi di laurea. Per due ragioni principali: in primo luogo, perché ha ritenuto utile offrire uno spazio di pubblicazione innanzitutto a chi, affacciandosi al mondo della ricerca, incontra più difficoltà nel far circolare i risultati del proprio lavoro. E, in secondo luogo, perché ha riconosciuto la necessità di operare per la promozione di nuove leve di ricercatrici/tori nel campo dei *GWS*.

I «Quaderni» escono in un numero di copie limitato (120) e non è prevista la vendita in libreria. Il CIRSDe si impegna, però, a pubblicizzarli attraverso i propri canali; a destinare alcune copie alle biblioteche specializzate; a inviare singoli numeri a chi ne faccia richiesta (spese postali a carico del richiedente).

Le proposte di pubblicazione, accompagnate da una lettera di presentazione di una/un docente dell'Università di Torino, vanno indirizzate alla redazione dei «Quaderni di donne & ricerca», CIRSDe, Via S. Ottavio 20, 10124 Torino, e-mail: cirsde@cisi.unito.it

Comitato editoriale:

Donatella Abbate Badin
Anna M. Battaglia
Anna Brawer
Diana Carminati
Anna Chiarloni
Elisabetta Donini

Prefazione

Dalle pari opportunità alle politiche di conciliazione: passi avanti o passi indietro?

Negli ultimi quindici anni i termini con cui le studiose femministe negli anni settanta avevano descritto le tensioni che caratterizzano l'esperienza delle donne adulte nelle società sviluppate contemporanee sono stati assunti come problemi di policy, innanzitutto a livello europeo (ed OCSE) ma, tramite l'operare di direttive, raccomandazioni, piani nazionali per l'occupazione e piani nazionali per l'inclusione sociale, anche in parte a livello dei singoli paesi.

Così, se Laura Balbo nei primi anni settanta con una felice metafora parlava di doppia presenza, indicando come le donne adulte sempre più si trovasse ad agire su due fronti, ad appartenere a due mondi – la famiglia e il mercato del lavoro – egualmente esigenti nelle loro richieste di impegno, presenza, tempo, oggi nei documenti europei si parla di una necessità di conciliazione tra queste due presenze. E se molte studiose negli stessi anni hanno utilizzato la metafora del giocoliere per descrivere i delicati, e rischiosi, esercizi di equilibrio messi a punto dalle donne con responsabilità familiari che stanno anche nel mercato del lavoro, oggi i documenti europei parlano di necessità di favorire un equilibrio tra famiglia e lavoro – work/life balance – e di sviluppare a questo scopo politiche amichevoli nei confronti della famiglia: delle relazioni che la costituiscono, delle obbligazioni che ne derivano.

Questo ingresso dei problemi di conciliazione nell'agenda delle politiche è stato anche accompagnato da un parallelo spostamento nelle stesse politiche europee (e nel loro linguaggio) dalla attenzione per le disuguaglianze di genere a quello appunto per la conciliazione tra famiglia e lavoro: in cui la questione delle disuguaglianze di genere è insieme incorporata e tematizzata come una delle diverse questioni da affrontare, non quella centrale. Si tratta di uno spostamento che ha un significato ambivalente sia in termini concettuali che pratici, e può essere visto come un rischio o anche una opportunità. Da un lato infatti si rischia di cancellare ancora una volta che il lavoro familiare effettuato dalle donne non costituisce solo un vincolo alla loro possibilità di rimanere nel mercato del lavoro in modo adeguato alle loro capacità. Costituisce anche una risorsa di conciliazione per i loro compagni. Ovvero si rischia di cancellare ancora una volta la dipendenza dei lavoratori, e indirettamente delle

stesse imprese, dalla disponibilità delle donne a effettuare il lavoro familiare, in alternativa o in combinazione con il lavoro remunerato. Di più, come è stato osservato da diverse studiose (ad esempio Fraser 1997, Sainsbury 1996, Daly e Rake 2003), dato che questa preoccupazione per l'equilibrio tra famiglia e lavoro nasce dalla esigenza di ampliare l'offerta di lavoro, includendovi anche le donne, e da una visione della cittadinanza come imperniata prioritariamente sulla partecipazione al mercato del lavoro, si rischia anche di sacrificare alle esigenze del mercato del lavoro sia le necessità di cura che quelle di relazionalità, di partecipazione, cultura, e così via. La stessa preoccupazione per una fecondità percepita come troppo bassa, che sempre più esplicitamente ispira il discorso europeo e nazionale in materia di conciliazione e di politiche amichevoli nei confronti della famiglia, sembra orientata prioritariamente dalla preoccupazione per la riproduzione della forza lavoro. In altri termini, quella doppia presenza che Laura Balbo segnalava essere per le donne un vincolo non solo alla partecipazione al mercato del lavoro su un piano di parità con gli uomini ma anche al tempo per sé (della formazione, riposo, partecipazione sociale e politica, cura di sé), sembra nei discorsi sull'equilibrio tra famiglia e lavoro diventata un modello normativo – per le donne, ma tendenzialmente anche per gli uomini – in cui la prima è tuttavia subordinata al secondo. Con l'esito paradossale che alle donne sembra sia contemporaneamente richiesto di lavorare per il mercato di più, più a lungo, ma anche di fare più figli.

Proprio questo tendenziale allargamento agli uomini, tuttavia, offre delle opportunità, sia sul piano concettuale che delle pratiche. Se la conciliazione tra famiglia e lavoro infatti, almeno in linea di principio, non è più solo un problema di donne, ma la necessità, ed anche il desiderio, di conciliare responsabilità di cura e di relazione interpersonali e presenza sul mercato del lavoro vengono concepiti come normali esigenze degli esseri umani nel corso della vita, allora forse si apre la possibilità di ridefinire i termini complessivi della questione: l'organizzazione del tempo di lavoro, l'allocazione delle responsabilità tra famiglia, stato (o anche comunità locali) e mercato, la divisione del lavoro entro la famiglia.

In effetti, se prese sul serio, le politiche non solo di conciliazione, ma amichevoli nei confronti delle famiglie toccano dimensioni sia organizzative che culturali; riguardano non solo singole, ancorché cruciali, dimensioni settoriali (l'offerta di servizi piuttosto che gli orari di lavoro), ma anche l'interconnessione tra settori diversi. Sono politiche di sistema più che politiche settoriali. Ciò significa anche che devono realizzare un delicato equilibrio tra obiettivi diversi e talvolta tra loro in tensione: a) la promozione della equità di genere e della autonomia individuale; b) il sostegno alla possibilità di assumere responsabilità di cura familiare (verso bambini, ma anche verso anziani fragili e persone non

autosufficienti) senza dover rinunciare alla partecipazione al mercato del lavoro, quindi consentendo un ampliamento della quota della popolazione attiva; c) uno sviluppo armonioso dei bambini; d) il sostegno al diritto degli anziani fragili e delle persone non autosufficienti a ricevere cure adeguate in contesti relazionali significativi e nel rispetto della loro dignità; e) condizioni di lavoro che garantiscano protezione adeguata ai lavoratori, ma con un costo del lavoro sostenibile; f) il contrasto alla povertà delle famiglie con minori, quindi alla povertà di questi ultimi, nella misura in cui è stato rilevato che il lavoro della madre costituisce il più importante strumento di protezione dalla povertà sia delle madri che dei loro figli, sia quando vivono in una famiglia di coppia sia quando, per qualche motivo, la coppia non c'è, o si rompe.

Per altro, il mutamento in atto nel mercato del lavoro, con particolare riguardo per la flessibilizzazione del mercato del lavoro di cui le donne sono volenti o nolenti tra le principali protagoniste, segnala come la stessa reciproca divisione delle responsabilità e competenze tra i diversi attori sia largamente inadeguata. Così come occorre pensare a forme di protezione – dalla disoccupazione, per la vecchiaia, per la malattia – adeguate a lavoratori in contratti di lavoro flessibili e spesso discontinui, anche le politiche di conciliazione devono allargare lo sguardo al di là di ciò che avviene nella impresa e nei contratti di lavoro tradizionali. Anche per evitare che anche all'interno degli strumenti di conciliazione si crei un doppio canale: quello formale degli orari contrattati, dei congedi, dei servizi istituzionali, e quello informale del lavoro a orari convenienti ma senza protezione, del lavoro di cura pagato, ma sottocosto e in nero (e talvolta in forme di sfruttamento rese possibili dalle nuove gerarchie etniche create dall'immigrazione), oltre che del tradizionale lavoro familiare non pagato che ancora oggi sembra essere l'opzione secca per molte donne con basse qualificazioni professionali una volta che assumono responsabilità familiari.

Come emerge chiaro anche dal saggio di Mannueddu, gli attori chiamati a mettere a punto gli strumenti necessari per realizzare questi obiettivi in modo da renderli compatibili e non inconciliabili sono diversi: stato, comunità locali, imprese, sindacati, movimenti collettivi e di opinione, oltre naturalmente alle persone stesse (cfr. anche Saraceno 2003). Come mostra ad esempio la difficoltà di attuazione della legge sui congedi genitoriali, e in particolare la resistenza dei padri a prendere il congedo cui pure hanno diritto (e delle aziende a concederlo), accanto ad una rinegoziazione delle responsabilità e delle aspettative reciproche entro la coppia, occorrono da un lato mutamenti nella cultura delle imprese e sindacali, dall'altro una revisione delle forme di compensazione.

Se l'impresa è uno solo degli attori rilevanti, il suo ruolo non è per questo meno cruciale. Il caso analizzato da Manueddu è esemplare non solo delle

virtù e dei limiti di una politica di conciliazione che parte dalla individuazione delle donne come le principali protagoniste e responsabili della conciliazione stessa, ma anche della complessità della interazione necessaria tra i diversi attori perché queste politiche si sviluppino e soprattutto durino all'interno di quell'attore cruciale che sono le imprese. In particolare, da questa come da altre ricerche emerge che se una politica di conciliazione e di attenzione per le responsabilità familiari delle lavoratrici non diventa anche una politica che riguarda tutti i lavoratori, quindi non diventa parte integrante del modello organizzativo e di relazioni industriali di una impresa, rimane sempre esposta alla casualità dei mutamenti dei responsabili o del venir meno degli incentivi.

Riferimenti bibliografici

DALY Mary, RAKE Katherine, *Gender and the welfare state*, Polity Press, 2003.

FRASER Nancy, «After the family wage: a postindustrial thought experiment», in Barbara HOBSON e A.N. BERGREN (eds.) *Crossing Borders: Gender and citizenship in transition*, Stockholm, Swedish Council for Planning and Coordination, 1997, pp. 21-55.

SAINSBURY Diane, *Gender, Equality and Welfare States*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

SARACENO Chiara, *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in «Polis», XVII, 2, 2003, pp. 199-228.

Chiara Saraceno

Premessa

Questo testo rappresenta la sintesi di una tesi di laurea dal titolo «Carriera, vincoli familiari, orari di lavoro: un'analisi del progetto *TIM Valore Donna*».

Per la parte empirica, la tesi si è basata su una ricerca commissionata dalla Telecom Italia Mobile S.p.A., che desiderava ottenere una valutazione scientificamente fondata degli esiti del progetto *TIM Valore Donna*, azione positiva finanziata nell'ambito della L. 125/91 e diretta a favorire il *rientro* nel mercato del lavoro di donne ultraquarantenni, impiegandole presso i *call center* TIM, con un contratto di lavoro part-time a tempo indeterminato.

La ricerca si è avvalsa di diversi strumenti. Sono stati raccolti tutti i dati secondari disponibili presso la sede della direzione generale di Roma, per ricostruire le varie fasi di realizzazione del *TIM Valore Donna*. In aggiunta a tale documentazione, sono state effettuate undici interviste su traccia ai testimoni privilegiati coinvolti nelle varie fasi (responsabili della gestione delle Risorse Umane, della selezione, della formazione, ecc.) e nelle varie strutture di *Customer Service* interessate dal progetto (responsabili di Torino, Milano, Bologna, Roma e Napoli). Le interviste hanno permesso di completare il quadro emerso e di ottenere una valutazione interna degli esiti del progetto. Un terzo momento importante è rappresentato dall'osservazione partecipante, avvenuta all'interno dei *call center* TIM di Torino e Rivoli e volta ad individuare le mansioni e le modalità di svolgimento del lavoro di addetta al 119, ma anche ad analizzare le strategie di azione e interazione poste in atto dalle destinatarie del *TIM Valore Donna*, in quanto attori collocati in un ambiente sociale.

Infine, un questionario precodificato e autosomministrato, distribuito in tutte le sedi interessate dal progetto nella settimana compresa fra il 12 e il 19 ottobre 2000, ha permesso di fotografare la situazione dell'intero universo di riferimento (su 147 destinatarie ancora attive, hanno restituito il questionario in 109), raccogliendo informazioni sull'identità anagrafica, professionale e sociale delle destinatarie e sulle loro valutazioni circa gli esiti del progetto.

Al fine di collocare l'esperienza oggetto della ricerca nel contesto sociale e normativo specifico in cui si è realizzata, l'analisi del caso TIM viene preceduta da una riflessione sui nodi problematici che caratterizzano la questione della conciliazione lavoro-famiglia e sulle innovazioni normative in questo campo.

1. Il paradigma della doppia presenza

1.1 Il concetto di doppia presenza

Il concetto di *doppia presenza*¹ indica la condizione delle donne, costrette a muoversi continuamente fra due ambiti convenzionalmente dicotomici (quello produttivo e riproduttivo) e ad agire e pensarsi in modo «trasversale» rispetto alle due dimensioni, in un continuo processo di definizione e ri-definizione delle situazioni e delle categorie temporali. Lo svolgimento del duplice ruolo femminile comporta lo sviluppo di particolari caratteristiche, quali la flessibilità, le capacità relazionali e l'abilità e rapidità nella risoluzione dei problemi che via via si pongono. Conciliare i tempi e le scadenze del lavoro e della famiglia diventa, così, affare quotidiano e si risolve in una strategia personale, definita anche *patchworking*,² fatta cioè di ritagli e incastri di tempo, negoziazioni, ri-pianificazioni continue e faticose.³

Il paradigma della *doppia presenza* scaturisce dal progressivo cambiamento sociale che si determina a partire dagli anni Settanta, da un lato con l'incremento della partecipazione femminile al mercato del lavoro, dall'altro per le trasformazioni demografiche e l'affermazione di nuove configurazioni familiari. Il tradizionale modello del *male breadwinner*, l'uomo procacciatore di reddito (che può dedicarsi a tempo pieno al lavoro produttivo, essendo libero dalle responsabilità di cura, affidate alla moglie casalinga), subisce così i primi colpi. Nell'emergente modello di famiglia a due lavoratori,⁴ la rigida separazione delle competenze viene meno: le donne «escono» dalle mura domestiche per intraprendere *anche* l'attività produttiva. Tuttavia, non potendo contare su un'*altra* persona a cui delegare il lavoro di cura, si trovano a dover conciliare i due ordini di responsabilità.⁵

1. Balbo, 1978.

2. Piazza, 2001.

3. Leccardi, 2000.

4. Bertone, Naldini (Corso on line CIRSDe 2001-2002).

5. Ravaioli, 1986.

1.2 Il welfare delega le donne

Il lavoro domestico e di cura, in Italia più che nel resto d'Europa, grava sulle donne. Le politiche sociali italiane fanno infatti implicito riferimento ad un modello di famiglia fondata sul matrimonio e organizzata secondo una rigida divisione delle competenze, che implica una reciproca dipendenza fra i coniugi. Il marito può lavorare molto tempo fuori casa ed acquisire e consolidare capacità di guadagno solo grazie alle cure della moglie; questa, a sua volta, può restare fuori dal mercato grazie al reddito del marito.⁶ La legislazione italiana tende, però, a valorizzare il solo ruolo del *male breadwinner*, evidenziando il costo di mantenere la moglie a casa e definendo «dipendenza» solo quella economica della donna. Il lavoro di cura femminile è dato per scontato e non viene considerato né in quanto reddito «informale» apportato, né come costo della rinuncia ad un lavoro retribuito.⁷

Il nostro sistema di welfare sembra dunque contare su tre ambiti di redistribuzione delle risorse: due formali (stato e mercato) e uno informale (famiglie).⁸ Esso è connotato da un concetto esteso di obbligazione e di dipendenza familiare, per cui è stato definito «di solidarietà familiare».⁹ Da un lato, infatti, le responsabilità del *male breadwinner* vengono estese oltre i confini del proprio domicilio: egli è considerato un mediatore di protezione sociale, in quanto è tramite lui che ha luogo il trasferimento di risorse pubbliche alla moglie e ai figli a carico (come previsto negli altri paesi), ma anche ai genitori, alle sorelle, ai fratelli e ad altri parenti/affini non conviventi, se non economicamente autonomi. Dall'altro, tale estensione trova la sua controparte in un'analoga estensione delle responsabilità domestiche e di cura oltre le mura domestiche. Il lavoro di cura non remunerato – che resta una responsabilità femminile e non collettiva – deve essere garantito anche ai bambini, alle persone disabili ed agli anziani, parenti e affini, che non vivono sotto lo stesso tetto.¹⁰ Si tratta quindi di un modello di welfare che presuppone l'esistenza di una rete di solidarietà parentale e intergenerazionale, per l'intero ciclo di vita. Questa concezione della famiglia come risorsa implicita dello stato sociale – in termini di servizi di cura alle persone e come unità solidale, soprattutto dal punto di vista economico – a partire dagli anni '80 ha trovato applicazioni sempre più numerose.

⁶. Saraceno, 1998.

⁷. Saraceno, 1998.

⁸. Bertone, Naldini (Corso on line CIRSDc 2001-2002).

⁹. Questo modello di welfare è peraltro tipico dell'Europa mediterranea.

¹⁰. Saraceno, 2003.

In Italia, il sistema dei servizi di cura risulta, per molti versi, ancora limitato all'erogazione di misure di sostegno di tipo assistenziale. Tuttavia, comincia a rivolgersi ad un'utenza più ampia, contemplando, fra i destinatari, anche famiglie con un grado di necessità «normale».¹¹ Esso resta comunque ancora lontano dal processo di defamilizzazione del welfare, avviato in altri Paesi europei (soprattutto quelli scandinavi), dove le responsabilità familiari vengono alleggerite dallo Stato Sociale, che riconosce un più ampio spettro di diritti individuali e, in alcuni casi, ha già messo a fuoco i problemi di conciliazione che gravano sulle donne.

Le attività di cura, in Italia, restano dunque appannaggio delle donne, spesso collegate fra loro in reti di solidarietà, innanzi tutto di tipo parentale. La rete di aiuto informale, fortemente femminilizzata, è rimasta solida, nonostante le trasformazioni dovute all'ingresso delle donne nel mercato del lavoro e ai cambiamenti demografici (calo della fertilità e allungamento delle speranze di vita). Le famiglie italiane che si rivolgono al mercato privato per fruire di un servizio di cura (lavori domestici, babysitter, assistenti agli anziani o disabili) rappresentano meno del 9% del totale. La propensione ad attingere alle risorse parentali è profondamente radicata, al punto che spesso vi si ricorre anche in presenza di servizi dedicati.

Le famiglie fanno ricorso ai servizi esterni alla famiglia solo in caso di assenza dei tradizionali sostegni parentali.¹² Le nonne, in particolare, sono la principale figura di riferimento per l'accudimento dei piccoli. A loro viene affidato il 43,7% dei bimbi da 0 a 2 anni ed anche il 42,8% dei bimbi da 3 a 5 anni, quando non vanno alla scuola materna. Soltanto il 6,3% dei bambini da 0 a 2 anni è affidato alla baby-sitter.¹³

Analizzando i vari soggetti a cui le famiglie chiedono aiuto risulta che, nel 1998, il 61,4% delle famiglie che necessitavano di aiuto per la cura dei bambini è riuscito a trovarlo tutto nella rete di aiuto informale. Le famiglie bisognose di sostegno per l'assistenza ad un anziano non autosufficiente, invece, hanno trovato forte sostegno anche dal mercato e dal sistema di welfare. Tuttavia, solo il 47,2% se l'è cavata esclusivamente nell'ambito della rete di solidarietà.¹⁴

Il ricorso e la spesa per i servizi di cura e assistenza sono stati più frequenti nelle famiglie in cui la donna era occupata nel mercato del lavoro. Ciò vale sia per i servizi di cura dei bambini, sia per i servizi di assistenza alle persone non autosufficienti. In questi casi, la spesa per le famiglie in cui la donna lavo-

11. Saraceno, 2003.

12. Istat, 2000.

13. Istat, 2000.

14. Istat, 2000.

ra è risultata più che doppia rispetto alle situazioni in cui la donna era casalinga o in cerca di occupazione.¹⁵

L'assenza di un'ampia gamma di misure pubbliche a sostegno delle lavoratrici nelle attività di cura costituisce un importante ostacolo alla partecipazione femminile nel mercato del lavoro.

1.3 Donne e lavoro: le criticità legate alla doppia presenza

La principale criticità che concerne le donne nel mercato del lavoro è rappresentata proprio dalla *doppia presenza*. Le responsabilità familiari, in molti casi, non vengono minimamente valorizzate all'interno dell'ambito produttivo, in altri risultano addirittura fattori discriminanti e, quindi, vincoli forti alla realizzazione professionale femminile. Ciò si spiega per due ragioni:

a) il ruolo familiare (che connota culturalmente il genere femminile) sembra non avere visibilità, dato che le organizzazioni tendono a standardizzare e omologare le risorse umane, intese come individui asessuati. Le organizzazioni sono infatti *neutre*, in quanto costrutti sociali definiti per il raggiungimento di determinati fini e all'interno dei quali un sistema differenziato e integrato di ruoli ne garantisce l'efficienza.¹⁶ Sono poi *neutralizzanti*, nel senso che i percorsi di carriera previsti osservano una serie di requisiti ai quali uomini o donne devono conformarsi per potervi accedere. La standardizzazione dei modelli e dei comportamenti organizzativi è infatti funzionale al mantenimento della stabilità e al governo dell'incertezza e si fonda sugli stereotipi che la cultura organizzativa impone, nel rispetto e a garanzia delle norme condivise dalla comunità;¹⁷

b) la doppia presenza è invece talmente visibile da costituire un fattore di discriminazione per le donne. Il modello fordista, da un lato, postula una netta separazione fra la realtà produttiva interna e la sfera personale e sociale esterna ai cancelli della fabbrica; dall'altro, avalla la concezione dicotomica del tempo, articolato in *tempo femminile*, speso *dentro casa*, e *tempo maschile*, mercificato *fuori* delle mura domestiche (modello del *male breadwinner*). L'organizzazione produttiva acquista il tempo del lavoratore, la cui *presenza* corrisponde a *produttività*.¹⁸ Di conseguenza, il sistema premiante interno alle orga-

¹⁵. Istat, 2000.

¹⁶. Berra (Corso on line CIRSDe 2001-2002).

¹⁷. Berra (Corso on line CIRSDe 2001-2002).

¹⁸. Bombelli, 2001.

nizzazioni valorizza la presenza prolungata e costante e la disponibilità di tempo.¹⁹ L'assenteismo e i ritardi, generalmente più diffusi tra le donne, soprattutto nelle fasce d'età centrali, quando i carichi familiari sono presumibilmente più intensi, risultano dunque indicatori di scarsa dedizione e infedeltà.²⁰ Il sistema premiante annovera vari incentivi di tipo economico o simbolico, fra i quali i percorsi di carriera, verticale o orizzontale. La carriera interna, intesa come «sequenza probabilistica di promozioni lungo una gerarchia di livelli retributivi»,²¹ oltre ad essere un incentivo vero e proprio, riveste una funzione cruciale per la riproduzione della cultura organizzativa. Essa è infatti lo strumento privilegiato attraverso cui le aziende reclutano nel mercato interno i candidati alle nuove figure professionali e trasmettono e riproducono il *know how* tra le risorse umane.²²

Risulta ora più facile comprendere perché le donne difficilmente riescano ad oltrepassare il *soffitto di cristallo*, per raggiungere i livelli apicali della struttura aziendale; perché, a parità di istruzione, abbiano meno successo professionale; perché il genere femminile sia segregato nelle nicchie del mercato meno appetibili, come le strutture a gerarchia piatta o i settori economici meno retribuiti, oppure entrino nel mercato con modalità di lavoro atipiche. I vincoli familiari impediscono all'*individuo femminile* di offrire all'organizzazione la *dedizione totale* attesa: le donne con carichi familiari non possono che rifiutare la cosiddetta «tirannia dell'orologio», nella prospettiva di un tempo composito e ricomposto, del quale è necessario relativizzare le gerarchie. Lo status familiare delle donne determina molto spesso la loro condizione professionale.²³ Non a caso, le donne giovani – che non hanno ancora carichi di cura – o quelle più adulte, ma senza figli, presentano carriere lavorative più simili a quelle maschili. E tuttavia, proprio in quanto ci si attende dalle giovani donne che prima o poi abbiano famiglia, la propensione generale delle aziende è di investire meno su di loro.

19. Ravaioli, 1986, ma anche Bombelli, 2001.

20. Cfr. ad esempio, Bergamaschi, Chiesi, De Filippi, Sogni, 1996.

21. Follis, 1996.

22. Follis, 1996.

23. Bison, Pisati, Schizzerotto, 1996.

1.4 L'uso di genere del tempo: comportamenti e ruoli di uomini e donne

Nonostante il tasso di partecipazione femminile, negli ultimi decenni, stia raggiungendo livelli sempre più importanti, a questo ingresso delle donne nel sistema produttivo non corrisponde un parallelo processo di «maschilizzazione» della sfera riproduttiva e familiare.²⁴ Spetta dunque alle donne il «lavoro multiplo» di cura materiale della casa e di manutenzione dell'apparato tecnologico domestico; di mediazione tra mercato privato e bisogni della famiglia; di amministrazione; di rapporto (attenzione, risoluzione dei conflitti interni alla famiglia e con l'esterno, ecc.); di mediazione con le istituzioni e le agenzie del welfare (asili nido, scuole, ospedali, ecc.); di organizzazione e pianificazione della vita quotidiana della famiglia.²⁵

Oltre al tempo per il lavoro fuori casa, dunque, le donne devono investire tempo (ed energie) *anche* per il lavoro domestico e di cura, dando così adito ad un'asimmetria nella distribuzione del lavoro all'interno della famiglia. Tale forte squilibrio fra i generi rappresenta un altro significativo elemento di disuguaglianza nello scenario sociale italiano.

Uomini e donne fanno un uso diverso del tempo e hanno approcci differenti alla sua gestione. In particolare, gli uomini sembrano più inclini ad organizzare il tempo in modo rigido, collocando come centrale e prioritario il tempo del lavoro, che è dilatabile, ma non comprimibile. Il resto del tempo è veramente *libero*, nel senso di tempo dedicato al riposo, allo *stare* in famiglia, ad attività comunque non lavorative e, solo in misura residuale, ai servizi domestici. Gli uomini tendono dunque a riservarsi sempre ampi margini di tempo libero lungo l'intero ciclo di vita, anche nel periodo di massima contrazione, quando i figli sono piccoli.²⁶

Il «tempo libero» dal lavoro remunerato delle donne, invece, è per lo più *tempo occupato*.²⁷ Le strategie femminili di gestione del tempo, sono di tipo «patchworking»: il tempo non è programmato secondo una gerarchia di priorità, ma mediato e relativizzato in base alle varie scadenze e necessità. Il tempo sembra essere più elastico. Le donne hanno infatti a disposizione tre riserve di tempo «comprimibile» da cui attingere in caso di bisogno: il tempo libero, il tempo per i pasti ed il riposo e il tempo del lavoro.²⁸

24. Zuliani, 2000.

25. Saraceno, Naldini, 2001.

26. Sabbadini, Palomba, 1994.

27. Leccardi, 2000.

28. Palomba, 1997.

La quota di tempo libero delle donne si contrae progressivamente con l'intensificarsi del lavoro familiare, variando durante le diverse fasi del ciclo di vita. La prima indagine nazionale sull'uso del tempo in Italia, ha mostrato come le ragazze fra i 14 e i 30 anni che vivono con entrambi i genitori abbiano a disposizione, in media, 5 ore al giorno di tempo libero (i coetanei maschi nella stessa condizione familiare ne hanno 48 minuti in più nella fascia d'età 14-17 anni e 42 fra i 18 e i 30).²⁹ Il passaggio alla vita in coppia implica, per le donne, una prima perdita significativa di tempo libero: le nuove responsabilità familiari comportano un aumento medio di 3 ore giornaliere di lavoro, dunque una riduzione del tempo per sé. I mariti (o compagni), invece, vedono sostanzialmente invariata l'organizzazione della giornata articolata in lavoro, attività fisiologiche (mangiare, dormire), tempo libero.³⁰

La contrazione del tempo per sé prosegue man mano che aumenta l'intensità del carico familiare. Per far fronte al lavoro totalizzante della cura dei figli, le madri riducono drasticamente il tempo libero e rinunciano ad una buona quota del tempo solitamente usato per nutrirsi e riposare. Più alto è il numero dei figli, maggiore è la quantità di tempo da dedicare al lavoro di cura e al servizio familiare (circa un'ora di lavoro in più per figlio).³¹ In queste fasi particolarmente intense, non è escluso che le donne scelgano di interrompere temporaneamente la loro attività lavorativa, con ripercussioni sul loro percorso di carriera professionale. La presenza dei figli tende così a cristallizzare la divisione dei ruoli in famiglia: a fronte della riduzione del reddito di provenienza femminile, l'uomo tende ad aumentare le proprie ore di lavoro remunerato. La cristallizzazione avviene comunque, anche nei casi in cui la madre continui a procacciare reddito monetario: l'uomo tenderà a concentrarsi sull'attività produttiva e la donna ad intensificare il lavoro di cura.³²

Le fasi successive del ciclo di vita vedono un progressivo allentarsi dell'intensità del lavoro di cura: quando i figli crescono, liberano tempo. In età matura, poi, se è vero che le donne godono di una maggior quota di tempo libero e di tempi dilatati per le attività legate al nutrimento e al riposo,³³ esse si dedicano anche alla cura dei nipoti o, come sempre più spesso accade, dei genitori molto anziani.

Secondo un'indagine della Banca d'Italia, nel 2000, sommando le ore di lavoro remunerato a quelle dedicate al lavoro domestico e di cura, risulta che

29. Istat, Indagine multiscopo famiglia, 1988/89.

30. Palomba, 1997.

31. Palomba, 1997.

32. Palomba, 1997.

33. Sabbadini, Palomba, 1994.

le donne con carichi familiari occupate lavoravano settimanalmente 9 ore in più degli uomini (64,8 ore contro 55,6). Per le sole attività domestiche e di cura, il tempo impiegato da una donna che lavorava anche fuori casa è risultato più che doppio rispetto a quello di un uomo.³⁴ Le donne che ricoprivano altri ruoli (oltre a quello convenzionale di casalinga) e che complessivamente lavoravano almeno 60 ore a settimana, rappresentano il 65% delle lavoratrici in proprio, il 60% delle operaie, il 55% delle imprenditrici, libere professioniste e dirigenti, il 50% delle lavoratrici con qualifiche direttive.³⁵

Alcuni studi³⁶ hanno dimostrato che la quantità di ore impiegate dalle donne nel lavoro domestico e di cura è inversamente proporzionale al potere esercitato dalla donna nel matrimonio. La (non) partecipazione dei maschi alle attività di cura e ai lavori domestici risulta infatti correlata sia con la rilevanza del contributo economico della donna per il benessere della famiglia, sia con il livello di istruzione. A queste variabili, si aggiunge anche l'età. Non a caso, nelle coppie a più alta istruzione e fra le generazioni più giovani, gli uomini condividono i lavori familiari con maggior frequenza. L'intensità di tale partecipazione è inversamente proporzionale al grado di socializzazione dei ruoli di genere: più i soggetti della coppia hanno interiorizzato i modelli di comportamento convenzionalmente attribuiti all'uomo ed alla donna, più essi saranno rispettivamente orientati a non partecipare frequentemente al lavoro domestico e di cura e a non sollecitare l'intervento del partner nelle faccende domestiche e di servizio familiare.

1.5 Oltre il modello della doppia presenza: prove di conciliazione

Con la diffusione dell'organizzazione familiare a doppio reddito, il mantenimento dei codici culturali e degli schemi comportamentali e sociali basati sul modello della tradizionale famiglia *male breadwinner*, è diventato più difficile. Anzi, è stato possibile solo grazie a faticose *strategie di patchworking* adottate *privatamente* dalle donne. La loro *doppia presenza* si configura dunque come risultato di un «intervento tampone», destinato tuttavia a cedere nel tempo. La solidità del modello della *doppia presenza* è infatti minacciata da

³⁴. Banca d'Italia, 2002.

³⁵. Zuliani, 2000.

³⁶. Palomba, 1997.

alcuni elementi di squilibrio introdotti nel sistema sociale, sia dalle trasformazioni economiche, che vedono un mercato sempre più instabile e flessibile, sia dai cambiamenti socio-demografici, che hanno modificato le strutture familiari e parentali e l'organizzazione del lavoro di cura. Il calo dei tassi di natalità indica che già sono in atto comportamenti e strategie femminili per arginare il disagio che deriva dall'attività di conciliazione dei ruoli, sempre più costosa e insostenibile.³⁷

Le misure che facilitano la conciliazione lavoro-famiglia rappresentano uno strumento importante, per il superamento delle criticità legate alla doppia presenza femminile e per il conseguimento dell'effettiva parità di opportunità fra uomini e donne. Peraltro, il bisogno di conciliare i tempi del lavoro con gli altri tempi della vita (tempo per: la formazione, il lavoro non remunerato, il riposo, il tempo libero, ecc.) non è una questione specificamente femminile. Anzi, il considerarla tale rischia di impedire l'individuazione di soluzioni efficaci. È proprio l'esclusiva o prevalente attribuzione alle donne delle responsabilità di cura, infatti, a costituire uno dei principali nodi da sciogliere. Perché la conciliazione diventi davvero un'azione collettiva, occorre abbandonare il tradizionale modello del *male breadwinner*, in favore di un regime di condivisione del lavoro domestico e di cura.

L'attuazione delle politiche di conciliazione porterebbe non solo a condizioni di pari opportunità tra uomini e donne, dunque, ma anche ad un generale innalzamento degli standard di qualità della vita. Quest'ultima è infatti determinata sia dalla disponibilità di reddito economico, sia da una più gestibile e controllabile allocazione del tempo fra le varie attività della giornata e dalla fruibilità del tempo per sé. La piena realizzazione di tali politiche può avvenire soltanto quando la necessità di «avere tempo» venga riconosciuta come bisogno sociale e non rimanga una questione privata. Ciò significa che i vari sottosistemi sociali non andrebbero più considerati come a sé stanti, ma come parti di un medesimo tessuto sociale e che i tempi e gli orari di aziende, servizi, famiglie e associazionismo non dovrebbero più essere regolati in modo indipendente gli uni dagli altri. Armonizzare i diversi tempi e rendere flessibili gli orari dei singoli comparti, perché questi possano reciprocamente conciliarsi, è tuttavia un'operazione complessa, che richiede uno sforzo da parte di tutti i soggetti del territorio, pubblici e privati.³⁸ Se infatti l'impegno non venisse profuso a livello sistemico, il progetto non potrebbe essere realizzato in maniera efficiente.

³⁷. Piazza (a cura di), 2000.

³⁸. Piazza (a cura di), 2000.

1.5.1 Gli attori coinvolti nel sistema della conciliazione

Gli attori del territorio coinvolti nella conciliazione, intesa come sistema collettivo di sostegno alla combinazione dei tempi di lavoro e degli altri tempi della vita, sono molteplici e interagenti. Il successo e la bontà della loro azione collettiva dipende dalle reciproche influenze dei singoli contributi, ma anche dall'ambiente sociale e culturale in cui tali attori operano.³⁹ Quest'ultimo deve infatti essere favorevole al cambiamento e, dunque, ricettivo di un nuovo modello sociale, basato sulla legittimazione culturale della simmetria dei generi e della condivisione del lavoro di cura e sul diritto al sostegno pubblico delle responsabilità di cura, soprattutto per le famiglie a due lavoratori che non abbiano alle spalle una rete di solidarietà parentale.

Gli attori di tale sistema, pubblici e privati, sono:

- gli *individui*, uomini e donne in seno alle famiglie, che socializzano nuovi ruoli di maternità e paternità, in direzione di una più equa redistribuzione del lavoro domestico e di cura, e trasmettono i nuovi codici alle generazioni successive;
- le *famiglie*, non solo utenti dei servizi pubblici e privati di sostegno alla conciliazione, ma, a loro volta, soggetti attuatori di misure di conciliazione aggiuntive o complementari, attraverso la rete della solidarietà parentale e amicale e/o il tessuto del volontariato sociale (banca del tempo, micro-nidi di quartiere, assistenza domiciliare volontaria a malati e anziani, aiuto reciproco per compiti comuni, come, ad esempio, andare a prendere i bambini a scuola, aiutarli a fare i compiti, farli giocare, ecc.);
- i *governi locali* – insieme attuatori delle politiche dei tempi ed erogatori di servizi di cura alla cittadinanza e dei fondi per il finanziamento delle iniziative private – sono anche gli attori privilegiati per l'attività di coordinamento e monitoraggio dell'intero processo;
- gli *operatori privati* del mercato dei servizi, che adeguano la loro offerta alle esigenze differenziate dei lavoratori padri e delle lavoratrici madri, sempre più spesso impiegati con orari flessibili e periodicamente variabili;
- le *imprese*, che possono sviluppare modelli di organizzazione oraria amichevoli nei confronti di lavoratrici e lavoratori che hanno anche responsabilità familiari o di altro tipo.

Le organizzazioni di lavoro post-fordiste, in particolare, sarebbero teoricamente in grado di contribuire al progetto collettivo di sostegno alla conciliazione, visto che le loro esigenze di flessibilità e adattamento continuo alla domanda potrebbero portare a considerare l'introduzione di misure che facili-

³⁹. Merelli, 2002.

tino l'armonizzazione dei compiti professionali e di cura dei/delle dipendenti, non più come un semplice (e inutile) *costo sociale*, ma come un investimento di profitto.⁴⁰ Date le attuali condizioni di svantaggio della forza lavoro femminile nel mercato del lavoro, tali misure risulterebbero favorevoli al superamento della doppia presenza, in direzione di una situazione di maggior parità fra i generi. Analogamente, anche i nuovi modelli organizzativi, di provenienza americana e anglosassone, che recuperano la centralità delle Risorse Umane e individuano nella cura dei talenti e nella valorizzazione delle potenzialità⁴¹ degli individui le nuove strategie competitive (ad es. la teoria del *Potenziale femminile* e del *Diversity Management*), sembrano offrire nuove chance professionali alle donne.

L'obiettivo strategico di garantire alti livelli di soddisfazione dei clienti, per il perseguimento del *core business*, induce a favorire un processo di *femminilizzazione* delle organizzazioni di lavoro, che vede coinvolti sia il livello produttivo, sia quello manageriale. Da un lato, si rende infatti necessario dotare il personale delle strutture di interfaccia con il cliente di abilità relazionali, di condivisione e di ascolto, flessibilità, capacità di rapida soluzione delle criticità; dall'altro, è opportuno trasferire alle leadership aziendali le stesse caratteristiche e alcune competenze specifiche (saper coordinare in modo meno autoritario e più coinvolgente, negoziare evitando episodi di aggressività o di resa, perseguire gli obiettivi aziendali con intensa partecipazione).⁴² Tutti questi requisiti sono indicati come *potenziale femminile*, dunque come abilità e proprietà «già confezionate nelle donne» e da ottimizzare nel mercato.

Il passaggio da «*femminilizzazione del lavoro*» a «realizzazione delle pari opportunità» non è così automatico. Un ingresso di forza lavoro femminile massiccio – per quanto positivo – se concentrato entro strutture organizzative a basse opportunità di carriera (come ad esempio nei *call center*, caratterizzati da una gerarchia organizzativa piatta), rischia infatti di avere conseguenze segreganti. In questo caso non avrebbe luogo alcun impatto equitativo e non si potrebbe quindi parlare di pari opportunità fra uomini e donne. Inoltre, perché la valorizzazione delle competenze «femminili» sia veramente favorevole alle lavoratrici donne, occorre che l'azienda riconosca alle donne – che di tali competenze sono le principali portatrici – il loro duplice ruolo, assecondando le loro esigenze di conciliazione con vari «strumenti di accompagnamento e sostegno», pur nel rispetto degli standard produttivi.⁴³

40. Grecchi (a cura di), 1999.

41. Bombelli, 2001.

42. Piccardo, 1999.

43. Piazza, 2000.

La piena messa a frutto del *potenziale femminile*, dunque il superamento del soffitto di cristallo e delle situazioni di segregazione, sono possibili solo in un contesto di cultura aziendale che riconosca come artificiale la dicotomia fordista del tempo e preveda nuovi sistemi premianti, basati su principi più moderni, quali quello dello sviluppo delle competenze e del raggiungimento dei risultati (peraltro migliori del vecchio criterio del «lavoro in presenza», in contrasto con le nuove modalità lavorative, quali il telelavoro o il *job sharing*, per definizione svolti rispettivamente lontano dai locali aziendali e con orario ridotto).

Politiche aziendali di tipo amichevole nei confronti delle donne, risultano automaticamente amichevoli anche nei confronti delle famiglie, in quanto le principali delegate al lavoro di cura nelle famiglie italiane sono appunto le donne. Tuttavia non è detto che, nel lungo periodo, le politiche a sostegno dell'occupazione femminile portino effettivamente ai risultati attesi. Tali azioni specifiche, infatti, comportano il rischio di cristallizzare la tradizionale divisione dei compiti in base al genere e di tradursi in fattori segreganti per le donne. Si rivela dunque necessario non abusare delle azioni positive in favore delle donne, ma anche sviluppare politiche a sostegno della conciliazione lavoro-famiglia. Queste ultime sono infatti favorevoli soprattutto per le donne, per le ragioni sopra esposte, ma sono potenzialmente amichevoli nei confronti dell'individuo, estensibili a uomini e donne e perciò applicabili anche in futuri contesti, in cui si sia eventualmente consolidata la cultura della condivisione del lavoro di cura.

All'attuale stato dell'arte, le politiche per la realizzazione delle pari opportunità e per l'attuazione di misure a sostegno della conciliazione possono coincidere, specie nei contesti aziendali dove la flessibilità strutturale e organizzativa e le moderne politiche di gestione delle Risorse Umane sono i principali veicoli di competitività. La loro attuazione può inoltre risultare vantaggiosa, oltre che possibile. La condizione perché ciò avvenga, prevede tuttavia una serie di aspetti concomitanti: una cultura aziendale conciliante; il favore dei sindacati; un contesto culturale e territoriale favorevole; un sistema di *governance* locale che sostenga l'iniziativa privata e ne coordini il processo di integrazione nel sistema globale del territorio, monitorandone le varie fasi di realizzazione; la presenza di fondi di finanziamento pubblico predisposti.⁴⁴ La cosiddetta flessibilità *family friendly* – intesa come organizzazione dei tempi e delle modalità di erogazione del lavoro produttivo, orientata a dare visibilità e valore alla componente femminile della forza lavoro e, più in generale, alle lavoratrici e ai lavoratori con carichi di cura – scaturisce dall'iniziativa privata dei singoli operatori, ma non può prescindere dal contesto di riferimento in cui le organizzazioni di lavoro sono inserite.

⁴⁴ Merelli, 2002.

1.5.2 Gli strumenti della conciliazione

Le misure che facilitano le strategie private di conciliazione sono dunque pluralistiche, nel senso che implicano la partecipazione di più soggetti.

Nelle prossime pagine non mi soffermerò sulle soluzioni che possono essere attuate dall'iniziativa pubblica e privata, afferenti ai cosiddetti servizi di interconnessione e di sostegno alla cura delle persone e della casa (accudimento, assistenza agli anziani, pulizie, ecc.). Piuttosto, per ragioni di sintesi, mi concentrerò sulle sole misure attuabili dalle imprese private, autonomamente o in sinergia con (o con il supporto di) le *governance* locali e/o nazionali. Queste si articolano in:⁴⁵

1. *strumenti portatori di una diversa cultura del lavoro* (nuovi sistemi premianti; servizi di mentoring sulle carriere delle persone in rientro dopo periodi di assenza prolungata dal lavoro per motivi di cura; introduzione di figure aziendali ad hoc, come le coordinatrici/ i coordinatori lavoro-famiglia);

2. *strumenti che riducono o articolano diversamente il tempo di lavoro* (flessibilità di orario in entrata e uscita; part-time reversibile, nelle sue diverse forme; telelavoro; banca ore);

3. *strumenti che liberano tempo* (congedi per motivi familiari o formativi, nidi aziendali);

4. *strumenti di tipo formativo (empowerment della forza lavoro)*.

Una quinta categoria di strumenti è poi trasversale e funzionale alla concreta realizzazione dei primi quattro tipi di intervento. Si tratta dei *fondi di finanziamento pubblico*, previsti, ad esempio, dalle leggi sulle azioni positive o dai fondi strutturali del FSE, 2000-2006.

Tali strumenti, molti dei quali non ancora diffusi in Italia, sono in grado di offrire ampie opportunità di conciliazione e risultano anche ottimi per il perseguimento delle pari opportunità nel mercato del lavoro, visto che la doppia presenza resta una specificità femminile. Per questa ragione, i fondi strutturali del FSE ed altri fondi di finanziamento pubblici ne incentivano la diffusione, premiando i progetti ritenuti a più alto impatto equitativo. Tuttavia è opportuno che la realizzazione di tali misure venga coordinata e monitorata, affinché le iniziative private non abbiano come destinatari esclusivi i soggetti femminili, con inevitabili conseguenze segreganti. Ciò indurrebbe ad una forte segmentazione del mercato in base al genere, con la conseguenza di cristallizzare la distinzione fra categorie sociali forti (uomini e donne giovani) e deboli (donne con responsabilità familiari).⁴⁶ Alcuni studi sulle prime buone prassi

⁴⁵. Cfr. sul tema Manacorda, 2000.

⁴⁶. Piazza (a cura di), 2000.

aziendali degli anni '90 mettono in luce come i progetti di pari opportunità nelle organizzazioni di lavoro siano molto spesso dedicati al solo genere femminile o, quando anche coinvolgano un target di destinatari eterogeneo, solo le donne mostrino tassi significativi di partecipazione, a riprova che il problema della conciliazione resta una questione di genere.⁴⁷ Inoltre, è importante che tali buone prassi non siano il frutto di progetti meramente finalizzati all'acquisizione del finanziamento pubblico, ma si traducano in condizioni effettive e permanenti di pari opportunità fra uomini e donne.

⁴⁷ Cfr. ad esempio, Piccardo, 1999, oppure Grecchi, 1999.

2. Conciliazione e lavoro femminile nella normativa italiana

La storia della legislazione italiana sul lavoro delle donne può essere suddivisa in tre periodi:

1. quello *della tutela*, interessato da una legislazione sociale volta a proteggere e tutelare le categorie sociali ritenute più deboli (donne e bambini)⁴⁸ e che si protrae per tutta la durata del regime fascista;

2. quello *della parità*, caratterizzato da una serie di misure a sostegno dell'equità fra i generi, che nei primi decenni della Repubblica risultano per lo più «sulla carta», mentre, a partire dagli anni '70, statuiscono interventi più incisivi e concreti;

3. quello *delle pari opportunità* che inizia negli anni '80, ma conosce il suo apice nel decennio successivo e presenta una legislazione che, oltre a confermare le condizioni di assoluta parità formale fra lavoratori e lavoratrici, promuove e sostiene la diffusione di una cultura delle pari opportunità fra uomini e donne e istituisce misure per individuare ed eliminare i fattori di discriminazione, in favore della parità sostanziale.

La *legislazione sulla conciliazione* è molto recente e si sviluppa in seno al dibattito sulle pari opportunità, ma in parte ne prescinde. La conciliazione non è solo legata alle questioni femminili, ma assume proporzioni universali. Il periodo della conciliazione può dunque essere considerato come teoricamente successivo a quello di cui al punto tre, tanto più che uno dei presupposti per la creazione di un sistema integrato di conciliazione è la condivisione fra i generi del lavoro familiare. Ciò implica necessariamente il superamento del modello della doppia presenza femminile, con ricadute positive sulla parità di opportunità fra uomini e donne.

Per ragioni di sintesi, affronterò la legislazione a partire dagli anni Novanta, con brevi cenni al contesto Europeo.

⁴⁸. Bellestrero, 1979.

2.1 La normativa degli anni '90 in Europa

Il panorama politico europeo vede, nel 1992, la nascita dell'Unione Europea che sancisce l'unificazione politica, economica e sociale dei primi 15 Paesi membri. L'orientamento europeo nei confronti delle pari opportunità è già palese nel Trattato di Maastricht (1993), che all'art. 119 afferma la parità di retribuzione fra uomo e donna sui luoghi di lavoro, e si conferma in occasione del Trattato di Amsterdam (1997), il cui impegno principale riguarda la promozione di un più alto livello occupazionale nei paesi della Comunità. Questo rappresenta un significativo passo in avanti nel riconoscimento dei soggetti femminili: include i diritti della donna fra i diritti sociali fondamentali (IV comma del Preambolo); promuove la parità fra uomini e donne in quanto *mission* della Comunità (art. 2 e 3); impegna gli Stati membri a combattere le discriminazioni fondate sul sesso (art. 13); amplia la dizione dell'art. 119 del trattato di Maastricht, stabilendo la parità di retribuzione di uomini e donne non solo per uno stesso lavoro, ma anche per un lavoro «di pari valore» (art. 141); consente agli Stati membri l'adozione di azioni positive intese a facilitare l'esercizio di una attività professionale da parte delle donne (art. 141, paragrafo IV). L'impegno dell'UE a sostegno delle pari opportunità viene inoltre ribadito da una serie di Direttive in materia⁴⁹ e dalla prosecuzione dei Programmi d'Azione per la realizzazione delle pari opportunità fra uomini e donne (1991-95; 1996-2000; 2001-2005).⁵⁰

Sempre a livello internazionale, occorre ricordare la Dichiarazione di Pechino⁵¹ del 15 settembre 1995 ed il relativo Programma d'Azione (per la realizzazione dell'uguaglianza, dello sviluppo e della pace), adottati dalla quarta conferenza mondiale sulle donne, incentrata sui tre concetti chiave: «*genere e differenza*», «*empowerment*» e «*mainstreaming*».⁵²

⁴⁹. Fra queste, ricordiamo: la 92/85/CE, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento; la 96/34/CE circa l'accordo quadro sul congedo parentale (modificata ed estesa dalla direttiva del 1997) e la Direttiva del Consiglio n. 80 – sempre del 1997 – che riguarda l'onere della prova nei casi di discriminazione basata sul sesso.

⁵⁰. Cfr. <http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/it>.

⁵¹. In seguito alla considerazione che i movimenti delle donne, in quanto portatori dell'idea di differenza di genere, sono stati elemento propulsivo nella redazione del programma di azione di Pechino e che nella quarta conferenza mondiale sulle donne sono stati individuati numerosi obiettivi strategici per l'uguaglianza, lo sviluppo e la pace, che i governi nazionali si sono impegnati a realizzare, nel 1997 è stata emanata la cosiddetta «Direttiva Prodi», in favore di azioni volte a promuovere l'attribuzione di poteri e responsabilità alle donne, a riconoscere e garantire libertà di scelte e qualità sociale a donne e uomini.

⁵². Commissione Nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, 1996.

Lo sviluppo di una rete di istituzioni, nazionali e internazionali, interessate alla diffusione della cultura di genere e delle pari opportunità e il consolidarsi delle iniziative e dei programmi a sostegno di queste politiche, hanno certamente influenzato la produzione normativa italiana dell'ultimo decennio del XX secolo.

2.1.1 Le azioni positive

Le *affirmative actions* nascono negli USA e indicano quei trattamenti preferenziali che, in deroga al principio di uguaglianza formale, possono essere accordati ai soggetti ritenuti socialmente svantaggiati, in quanto appartenenti a gruppi discriminati.⁵³ Esse si connotano come elaborazione di programmi diretti ad eliminare i comportamenti e gli effetti della discriminazione diretta, soprattutto delle minoranze etniche. In ambito europeo (e nazionale), le azioni positive, per lo più applicate nel mercato del lavoro, sono state concepite come programmi a più ampio raggio di azione, in quanto finalizzate ad eliminare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta. Attraverso queste misure, si mira cioè a realizzare una più corretta gestione delle risorse umane e ad adeguare l'organizzazione del lavoro al contesto socio-culturale, economico e giuridico in cui le aziende sono inserite.⁵⁴

A metà degli anni '90 le sentenze della Corte Costituzionale italiana e della Corte di Giustizia europea avevano messo in discussione la legittimità di tali trattamenti preferenziali basati sul genere, ma il Trattato di Amsterdam ne ribadisce la legittimità, sottolineando come le azioni positive non costituiscano violazione al principio di uguaglianza, né a quello di libertà, ma riconoscano pari diritti e dignità a soggetti diversi, valorizzandone le specificità e configurandosi come strumenti a sostegno delle pari opportunità di accesso all'arena politica, al mercato del lavoro, all'istruzione e, più in generale, alla società civile.

Le azioni positive sono definite strumenti di tipo *promozionale*, in quanto dirette a rimuovere gli elementi che causano la situazione di svantaggio delle donne nel mercato del lavoro. Esse si accompagnano spesso a misure di tipo *risarcitorio*, che mirano a risolvere gli effetti sfavorevoli della discriminazione, attraverso opportuni apparati repressivi.⁵⁵

⁵³. Di Suni Pratt, Caielli (Corso on line CIRSDe 2001-2002). Cfr. anche Beccalli, 1999.

⁵⁴. Beccalli, 1999.

⁵⁵. Grecchi, 1996.

Le leggi italiane più importanti in materia di azioni positive a sostegno dell'occupazione delle donne sono la L. 215/1992, recante «Azioni positive per l'imprenditoria femminile» (e successive modifiche), che prevede incentivi economici per le donne che vogliano impiantare imprese nel settore del commercio, dell'artigianato, della piccola industria e dei servizi, impiegando una quota di donne che raggiunga almeno il 60% della forza lavoro totale (la legge ha iscritto l'Italia fra i primi paesi ad aver previsto misure di sostegno alle pari opportunità in questo ambito); la L. 125/91, recante «Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro», che sancisce il passaggio effettivo dall'adozione di una regola di eguaglianza formale ad una regola di eguaglianza sostanziale (e quindi dalla cultura della parità alla cultura delle pari opportunità). Per attinenza allo studio di caso, tratterò della legge 125.

2.1.1.1 La legge 10 aprile 1991, n. 125

La legge prevede la promozione dell'occupazione femminile e la realizzazione dell'uguaglianza sostanziale fra uomini e donne nel lavoro, e mira a creare le condizioni per cui soggetti diversi possano ugualmente esprimere la loro piena potenzialità. Il riconoscimento della specificità biologica e sociale delle donne (maternità) e l'introduzione di misure di *diritto diseguale* finalizzate ad una effettiva parità di condizioni, costituiscono alcuni elementi innovativi della nuova legge.⁵⁶ Altro elemento significativo della L. 125/91 risiede nel tentativo di promuovere nuovi modelli familiari e professionali per uomini e donne.⁵⁷

Le azioni positive in oggetto si prefiggono di «eliminare le disparità di fatto di cui le donne sono oggetto nella formazione scolastica e professionale, nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa e nei periodi di mobilità; favorire la diversificazione delle scelte professionali delle donne in particolare attraverso l'orientamento scolastico e professionale e gli strumenti della formazione; favorire l'accesso al lavoro autonomo e alla formazione imprenditoriale e la qualificazione professionale delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici; superare condizioni, organizzazione e distribuzione del lavoro che provocano effetti diversi, a seconda del sesso, nei confronti dei dipendenti con pregiudizio nella formazione, nell'avanzamento professionale e di carriera ovvero nel trattamento economico e retributivo; promuovere l'inserimento delle donne nelle attività, nei settori professionali e nei

⁵⁶. Izzi (Corso on line CIRSDe 2001-2002).

⁵⁷. Treu, 1993.

livelli nei quali esse sono sottorappresentate e in particolare nei settori tecnologicamente avanzati ed ai livelli di responsabilità; favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i due sessi».

Le azioni positive possono essere promosse dal Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici; dalle Consigliere di parità; dai centri per la parità e le pari opportunità a livello nazionale, locale e aziendale, comunque denominati; dai datori di lavoro pubblici e privati; dai centri di formazione professionale; dalle organizzazioni sindacali nazionali e territoriali, anche su proposta delle rappresentanze sindacali aziendali o degli organismi rappresentativi del personale.⁵⁸ Per l'attuazione dei programmi di azioni positive, la legge prevede che i soggetti interessati possano richiedere al Ministero del Lavoro di essere ammessi al rimborso totale o parziale di oneri finanziari connessi all'attuazione medesima.⁵⁹ Nel 2000 i progetti, realizzati o in via di realizzazione nell'ambito di questa legge, risultavano oltre 400, per un totale di 78 miliardi di vecchie lire; 62 furono le rinunce e 26 le revoche, per un ammontare di circa 16 miliardi. Le donne coinvolte erano oltre 25 mila, di cui almeno 1000 occupate e 500 studentesse.⁶⁰

Con la L. 125/91, vengono potenziate le funzioni tese al rispetto della normativa antidiscriminatoria e rafforzati i poteri di intervento, grazie anche alla creazione di una struttura amministrativa con compiti di promozione e verifica della legislazione antidiscriminatoria vigente. La legge proibisce e reprime non solo i comportamenti discriminatori diretti, dunque intenzionali, ma anche quelli indiretti, che possano risultare da decisioni o prassi unilaterali dei singoli datori di lavoro, da clausole pattizie (come quelle dei contratti collettivi di qualsiasi livello) o da comportamenti materiali che trovino fondamento in un oggettivo pregiudizio di tipo sessista.⁶¹ La legge garantisce una tutela giudiziale facilmente accessibile e adeguatamente riparatoria e prevede un opportuno sistema sanzionatorio. Da un lato, grazie alla contestuale ammissione di prove basate su riscontri statistici, risulta infatti alleggerito l'onere della prova (particolarmente gravoso per la parte ricorrente, che deve riuscire a dimostrare in giudizio l'esistenza della discriminazione subita). Dall'altro, la legge istituisce un «Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di tratta-

⁵⁸. Legge 10 aprile 1991, n. 125, art. 1.

⁵⁹. Legge 10 aprile 1991, n. 125, art. 2 e 3.

⁶⁰. Chiaromonte, 2000.

⁶¹. Izzi (Corso on line CIRSDe 2001-2002).

mento ed uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici» e definisce la figura delle Consigliere di Parità (poi riveduta e integrata).

Per quanto concerne la progettualità ai sensi della L. 125/91, occorre sottolineare che, all'interno delle aziende, gli studi di fattibilità in direzione di una riforma organizzativa del lavoro non trovano spesso seguito concreto nelle politiche del personale e nella gestione delle risorse umane.⁶² Questa mancanza di continuità nel tempo delle misure sperimentate nel corso dei progetti si traduce in un «nulla di fatto», nel medio e lungo periodo, per cui rimangono sostanzialmente invariate le condizioni delle lavoratrici all'interno delle aziende in oggetto. Nonostante l'esperienza di azioni positive, le donne continuano, quindi, a trovare una collocazione nel mercato del lavoro che, in termini di inquadramento e retribuzione, resta comunque molto ridotta. Il contributo della L. 125/91 risulta fondamentale, dunque, ma non sufficiente. Gli ostacoli incontrati nell'attuazione della legge sono imputabili soprattutto alla carenza di un'efficace e diffusa politica di *mainstreaming*,⁶³ intesa come pratica di governo innovativa e attenta alla valorizzazione delle persone, rispettandone le differenze legate alle varie fasi del ciclo di vita (bambini, adulti, anziani) e quelle biologiche, pur riequilibrandone i ruoli sociali. Sebbene il Trattato di Amsterdam sancisse la necessità dell'*engendering* generale, cioè della diffusione della prospettiva di genere, intesa come il punto di vista delle donne in ogni scelta politica, programmazione o azione di governo, il gender *mainstreaming* è tuttora una realtà attesa.⁶⁴ La cultura di genere, di cui tale politica è portatrice, non è infatti stata ancora interiorizzata nel tessuto sociale di riferimento. Lo dimostra il fatto che le donne risultano ancora fortemente escluse dai luoghi di potere in generale e, soprattutto, dall'arena politica.⁶⁵

⁶². Chiaromonte, 2000.

⁶³. Chiaromonte, 2000.

⁶⁴. Theorin, 2000.

⁶⁵. Negli anni '90 abbiamo, anzi, assistito ad una caduta della partecipazione politica delle donne, sia attiva che passiva, tendenza che dovrebbe progressivamente invertirsi, a fronte della nuova Legge 8 aprile 2004, n. 90, recante «Norme in materia di elezioni dei membri del Parlamento europeo e altre disposizioni inerenti ad elezioni da svolgersi nell'anno 2004». L'articolo 3 prescrive infatti che «Nell'insieme delle liste circoscrizionali aventi un medesimo contrassegno (...), nessuno dei due sessi può essere rappresentato in misura superiore ai due terzi dei candidati» (comma 1) e che «(...) Sono, comunque, inammissibili le liste circoscrizionali composte da più di un candidato che non prevedono la presenza di candidati di entrambi i sessi».

2.1.2 Il XXI secolo: l'era della conciliazione?

Nonostante l'Unione Europea si sia più volte pronunciata sull'importanza dell'occupazione femminile e sulla valorizzazione del ruolo sociale delle donne in generale,⁶⁶ continua tuttavia a perdurare uno squilibrio fra domanda e offerta di lavoro femminile, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, che si traduce in un'oggettiva disparità della componente femminile nel mercato.⁶⁷ Tale squilibrio è particolarmente importante in Italia. Ciò significa che le misure finora adottate nel nostro paese per sostenere l'occupazione femminile non sono ancora sufficienti, per quanto significative. Per garantire la piena utilizzazione dell'offerta femminile, sempre più qualificata, il passo successivo sembra quello di programmare l'uso delle risorse economiche disponibili in un'ottica di genere e di sviluppo, promuovendo politiche di pari opportunità, che tengano conto del ruolo sociale che le donne svolgono effettivamente nella società e dei vincoli che ne condizionano la piena espressione nel mercato del lavoro, nella sfera politica, nel mondo dell'informazione e della formazione. Solo proseguendo l'attività di sostegno specifico alle donne e combinando fra loro queste azioni specifiche (*mainstreaming*), sarà infatti possibile muoversi in un'ottica di genere. Ciò sarà possibile sia proponendo nuove azioni e strumenti di rimozione dei vincoli citati (ad esempio, valorizzando nuovi modelli di condivisione del lavoro di cura fra uomini e donne o introducendo strumenti a favore della conciliazione delle attività produttiva e riproduttiva), sia promuovendo il processo di *empowerment* femminile con progetti che facilitino l'accesso delle donne alla conoscenza (intesa sia come sapere scientifico che come competenza professionale) e alle arene decisionali (della politica e dell'economia). Perché esista un *punto di vista delle donne*, occorre che esse partecipino attivamente alla sfera politica (*engendering* delle leadership e dei governi), ed economica (progressiva riduzione della segregazione femminile nel mercato del lavoro).⁶⁸

In questa sede mi soffermerò esclusivamente sull'ambito del mercato del lavoro. In termini di sviluppo economico, il lavoro femminile risulta un fattore produttivo di crescita particolarmente compatibile con l'attuale contesto, orien-

⁶⁶. La Carta dei Diritti Fondamentali dell'unione Europea (Nizza, 2000) sancisce, al Capo III, art. 23, la parità tra uomini e donne, che «deve essere assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione. Il principio della parità non osta al mantenimento o all'adozione di misure che prevedano vantaggi specifici a favore del sesso sottorappresentato».

⁶⁷. Chiamante, 2000.

⁶⁸. Theorin, 2000.

tato alla flessibilità e in continua trasformazione. Sia le competenze convenzionalmente attribuite alle donne e presumibilmente sviluppate grazie alla loro doppia presenza (capacità relazionali e comunicative, facilità di risoluzione dei problemi, inclinazione al lavoro di gruppo, ecc.), sia la loro effettiva necessità di conciliare tempi di lavoro e tempi di cura, sembrano infatti caratteristiche in perfetta armonia con le esigenze produttive delle aziende post-fordiste, che trovano il differenziale competitivo proprio nella flessibilità numerica e temporale e nel processo di *femminilizzazione* del management (nel senso di un progressivo sviluppo, nella leadership aziendale, di quelle capacità «femminili» che consentano di gestire la variabilità e l'imprevedibilità della domanda).

Il lavoro pagato rappresenta una condizione indispensabile per l'accesso all'indipendenza economica e personale e, in quanto tale, va considerato un diritto imprescindibile di ogni donna, indipendentemente dalle condizioni economiche della famiglia in cui vive. Spetta dunque alle donne la *scelta* di lavorare oppure no. Ciò detto, va messo in luce che, in seguito alle trasformazioni sociali e demografiche, il lavoro remunerato delle donne sta diventando sempre più una necessità. Questo vale sia all'interno di molte famiglie a due lavoratori, sia, soprattutto, per una quota sempre maggiore di donne che, non avendo alle spalle un uomo procacciatore di reddito, in quanto appartenenti a famiglie unipersonali o monogenitoriali, devono «assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa».⁶⁹ La condizione di pari opportunità di lavoro fra uomini e donne si traduce dunque in condizione di equo accesso alle risorse economiche fra i generi e assurge, così, a vero e proprio *diritto sociale*, inteso come diritto di ogni cittadino e cittadina ad essere garantiti in termine di «benessere e sicurezza economici» e, grazie ad essi, «a partecipare pienamente al retaggio sociale e civile, secondo i canoni vigenti nella società».⁷⁰ La rimozione dei vincoli che ostacolano il pieno sviluppo professionale delle donne, soprattutto attraverso l'introduzione di misure a sostegno della conciliazione del suo duplice ruolo, ancora percepito come tipicamente femminile, diventa dunque un diritto sociale o, per usare un'espressione del Griff⁷¹ un *diritto quotidiano* delle donne, in quanto cittadine di pari dignità di fronte alla legge.⁷² Quanto detto vale, ovviamente, anche per i molti casi in cui le donne decidono di lavorare non per necessità, ma per scelta.

⁶⁹. Costituzione Italiana, art. 36, 1.

⁷⁰. Marshall, 1963.

⁷¹. Il Griff (Gruppo di ricerca sulla famiglia e la condizione femminile) ha operato, a partire dal 1973, presso il dipartimento di Sociologia della facoltà di Scienze Politiche di Milano.

⁷². Leccardi, 2000.

Per proseguire il processo equitativo, non bastano gli interventi destinati alle sole donne e mirati ad incidere esclusivamente nella sfera lavorativa, ma occorre attuare delle vere e proprie politiche di mainstreaming, che indirizzino ad un'azione di tipo corale, con il duplice obiettivo – da un lato – di introdurre meccanismi di redistribuzione delle responsabilità familiari fra i generi e – dall'altro – di intervenire sull'intero sistema sociale e produttivo nel complesso, facendo leva su tutti i soggetti coinvolti.⁷³

Negli ultimi anni, i governi italiani hanno disposto diverse misure più o meno innovative a sostegno della conciliazione, peraltro recependo le indicazioni europee contenute nei regolamenti comunitari e nelle programmazioni dei fondi strutturali 2000–2006.⁷⁴ Fra queste, ricordiamo: la riduzione del costo del lavoro femminile, tramite la Finanziaria 2000 (trasferimento sulla fiscalità generale di una parte degli oneri sociali per la tutela previdenziale della maternità); il rafforzamento degli organismi e delle istituzioni di parità, attraverso il consolidamento della rete delle Consigliere di Parità e l'istituzione di un fondo per finanziarne le attività (L. 144/99); la revisione del sistema statistico nazionale per sviluppare un approccio analitico, orientato al genere; il varo delle linee guida V.I.S.P.O. (Valutazione Impatto Strategico Pari Opportunità), per l'attuazione del principio di pari opportunità e il monitoraggio dell'impatto equitativo di genere nella programmazione operativa – Fondi Strutturali 2000–2006.⁷⁵

2.1.2.1 La Legge 8 marzo 2000, n. 53

La legge che più esplicitamente si pone il problema del sostegno alla conciliazione del lavoro remunerato con le responsabilità di cura è la n. 53/00 sulle «Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città». Si tratta di una norma emanata in attuazione della Direttiva 96/34/CE, relativa all'accordo-quadro sul congedo parentale, concluso fra le organizzazioni interprofessionali generali UNICE, CEEP (lato imprese) e CES (rappresentanti dei lavorato-

⁷³. Leccardi, 2000.

⁷⁴. I principali obiettivi della strategia quadro comunitaria per la parità fra donne e uomini 2000–2006 sono: promuovere la parità nella vita economica; promuovere la partecipazione e la rappresentanza in condizioni di parità; promuovere la parità di accesso e il pieno godimento dei diritti sociali da parte di uomini e donne; promuovere la parità nella vita civile; promuovere l'evoluzione dei ruoli e il superamento degli stereotipi.

⁷⁵. Chiaramonte, 2000.

ri e delle lavoratrici) e modificata dalla direttiva 97/75/CE del Consiglio. Essa promuove un equilibrio tra tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, mediante: l'istituzione dei congedi dei genitori e l'estensione del sostegno ai genitori di soggetti portatori di handicap; l'istituzione del congedo per la formazione continua e l'estensione dei congedi per la formazione; il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città; la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale⁷⁶ e coinvolge più attori per il raggiungimento delle sue finalità (soggetti individuali, aziende, istanze territoriali).

La L. 53/2000:

– apre concretamente le porte alle politiche di conciliazione dei tempi e alla redistribuzione del lavoro di cura fra i generi, promuovendo un nuovo modello di paternità e intaccando, implicitamente, gli stereotipi sessisti consolidati nel retaggio culturale italiano. Il congedo dal lavoro per la cura dei figli piccoli, non è più definito «di maternità», ma, con un francesismo, «parentale», diventando così un diritto individuale, di madri e padri indistintamente;

– valorizza i momenti formativi, rendendo concrete le opportunità di *empowerment*, facilitando la partecipazione ai corsi e promuovendo la formazione continua;

– prevede incentivazioni finanziarie per le aziende private o a partecipazione pubblica che attuino azioni positive a sostegno della conciliazione dei tempi dei/delle dipendenti con carichi di cura, in applicazione di accordi sindacali;

– attribuisce importanza agli orari e al tempo, promuovendo i piani regolatori degli orari della città e il coordinamento dei tempi di erogazione dei servizi, tenendo conto delle esigenze dell'utenza e introducendo le «banche del tempo», quale strumento per favorire lo sviluppo della solidarietà sociale nel territorio;

– riconosce la necessità di muovere più leve contemporaneamente, perché solo la sinergia dei soggetti privati e pubblici del territorio, tenuti insieme da accordi contrattuali e intenti di solidarietà sociale, può originare una rete che sostenga la conciliazione e permetta di ottimizzare i tempi del territorio. La conciliazione, dunque, non è più una questione di sole donne, ma assume un più ampio respiro;⁷⁷

– riconosce la necessità di rielaborare in un Testo Unico la normativa vigente in materia di maternità e lavoro.

⁷⁶ Legge n. 53/2000, Capo I, art. 1.

⁷⁷ Piazza (a cura di), 1998.

3. Un esempio di azione positiva: il progetto *TIM Valore Donna*

TIM Valore Donna è un progetto di azione positiva finanziata nell'ambito della Legge n. 125/91 e diretta a favorire il *rientro* nel mercato del lavoro di donne ultraquarantenni, impiegandole come addette al servizio assistenza clienti TIM, con un contratto di lavoro part-time a tempo indeterminato. Si tratta di un tipico esempio di intervento di diritto diseguale a sostegno dell'occupazione femminile, per il perseguimento delle pari opportunità. I soggetti destinatari sono infatti esclusivamente donne e le misure adottate sono funzionali ad agevolare le loro necessità legate alla doppia presenza, dentro e fuori casa. In questo senso, il progetto prevede una certa attenzione per le problematiche legate alla conciliazione dei tempi, peraltro in ottemperanza alle prescrizioni della legge stessa.⁷⁸ *TIM Valore Donna*, realizzato fra il 1997 e il 1998 (in tre fasi successive) presso i *call center* di Torino, Milano, Bologna, Roma e Napoli, si prefigge, infatti, sia la valorizzazione e lo sviluppo delle capacità di queste donne, restituendo loro una rinnovata fiducia e identità professionale, sia il sostegno della conciliazione lavoro-famiglia. Le donne coinvolte sono state 160.

3.1 Il contesto aziendale

TIM (Telecom Italia Mobile) nasce il 14 luglio 1995 dall'ex Divisione Servizi Radiomobili Telecom Italia, come Società del gruppo STET specializzata nella gestione dei servizi di telecomunicazione mobile. Essa si costituisce durante il periodo di progressiva liberalizzazione del settore e conta, originariamente, su un organico di 2.457 persone. Il nuovo regime di mercato induce l'azienda a superare l'antica cultura *monopolistica* e «autocentrante» dell'*utente che usa o non usa*, in favore di nuovi orientamenti incentrati sulla cura e attenzione per le esigenze del *cliente che sceglie* fra più gestori. Dotata di un consolidato *know how* nel settore e di un apparato tecnologico avanzato, la gio-

⁷⁸ L'articolo 1 della Legge 125/91, al comma 3, recita: «Favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali (...)».

vane azienda riesce ad affermarsi come uno dei principali gestori nazionali. I suoi ritmi di crescita si manifestano sia nel progressivo incremento del fatturato, che nel continuo aumento dell'organico. Attualmente TIM conta quasi 9546⁷⁹ dipendenti, impiegate/i in sette sedi nazionali più una Direzione Generale.

Per competere sul mercato TIM deve:

- fronteggiare i picchi della domanda e i cambiamenti repentini, propri del settore in cui opera, e mantenere o allargare il bacino di utenza dei servizi offerti;

- poter contare su un organico competente e con un forte senso di appartenenza all'azienda, in grado di riprodurre il *know how* ed accrescere la conoscenza.

Per conseguire tali risultati, l'azienda pratica:

- l'uso di una serie di strumenti di flessibilità organizzativa (flessibilità funzionale interna,⁸⁰ turnazione e differenziazione dei regimi di orario, ricorso alle varie tipologie contrattuali previste dalla normativa, ecc.);

- la promozione di un approccio all'utenza orientato alla cura e fidelizzazione del cliente;

- politiche di formazione e gestione delle risorse umane, tese sia alla messa a punto di strategie per il reclutamento e la selezione, sia all'aggiornamento e riqualificazione del personale interno.

3.1.1 Le strutture di *Customer Service*

Il *Customer Service* (C.S.) è una delle funzioni aziendali strategiche per il perseguimento del profitto. Qui, le mansioni svolte sono dedicate principalmente alle attività di cura e assistenza al cliente (informazioni e assistenza; promozione dei nuovi servizi e tariffe offerti; attività di fidelizzazione, volte a mantenere i cosiddetti clienti *gold* – quelli più importanti dal punto di vista remunerativo – e a recuperare quelli eventualmente insoddisfatti). Il cuore della struttura è rappresentato dal *call center*, organizzato in numerose *sale*, ciascuna costituita da quindici postazioni: quattordici per gli/le *addetti/e* ed una

⁷⁹. Dato aggiornato al 14 luglio 2000.

⁸⁰. Sebbene nessun documento aziendale esaminato tratti esplicitamente di questo strumento, ci sentiamo di affermare quanto detto, alla luce dell'osservazione partecipante. Durante la fase delle interviste in profondità, molti degli stessi testimoni privilegiati avevano nel frattempo cambiato ruolo o, almeno, sede geografica di lavoro.

per l'*assistente* che coordina il lavoro del gruppo, per raggiungere insieme gli obiettivi produttivi imposti dall'Azienda. I ritmi di lavoro interni sono a lungo andare stressanti, perché occorre essere sempre lucide/i, pronte/i a dare comunque la risposta più opportuna e a gestire qualsiasi tipo di criticità segnalata dal cliente. Occorre saper continuamente adattarsi ai ritmi evolutivi dell'Azienda, per garantire la competitività in un mercato soggetto alle innovazioni tecnologiche e alle novità promozionali di breve periodo. Bisogna, inoltre, garantire la puntualità di entrata e uscita e attenersi ai turni, che cambiano frequentemente nell'arco del mese e coprono, a rotazione, 24 ore al giorno, 365 giorni l'anno.

La popolazione del C.S. costituisce il 38% dell'organico totale ed è distribuita nelle sette sedi territoriali di TIM. In seguito alla massiccia assunzione di persone prevalentemente giovani, l'età media complessiva in TIM è generalmente bassa (31,6 anni), ma scende ulteriormente nelle Strutture di C.S., dove raggiunge i 28 anni (28,7 anni per gli uomini e 27,6 per le donne). La concentrazione delle donne in queste strutture è mediamente molto alta. Le ragioni della presenza importante di donne risiedono:

- nell'offerta prevalentemente femminile per questo tipo di attività;
- nell'orientamento dello stesso *management* a privilegiare le donne, ritenute portatrici di qualità e inclinazioni particolarmente adatte al tipo di attività professionale svolta entro le strutture commerciali e di servizio al cliente, quali ad esempio: capacità relazionali, di rapida risoluzione dei problemi, di gestione dello stress, ecc.).⁸¹

Le attività di servizio al cliente consentono una certa crescita professionale, perché inducono ad un aggiornamento periodico e frequente e ad affinare le proprie capacità relazionali e di gestione dello stress. Ma la struttura stessa entro cui l'attività viene svolta non offre grandi prospettive di avanzamento di carriera verticale: la gerarchia è piuttosto piatta e i pochi ruoli di responsabilità sono ricoperti da persone per lo più giovani. Non sono dunque esclusi, per le donne inserite in questa struttura, i rischi di segregazione.

3.1.2 La gestione del personale

L'azienda si preoccupa di mantenere alto il livello di professionalità e motivazione delle/dei dipendenti, convinta che queste siano funzionali alla produttività e in grado di «generare il differenziale competitivo, in un mercato

⁸¹. Ciò è emerso nell'ambito dell'intervista al responsabile dell'area Sviluppo Risorse Umane.

sempre più orientato verso l'indifferenziazione dei prodotti e dei servizi».⁸² La gestione delle Risorse Umane in Tim consta di interventi per la comunicazione interna e il coinvolgimento delle/dei dipendenti, volti a:

- stimolare e mantenere vive la partecipazione e motivazione al lavoro, attraverso la diffusione costante delle informazioni sull'evoluzione e sull'operato aziendale o sulle relazioni aziendali interne ed esterne;
- garantire l'interscambio culturale e professionale fra le/i dipendenti;
- mantenere un alto livello di integrazione e partecipazione all'attività aziendale.

Sono inoltre previste misure di *Diversity Management* (Gestione della Diversità), che partono dal presupposto che un organico eterogeneo rifletta le diversità in seno alla clientela esterna e permetta, quindi, di coglierne e prevederne più facilmente le preferenze e propensioni. È dunque soprattutto all'interno delle strutture di interfaccia con il cliente che tali diversità vanno enfatizzate. TIM ha così messo a punto diversi progetti per l'introduzione in organico di soggetti portatori di diversità specifiche, in quanto socialmente svantaggiati, con il duplice intento di cercare soluzioni alternative di potenziamento delle strutture aziendali e attingere alle risorse messe a disposizione dalle normative esistenti in questo campo.

La politica di progressiva differenziazione interna del personale, attraverso le misure di *Diversity Management*, conferisce all'azienda un'immagine pubblica positiva, quale soggetto economico attento al tessuto sociale in cui è collocato e capace di conciliare il proprio interesse strumentale con le esigenze sociali del territorio. Ciò implica ricadute positive nelle attività di reclutamento dei clienti, oltre che riconoscimenti istituzionali importanti. L'impegno di TIM come attore sociale positivo è stato infatti citato nel documento predisposto dal Governo Italiano in occasione del *Vertice di Lussemburgo sull'occupazione*, tenutosi nel novembre 1997. TIM è inoltre stata invitata dal Ministero delle Pari Opportunità a partecipare come esempio di *best practice* italiano in termini di *Diversity Management*, all'interno della conferenza «Women's employability»,⁸³ organizzata dalla Comunità Europea nel maggio 1998.

⁸². Dalla documentazione aziendale (RU/SR-F).

⁸³. In cui si faceva riferimento proprio al Progetto *TIM Valore Donna*.

3.2 Il progetto *TIM Valore Donna*

Il Progetto *TIM Valore Donna* s'inserisce fra le iniziative di *Diversity Management* che hanno portato TIM ad introdurre fattori di differenziazione interna del personale, nell'ottica di un mercato del lavoro non indipendente dal tessuto sociale in cui opera. Si tratta di un progetto di azione positiva, la cui idea è emersa agli inizi del 1996, in seno ai vertici dell'Area Sviluppo delle Risorse Umane TIM, con la collaborazione del sociologo e sindacalista Bruno Manghi. Finanziato nell'ambito della legge n. 125/91, *TIM Valore Donna* si rivolgeva ad un *target* di soggetti convenzionalmente ritenuti svantaggiati nel mercato, in quanto donne ultraquarantenni disoccupate, uscite dal mondo del lavoro in seguito a cambiamenti della loro situazione familiare (matrimonio, nascita di un figlio), ma spesso anche a causa di eventi quali crisi, cessione o riorganizzazione strutturale dell'azienda in cui lavoravano. Il progetto non escludeva, in linea di principio, le donne che durante i loro primi 40 anni di vita non fossero mai entrate nel mercato, anche se, di fatto, con *TIM Valore Donna* sono entrate in azienda solo persone con esperienze professionali pregresse, anche interessanti.

Le 160 donne coinvolte sono state inserite in organico fra il 1997 e il 1998, in tre ondate successive e in cinque sedi operative: Torino, Milano, Bologna, Roma, Napoli. Sono state impiegate con un contratto di lavoro part-time al 50%, a tempo indeterminato, all'interno dei *call center*, come addette al 119 (servizio assistenza clienti).

3.2.1 Un progetto per tre «edizioni»

La richiesta di finanziamento al Ministero del Lavoro, corredata dell'accordo sindacale fra i rappresentanti della Telecom Italia Mobile S.p.A. e le Segreterie Nazionali di SLC CGIL, SILT CISL e UILTE UIL, viene presentata il 23 gennaio 1997. Nell'accordo veniva espresso «parere positivo all'approvazione del progetto», in considerazione del fatto che esso favoriva «la promozione di condizioni di uguaglianza delle opportunità nel lavoro, nonché l'accrescimento del tasso di occupazione femminile e l'inserimento di donne in settori tecnologicamente avanzati», peraltro creando «condizioni che conciliano la vita familiare e lavorativa (o le responsabilità familiari e professionali)».⁸⁴

⁸⁴. Dalla documentazione aziendale «Verbale di accordo».

L'iter burocratico per ottenere i fondi richiesti si rivela troppo lungo rispetto alle esigenze e ai ritmi dell'azienda. TIM decide allora di sobbarcarsi tutte le spese, di partire autonomamente e di ridefinire la domanda per una riproposizione⁸⁵ del progetto, in caso di eventuale approvazione. Quando arriva la notifica di ammissione ai contributi, la prima tranche di inserimenti è già conclusa⁸⁶ e la seconda è già in fase di completamento. L'azienda si adopera dunque per organizzare una terza edizione del Progetto (ottobre '97) e di comunicarne le conseguenti variazioni alla Segreteria Tecnica del Comitato Pari Opportunità, per poter effettivamente usufruire dei fondi stanziati. I costi di realizzazione dell'ultima tranche sono così coperti quasi interamente dai finanziamenti pubblici.

Questa vicenda segnala l'ambivalente impatto dell'applicazione della L. 125: se incentiva le aziende a ripensare alle politiche del personale anche in chiave di pari opportunità e di conciliazione, i meccanismi decisionali che adotta rischiano spesso di indebolire o vanificare proprio quell'opera di incentivazione. Le approvazioni arrivano troppo tardi, quando magari un'organizzazione è nel frattempo già cambiata, o sono mutate le esigenze oppure i responsabili del progetto non ci sono più. Nel caso TIM, ciò non è avvenuto, solo perché l'azienda aveva le risorse motivazionali, umane e finanziarie sufficienti a far procedere il progetto in modo indipendente.

3.2.2 Gli obiettivi

Il *TIM Valore Donna* prende le mosse da ragioni di *business*, quali il consolidamento di un'immagine pubblica positiva e, soprattutto, l'adeguamento alla domanda e il contenimento del *turn-over*.

3.2.2.1 Fronteggiare i picchi della domanda e mitigare il *turn-over*

Uno degli strumenti largamente impiegati da TIM per garantirsi la necessaria flessibilità del lavoro è il contratto di lavoro a tempo parziale. Grazie al ricorso al *part-time*, l'azienda riesce infatti a far fronte ai picchi e agli avalla-

⁸⁵ Il gergo aziendale si riferisce a tale reiterazione con il termine di «edizione», che verrà adottato con questo significato nella parte restante del testo.

⁸⁶ Per una trattazione più dettagliata ed esaustiva sulle tre edizioni del progetto si rimanda alla Tesi di laurea.

menti della domanda, distribuendo nell'arco della giornata e delle stagioni la forza lavoro in maniera adeguata. Nel panorama italiano, dove il part-time è ancora relativamente poco diffuso (ed ha cominciato ad essere regolamentato solo in anni recenti), l'impiego di una quota importante di lavoratori e lavoratrici a tempo parziale risulta sicuramente innovativo. Nel 2000, le/i dipendenti TIM a contratto part-time rappresentano il 15,39% (1469 unità) della popolazione totale. Di questi, quasi il 65% (952) sono donne.⁸⁷

In particolare, l'impiego delle destinatarie del *TIM Valore Donna* durante la fascia mattutina (prima e seconda edizione) risponde ad un'esigenza aziendale specifica: «L'impiego delle risorse *Valore Donna* nell'orario mattutino garantisce all'azienda un potenziamento di personale in questa fascia lavorativa, strategica per il nostro mercato».⁸⁸

All'interno dei *call center*, il *turn-over* è molto elevato, specie fra i giovani (vale a dire il segmento preponderante del lavoro), soprattutto se di istruzione medio-alta. L'originaria appetibilità di «lavoro da colletti bianchi»⁸⁹ viene infatti ridimensionato sia dai ritmi stressanti, sia dalle limitate prospettive di avanzamento di carriera che connotano queste realtà organizzative. Il fenomeno del *turn over*, di per sé, è un elemento di flessibilità che giova alle aziende, le quali riescono così a gestire la rapidità delle commesse e le variazioni del mercato. Tuttavia, un grado eccessivamente elevato del fenomeno può rappresentare una vera e propria criticità, nella misura in cui diventino troppo alti i costi della formazione che viene impartita ai soggetti in entrata. In questo caso, l'inserimento a tempo indeterminato nei *call center* TIM di donne mature e con periodi prolungati di disoccupazione alle spalle può garantire una sorta di «zoccolo duro» su cui contare, per mitigare il fenomeno.⁹⁰

⁸⁷. Dati aggiornati al luglio 2000.

⁸⁸. Più avanti, nel testo, si vedrà come, d'altra parte, si ipotizza che per le donne con carichi familiari l'orario mattutino sia quello più compatibile con le esigenze familiari (i bambini sono a scuola). Di nuovo, siamo di fronte ad un caso di convenienze reciproche.

⁸⁹. Altieri e Oteri sottolineano come inizialmente appaia appetibile un simile tipo di lavoro, sebbene meno retribuito di altri lavori, collocati più in basso nella gerarchia sociale. Il prestigio dei «colletti bianchi» offusca inizialmente l'aspetto economico.

⁹⁰. Altieri, Oteri, 2000.

3.2.2.2 Favorire il rientro e sostenere la conciliazione lavoro-famiglia

Il contratto a tempo parziale garantisce all'azienda una certa flessibilità nella distribuzione oraria dei lavoratori e delle lavoratrici. Al tempo stesso, l'impiego dei soggetti destinatari a tempo indeterminato elimina la situazione di precarietà che spesso, nel nostro Paese, si accompagna alla flessibilità. Si tratta dunque di una misura contrattuale che può risultare particolarmente vantaggiosa per chi non può lavorare a tempo pieno.

Dal precedente paragrafo si evince che il part-time, in TIM, è significativamente diffuso anche fra gli uomini. Non è dunque totalmente corretto affermare che si tratta di una tipologia lavorativa attraente, in particolare per le donne con carichi di cura (come convenzionalmente si ritiene), perché permette di gestire meglio la combinazione di responsabilità professionali e familiari. Questa modalità di impiego è infatti congeniale anche per giovani uomini e donne, che vivono ancora in famiglia, magari iscritti all'università (i dati lo dimostrano). Inoltre, che il part-time sia utile alle donne con carichi familiari è una verità solo parziale: molte donne, pur avendo impegni di cura intensi, preferirebbero lavorare a tempo pieno, per poter mantenere meglio la famiglia. Non è dunque automatico che il part-time fosse la soluzione ideale per le donne del *target*. Ciò non toglie che l'impiego di donne ultraquarantenni sia risultata un'iniziativa socialmente valida, sia per chi cercava veramente un lavoro a tempo parziale, sia per chi – pur non trovando il full-time desiderato – ha comunque ripreso a lavorare. Inserire in organico donne ultraquarantenni, con esperienze lavorative e attualmente disoccupate, significa infatti favorire il *rientro* nel mercato del lavoro di una categoria fra le meno garantite nel mercato del lavoro, offrendo loro l'opportunità di riscoprire e sviluppare le proprie capacità professionali e di recuperare (o raggiungere) una propria indipendenza economica.

Inizialmente, il contratto part-time mattutino delle lavoratrici *TIM Valore Donna* era eccezionalmente rigido: prevedeva l'ingresso alle ore 8,30 e l'uscita alle ore 12,20 senza alcuna forma di rotazione. Solo successivamente, per la necessità aziendale di poter contare su una maggior flessibilità oraria, anche alle addette coinvolte dal progetto viene chiesta la disponibilità alla turnazione, ferma restando la fascia del mattino. Per le donne entrate nella terza ondata di assunzioni, invece, il part-time è garantito, ma ruota lungo l'intero arco della giornata. Trascriviamo qui una testimonianza relativa alle prime due edizioni: «Per garantire un miglior funzionamento della nostra attività produttiva, venne stabilito che occorreva ruotare su più turni, nell'arco orario fra le 8,30

e le 14,30. Fra le nuove assunte del Progetto, non ci sarebbe più stato il part-time rigido e alle *TVD*⁹¹ già assunte fu chiesto di passare al flessibile, anche se fu loro lasciata la possibilità di rifiutare – caso unico nell'intero panorama TIM – qualora non ne avessero avuto le disponibilità».⁹²

Sebbene il progetto preveda questa forma contrattuale come miglior misura di rispetto e valorizzazione del duplice ruolo femminile e non escluda, in linea di principio, la possibilità di passare ad un rapporto a tempo pieno, esso non è esente da possibili problematiche, in termini di pari opportunità e diritto alla conciliazione. Non è detto, infatti, che una parte delle donne coinvolte dal progetto non avrebbe preferito un lavoro full-time (prova ne è che, alcune di esse lavorano ora⁹³ a tempo pieno). In secondo luogo, ponendo la questione in questi termini, viene dato per scontato che gli impegni familiari siano naturalmente a carico delle donne, come se la divisione sociale del lavoro fra i generi non fosse un dato culturale. Terzo, il lavoro a tempo parziale non offre uno stipendio adeguato per vivere, a meno che non si abbia un marito/un compagno che lavori. Il contratto prevede infatti 13 mensilità da 900.000 lire⁹⁴ nette in media, a fronte di uno stipendio medio mensile di 1.650.000 lire nette per il full-time. Si trattava certo di un buon compenso per un lavoro di tre ore e cinquanta minuti, ma ciò non toglie che tale reddito sia materialmente insufficiente per una persona che vive sola e, a maggior ragione, per una donna che oltre a se stessa, debba di fatto provvedere al mantenimento dei figli conviventi. Il tipo di contratto offerto da TIM nell'ambito del progetto è un'ottima opportunità per le donne in coppia a doppio reddito, ma risulta poco appetibile per tutte le altre. Infine, il fatto di dover continuamente ri-programmare i tempi della famiglia in funzione dei turni di lavoro che cambiano periodicamente, può essere faticoso (e costoso) alla stessa stregua di un full-time senza turni, che, pur togliendo tempo dedicato alla sfera riproduttiva, ne stabilizza comunque l'organizzazione (oltre a garantire una maggior quantità di reddito).

⁹¹. Acronimo che sta per *TIM Valore Donna*.

⁹². Dall'intervista ad un collaboratore dell'Area Relazioni Industriali.

⁹³. Dati aggiornati al luglio 2000.

⁹⁴. Dati aggiornati al luglio 2000.

3.2.3 Le fasi di articolazione

Il reclutamento delle candidate al ruolo è stato affidato alle agenzie per l'impiego locali, per rispondere alla duplice finalità di agire in stretta collaborazione con le risorse istituzionali del contesto locale e di garantire la massima trasparenza delle procedure di preselezione. L'individuazione delle candidature è stata guidata da alcuni requisiti minimi, indicati dall'azienda: età superiore ai 40 anni e preferibilmente compresa fra i 40 e i 45; iscrizione ad un ufficio pubblico di collocamento o a sportelli analoghi, quale effettiva attestazione dell'attuale stato di disoccupazione; possesso di un diploma di scuola secondaria o di una qualifica professionale almeno biennale; conoscenza di una o più lingue straniere; buona propensione all'uso del personal computer.

La selezione vera e propria delle figure idonee si è avvalsa di un sistema ad hoc per il *target* del progetto. Le procedure aziendali standard prevedono che la selezione del personale sia condotta da uno staff dedicato e che essa sia strutturata in modo da consentire un processo di progressivo *screening* delle/dei candidate/i. Una volta scelte/i le/i migliori, queste/i vengono inserite/i in un percorso formativo e seguite/i dal personale dell'area Formazione. Le selezioni per *TIM Valore Donna*, invece, non erano «a imbuto»: tutte le candidate hanno affrontato tutte le prove e sono state sempre seguite dagli psicologi dello staff Formazione, sia nella fase di selezione che in quella di formazione.

Questa fase è stata connotata da due fenomeni:

- a) la mancanza di candidature al primo impiego fra le candidate;
- b) la tendenza, in alcuni casi, a rinunciare all'impiego, anche se idonee.

Nel primo caso, visto che il testo del progetto allargava anche alle donne senza esperienze di lavoro pregresse l'opportunità di entrare in TIM, si riscontra una certa incoerenza di fondo. È vero che i selezionatori TIM non ricordano casi del genere nemmeno fra le candidature segnalate dalle agenzie per l'impiego, per cui è possibile che la questione sia dipesa dai criteri di reclutamento applicati a monte, da parte delle istituzioni locali. Tuttavia, si potrebbe asserire che gli stessi criteri di selezione TIM paiono in qualche modo contrapporsi alla concreta possibilità di inserire donne che non abbiano mai lavorato. Tra ultraquarantenni che per tutta la vita si sono dedicate esclusivamente alla cura della famiglia e della casa, difficilmente si troverebbero le qualità indicate come necessarie al profilo professionale («buona gestione dello stress», capacità di «lavorare in gruppi eterogenei per cultura ed interessi»). In questi termini, trattandosi di un'azione positiva mirata a sostenere l'occupazione delle frange più deboli del mercato del lavoro, occorre forse segnalare l'incongruità. Le modalità di realizzazione del progetto sembrano infatti privilegiare le

persone che hanno alle spalle attività lavorative precedenti, a scapito delle ex casalinghe. Queste ultime rappresentano una delle fasce meno appetibili nel mercato del lavoro, perché oltre al fatto di essere avanti con gli anni, non hanno maturato alcuna esperienza lavorativa. Si tratta spesso di vedove, divorziate o separate che a un certo punto della loro vita, possono trovarsi più o meno improvvisamente senza marito, dunque prive di una copertura economica sufficiente per poter vivere. Esse sono di fatto costrette ad entrare nel mercato del lavoro per mantenere se stesse e i figli (e spesso hanno bisogno di lavorare a tempo pieno). Dunque, queste persone risulterebbero doppiamente escluse dal *target* di riferimento del progetto.

Per quanto riguarda le rinunce all'impiego, la terza edizione si caratterizza per un alto numero di casi, sia durante la fase di selezione, sia fra le risorse ritenute idonee.

Rinunciano all'inserimento professionale prima ancora della graduatoria d'idoneità, 26 donne su 206, pari al 13%, con un picco a Milano, dove rifiutano in 17 su 57 candidate (pari al 30%). Spesso non esplicitano il motivo per cui si vogliono ritirare, ma quelle che forniscono una giustificazione dichiarano di rinunciare per aver già prenotato le ferie, per aver cambiato idea, visto che cercavano un full-time o perché non sono disposte a lavorare nei fine settimana. Non è stato possibile analizzare gli orientamenti di queste donne, in base ai loro carichi di cura.

Anche fra le idonee al ruolo, c'è stata chi ha rinunciato al lavoro. Il fenomeno ha interessato complessivamente il 16% delle candidate. Su costoro, non erano disponibili informazioni, ad eccezione di una testimonianza TIM:⁹⁵ «Non so spiegarmi il perché di tanti rifiuti: se hai bisogno di lavorare, non ti tiri indietro, proprio quando ce l'hai fatta! Tutto sommato, per TIM questa «selezione naturale» è stata positiva. Se queste donne hanno rinunciato per andare in vacanza, allora non erano risorse sulle quali puntare: magari avremmo poi avuto problemi a gestirle... ben venga che le selezioni siano avvenute durante il periodo di ferie. Forse si spiega anche perché solo in quest'ultima edizione ci sia stato un così massiccio rifiuto: le prime edizioni si fecero in un altro periodo dell'anno».

La testimonianza sopra riportata, presenta qualche punto di forza, ma alcune considerazioni potrebbero essere rovesciate. Se può darsi che le donne che hanno rinunciato, abbiano preferito quindici giorni di mare ad un lavoro sicuro (e in questo caso l'azienda avrebbe sicuramente investito erroneamente su queste risorse umane), non è nemmeno da escludere l'ipotesi che queste persone si siano rese conto che un part-time non rispondesse adeguatamente alle

⁹⁵. Intervista a una rappresentante dello staff TIM, preposto alla selezione del personale.

loro esigenze. Anzi, forse «andare in vacanza» significava accudimento dei figli, che nei mesi estivi sono a casa da scuola tutti i giorni e tutto il giorno. Chiedere a queste madri di cominciare a lavorare in estate, avrebbe imposto una riorganizzazione immediata della vita familiare, in uno dei periodi di maggior tensione. Si tenga presente che, al momento della prenotazione delle vacanze, queste donne forse non immaginavano neanche che avrebbero affrontato delle selezioni e, comunque, non potevano prevedere che sarebbero state qualificate come idonee. In questo secondo caso, l'episodio di rinuncia risulterebbe una perdita per TIM e non un guadagno, visto che risorse all'altezza del ruolo professionale non erano, di fatto, in condizione di poter accettare l'impiego.

Anche la formazione delle nuove assunte è stata condotta in modo mirato. Sono stati previsti:

- momenti dedicati ad aiutare le destinatarie a rielaborare il proprio vissuto e a convertire le eventuali frustrazioni, derivanti da un percorso professionale interrotto, in energia positiva per affrontare la nuova occupazione (nell'ambito di un apposito modulo psicologico-comportamentale svolto in aula e durante un servizio di *counselling* individuale, facoltativo);
- modalità di affiancamento e «training on the job» intensivi, per compensare le lacune di soggetti generalmente usciti del mercato del lavoro in un periodo precedente alla diffusione degli strumenti informatizzati (i programmi formativi sono stati riaggiustati nel corso delle varie edizioni, al fine di adeguarli ai fabbisogni del *target* specifico).

Dall'analisi dei questionari somministrati, risulta che, fra le principali difficoltà incontrate al primo impatto con la nuova realtà organizzativa, le destinatarie del progetto hanno segnalato, com'era stato previsto, l'uso dei sistemi informativi e dei complessi sistemi informatici in dotazione. Ma hanno anche indicato come critica la necessità di doversi adeguare ai ritmi frenetici del *call center* e la frequenza con cui bisogna aggiornarsi professionalmente per garantire la competitività del servizio. Contrariamente alle aspettative del *management*, infine, non sono state percepite come particolarmente critiche le difficoltà di inserirsi in un ambiente lavorativo prevalentemente giovane e di dover dipendere da un responsabile più giovane di loro.

DIFFICOLTÀ INCONTRATE	DISTRIBUZIONE	
		(%)
Uso PC e sistemi informativi	Sì	61,0
	No	39,0
Adattamento ai ritmi del <i>call center</i>	Sì	62,0
	No	38,0
Adattamento agli spazi del <i>call center</i>	Sì	38,3
	No	61,7
Necessità di aggiornamento continuo	Sì	57,9
	No	42,1
Relazionarsi con colleghi più giovani	Sì	10,3
	No	89,7
Rendere conto a responsabili più giovani	Sì	28,3
	No	71,7
Stare in mezzo agli altri	Sì	9,1
	No	90,9
Conciliare lavoro e famiglia	Sì	20,0
	No	80,0

Tab. 1. Distribuzione delle difficoltà incontrate al primo impatto

3.2.4 I risultati

Il *TIM Valore Donna* si configura, a mio avviso, come progetto di azione positiva complessivamente ben disegnato e realizzato, effettivamente diretto a sostenere il rientro nel mercato del lavoro delle donne, in particolare di quelle ultraquarantenni. L'analisi dei dati raccolti ha fatto emergere un quadro sociale complessivamente ricco dal punto di vista lavorativo e, tuttavia, non adeguatamente valorizzato dal mercato a causa della crisi occupazionale che ha interessato il sistema economico italiano ed europeo degli ultimi tempi. L'opportunità di riavere un «posto fisso» a questo punto del ciclo di vita, anche

se part-time, rappresenta dunque, per queste donne, un'occasione importante per rimettersi in gioco e proseguire il percorso interrotto.

L'ingresso in una funzione organizzativa a gerarchia piatta come il *call center* riduce senza dubbio in modo rilevante le opportunità di avanzamento di carriera verticale. Tuttavia, seppure in presenza di fattori strutturali che rendono concreto il rischio di segregazione verticale dei soggetti coinvolti, l'azienda non ha escluso a priori la possibilità che le donne particolarmente brillanti e professionalmente preparate venissero valorizzate. Non mancano, infatti, casi di riconoscimento delle competenze e di passaggio ad altre funzioni organizzative più qualificate, o, comunque, a mansioni interne di maggiore responsabilità. Il dato non va tuttavia considerato significativo, trattandosi di 6 donne su 106.

L'opportunità di incrementare il profilo retributivo, prolungando l'orario di lavoro, è risultata accessibile per le destinatarie del progetto. Le operatrici entrate attraverso *TIM Valore Donna* non sono necessariamente vincolate al part-time visto che una quota di quante avevano chiesto di poter trasformare il proprio orario di lavoro in full-time (11 su 29), laddove ne esistessero le condizioni, lavora a tempo pieno.

Il totale assorbimento del progetto nella logica aziendale (e la conseguente considerazione dei soggetti destinatari alla stregua di qualsiasi altro dipendente TIM) è da considerarsi uno degli aspetti di maggior pregio.

L'altro obiettivo sociale dichiarato è il sostegno alle esigenze di conciliazione lavoro-famiglia, di cui le donne sono portatrici privilegiate. Anche in questo caso, il *TIM Valore Donna* rappresenta un esempio di buona pratica aziendale, per quanto non esente da alcune criticità strutturali. Il part-time può infatti essere una soluzione facilitante per chi ha responsabilità familiari, perché riduce il tempo di lavoro. Tuttavia due elementi fra loro connessi, in particolare, rendono questa modalità di lavoro in TIM meno «amichevole» ed appetibile di quanto potrebbe esserlo in altri contesti organizzativi, o – semplicemente – in funzioni aziendali diverse dal C.S. Si tratta della rigidità degli orari di entrata e uscita e del sistema dei turni 24 ore su 24. In questo senso, le prime edizioni del progetto risultano migliori dell'ultima, visto che limitavano il sistema dei turni alla fascia mattutina della giornata, consentendo alle lavoratrici di organizzare la propria doppia presenza in modo sistematico e regolare. Non a caso, le donne che lavorano a tempo parziale nella fascia mattutina risultano proporzionalmente le più soddisfatte del proprio orario di lavoro (29 su 40). Si rivelano invece meno soddisfatte coloro che lavorano a turni nell'arco delle 24 ore (26 su 37 operatrici part-time e 17 su 25 full-time.) L'insoddisfazione per i turni a rotazione è sentita più dalle lavoratrici madri (33 su 81) che dalle donne senza figli (5 su 21) e cresce con l'aumentare del numero dei figli.

3.2.5 Un epilogo infelice

Il progetto *TIM Valore Donna*, dal punto di vista aziendale, ha dato esiti sostanzialmente positivi.⁹⁶ La ricerca stessa – commissionata da TIM per ottenerne una descrizione esaustiva ed un’analisi accurata – indica l’interesse e l’attenzione dell’azienda verso il progetto. Il rapporto di ricerca presentato al *management* aziendale nell’ambito di un’apposita riunione,⁹⁷ doveva infatti illustrare gli esiti del progetto, in base ai quali si sarebbe dovuto decidere se realizzare un’eventuale quarta edizione, da concentrare soprattutto nell’area meridionale del paese (Napoli e Palermo). In seguito alla bontà dei risultati emersi, si era persino prospettata la possibilità di trasferire i contenuti del rapporto di ricerca in un testo divulgativo, per una pubblicazione editoriale che raccogliesse tutte le iniziative prese per attività che configurano una responsabilità sociale dell’impresa.

Nulla di questo ha avuto un seguito. Come si spiega tutto ciò?

Imputare l’improvviso calo di interesse nei confronti dell’iniziativa esclusivamente all’avvenuto cambiamento in seno all’Area Sviluppo delle Risorse Umane, per via del rinnovo della leadership, risulterebbe forse riduttivo, soprattutto considerando le dimensioni dell’azienda. Detto questo, non bisogna comunque sottovalutare l’importanza del *management* per il buon esito di un progetto, vista la funzione di principale veicolo della cultura aziendale da esso svolta. Grecchi⁹⁸ osserva come la differenza fra le aziende di piccole dimensioni e quelle grandi o medio-grandi risieda proprio in questo: se in seno alle prime il buon esito di un progetto di pari opportunità si deve all’interesse di personalità individuali emergenti, nelle seconde è l’organizzazione stessa che ne condiziona il successo o il fallimento.

Il caso di TIM si spiegherebbe, allora, nel modo seguente: la sensibilità sociale sviluppata dalla vecchia leadership in seno all’Area Sviluppo delle Risorse Umane non è riuscita a diffondersi nell’intera organizzazione, ma è rimasta limitata alla funzione organizzativa specifica. Probabilmente tale sensibilità non è stata oggetto di un’accurata attività di diffusione e sostegno al cambiamento culturale nell’azienda nel suo complesso, ammesso che ciò si sia

⁹⁶. I responsabili intervistati si dichiarano quasi tutti soddisfatti: dopo la fase di assestamento, le risorse *TVD* si sono perfettamente integrate in azienda, sia dal punto di vista relazionale, che, soprattutto, in termini tecnico-produttivi. Fa eccezione il caso di Milano, per cui si sono verificate alcune criticità, sulle quali rimando al testo della tesi di laurea.

⁹⁷. Tenutasi il 4 aprile 2001, la riunione dedicata a «L’impresa etica ed il social caring» si focalizzava sui risultati di due ricerche: quella sul progetto «Arcobaleno» e la presente.

⁹⁸. Grecchi (a cura di), 1999.

invece verificato all'interno dell'Area stessa. L'attuazione dei progetti ad alto contenuto sociale caldeggiata dal vecchio management (che effettivamente credeva in tali misure di responsabilità sociale e aveva questo tipo di sensibilità) si inserirebbe dunque, all'interno dell'organizzazione, in una fredda logica aziendale di avvantaggiarsi di tali iniziative per le ricadute positive che queste hanno sull'immagine pubblica. Il progetto *TIM Valore Donna* risulterebbe, a questo punto, un mero strumento di questa politica: rispolverare la questione delle pari opportunità fra uomini e donne in occasione di un'iniziativa istituzionale visibile,⁹⁹ quale il Bando del Ministero del Lavoro per i finanziamenti previsti dalla legge 125/91. Benché, proprio grazie alle sue azioni a sostegno di particolari gruppi svantaggiati, TIM abbia conseguito riconoscimenti a livello internazionale, tali azioni non sono riuscite a trasformare le modalità di gestione e valorizzazione delle Risorse Umane in quanto tali e, forse, non sono neppure state intese a questo scopo.

Non mi sentirei di escludere del tutto questa seconda eventualità. Tuttavia vorrei sottolineare alcuni aspetti di pregio del progetto. Innanzi tutto, per quanto i criteri di reclutamento e selezione abbiano di fatto tagliato fuori le frange più deboli del *target* di riferimento, l'iniziativa ha comunque favorito il rientro nel mercato del lavoro di una quota di donne disoccupate.

In secondo luogo, sebbene il lavoro part-time non sia auspicabile per tutte le donne in generale, TIM ha comunque offerto un'opportunità significativa, soprattutto in considerazione del fatto che tale modalità di lavoro atipica viene erogata sulla base di un contratto a tempo indeterminato, dunque in condizione di sicurezza temporale del lavoro. Terzo, quantunque le difficoltà di «fare i turni» siano notevoli per una donna con carichi familiari, il part-time resta sempre uno strumento che facilita la conciliazione: lavorare 3 ore e 50 minuti comporta comunque una maggior disponibilità di tempo da dedicare alla famiglia. Quarto, non è da sottovalutare il fatto che durante la prima edizione del progetto la fase di realizzazione del *TIM Valore Donna* sia partita a prescindere dall'approvazione del Ministero. Ciò significa che l'azienda ha deciso di investire la somma stabilita a priori, senza sapere se e quanta parte di tale somma sarebbe stata finanziata dai fondi pubblici. Infine, ci sembra importante far emergere l'approccio «sistemico» adottato da TIM nei confronti di questa esperienza. Il coinvolgimento di referenti istituzionali del territorio per il reclutamento del *pool* (agenzie per l'impiego regionali) e l'attenzione alla mobilità geografica (ricerca di candidate residenti non troppo lontano dalle sedi di lavoro, per limitare il tempo degli spostamenti) andrebbero letti come

⁹⁹ Grecchi (a cura di), 1999.

indicatori di un'effettiva sensibilità al sistema sociale di riferimento, indispensabile per costruire il nuovo paradigma della conciliazione.

Al di là della politica di gestione dell'immagine, peraltro legittima in un'azienda profit, il progetto *TIM Valore Donna*, dunque, presenta anche aspetti significativi in un'ottica di genere. Tuttavia, esso sembra rientrare a pieno titolo nella lunga serie di progetti di pari opportunità – apparentemente impeccabili e di forte impatto equitativo, per l'elevato grado di coerenza interna e gli elementi di trasferibilità contenuti – che, pur riconosciuti a livello nazionale e internazionale come esempi di buone pratiche, non riescono a sopravvivere nel lungo periodo, rivelandosi, di fatto, fallimentari sul piano della innovazione organizzativa, anche se non per le persone direttamente coinvolte.

La bontà di una buona prassi non risiede semplicemente nel valore intrinseco del progetto, ma nella sua forza di sopravvivere nel tempo, anche quando l'incentivo finanziario viene meno. «Il successo di un progetto non può limitarsi al *business*. I finanziamenti strutturali sono fondamentali per la realizzazione dei progetti, ma perché essi diano esiti significativi, bisogna andare oltre. Non si può prescindere dall'elemento culturale, dalla concertazione, dallo sviluppo locale. Perché un progetto non muoia, bisogna avere voglia di crederci, bisogna che la cultura delle pari opportunità sia veramente sentita e che la politica di *mainstreaming* venga effettivamente implementata».¹⁰⁰

Il punto, a mio avviso, sembra proprio essere questo. Il fallimento del progetto *TIM Valore Donna* si può ravvisare nella mancanza di una cultura di genere, accettata e condivisa all'interno dell'organizzazione. Ne sono prova il fatto che mai una volta, durante le interviste, si sia parlato del concetto di pari opportunità e che tanto meno, nei documenti aziendali, sia stato utilizzato il linguaggio delle pari opportunità, inteso come terminologia semanticamente libera da pregiudizi sessisti e che conferisce pari visibilità al genere maschile e femminile.

Nonostante il progetto *TIM Valore Donna* abbia ottenuto diversi riconoscimenti come buona pratica aziendale, a livello nazionale ed europeo, e abbia effettivamente dato esiti complessivamente positivi, sia dal punto di vista aziendale che sociale, esso non ha conosciuto la quarta edizione attesa. Un'opportunità perduta per altre donne in cerca di occupazione, ma anche per la stessa TIM.

¹⁰⁰. Dall'intervista ad Antonella Barillà, Consigliera di Parità della Regione Valle d'Aosta dal 1999.

Bibliografia

- ALTIERI Giovanna, OTERI Cristina (2000), *La flessibilità chiama, il call center risponde*, in: «Quaderni di Rassegna Sindacale/Lavori», n. 3.
- BALBO Laura (1978), *La doppia presenza*, in: «Inchiesta», anno VIII, marzo-aprile, n. 32.
- Banca d'Italia (2002), *I bilanci delle famiglie italiane nell'anno 2000*, Roma.
- BARBINO Maria Chiara, JACOBS Benedikte, Maggio Maria Antonella (2001), *Il diversity management*, in: «Sviluppo & Organizzazione», n. 184, marzo-aprile.
- BECCALLI Bianca, a cura di (1999), *Donne in Quota*, Feltrinelli, Milano.
- BELLESTRERO Anna Maria (1979), *Dalla tutela alla parità*, Il Mulino, Bologna.
- BERGAMASCHI Myriam et al. (1996), *Orari di lavoro come strategia*, Franco Angeli, Milano.
- BERRA Mariella, *La variabile di genere negli studi di organizzazione del lavoro*, in: http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDe/index.htm, «Introduzione agli studi di genere», Modulo lavoro, Lezione n. 2.
- BERTONE Chiara, NALDINI Manuela, *Cittadinanza sociale, welfare e famiglia*, in: http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDe/index.htm, «Introduzione agli studi di genere», Modulo famiglia, Lezione n. 5.
- BISON Ivano, PISATI Maurizio, SCHIZZEROTTO Antonio (1996), *Disuguaglianze di genere e storie lavorative*, in: Simonetta PICCONE STELLA e Chiara SARACENO, *Genere: la costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna.
- BOMBELLI Maria Cristina (2001), *Tempo, organizzazioni e differenze di genere*, in: «Sviluppo e organizzazione», n. 183, gennaio-febbraio.
- Censis (2000), *L'impatto della flessibilità sui percorsi di carriera delle donne*, Franco Angeli, Milano.
- CHIAROMONTE Lilli (2000), *Le azioni positive in Italia*, in: «Inchiesta», anno XXX, n. 127, gennaio-marzo.
- Commissione Nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna (1996), *Pechino 1995, Dichiarazione e Programma di Azione*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.

DI SUNI PRATT Elisabetta, CAIELLI Mia, *Diritti delle donne e della famiglia*, in: http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDe/index.htm, «Introduzione agli studi di genere», Modulo famiglia, Lezione n. 4.

Documentazione interna dell'azienda Telecom Italia Mobile.

FOLLIS Massimo (1996), *La carriera come sistema di gestione delle relazioni di impiego: funzioni e proprietà strutturali delle carriere interne alle imprese*, in: «Rassegna italiana di Sociologia», anno XXXVII, n. 3, settembre.

GRECCHI Ada (1996), *Pari opportunità*, Franco Angeli, Milano.

GRECCHI Ada, a cura di (1999), *Competitività aziendale e pari opportunità*, Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, Istituto Poligrafico e zecca dello Stato, Roma.

<http://www.europa.eu.int/scadplus/leg/it>.

<http://www.palazzochigi.it/cmparita/lex>

Intervista ad Antonella BARILLÀ, Consigliera di Parità regionale della Valle d'Aosta dal 1999.

Interviste ai responsabili TIM coinvolti nel progetto *TIM Valore Donna*.

Istat (1988/89), *Indagine multiscopo famiglia*.

Istat, *Rapporto Annuale 2000 e 2001*, in <http://www.istat.it>.

IZZI Daniela, *Il lavoro delle donne tra divieti di discriminazione e azioni positive*, in: http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDe/index.htm, «Introduzione agli studi di genere», Modulo Lavoro, Lezione n. 5.

LECCARDI Carmen (2000), *Ridiscutere il tempo*, in: «Inchiesta», anno XXX, n. 127, gennaio-marzo.

Legge 125/91.

Legge 53/2000.

MANACORDA Paola (2000), *Le trasformazioni del lavorare e le nuove tecnologie*, in: «Inchiesta», anno XXX, n. 127, gennaio-marzo.

MARSHALL Thomas Humphrey (1963), *Cittadinanza e classe sociale*, Utet, Torino.

MERELLI Maria (2002), *Servizi territoriali di cura e nuove partnership tra istituzioni, aziende e famiglie*, intervento al Convegno «Per un nuovo equilibrio tra lavoro e vita. Una rete tra i progetti», organizzato dalla Commissione Nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra Uomo e Donna, Roma, 6 giugno.

PALOMBA Rossella (1997), *I tempi in famiglia*, in: Marzio BARBAGLI, Chiara SARACENO, *Lo stato delle famiglie in Italia*, Il Mulino, Bologna.

- PIAZZA Marina, a cura di (2000), *I sistemi di conciliazione tra i tempi del lavoro familiare, i tempi del lavoro professionale e i tempi dei servizi*, Rapporto di ricerca pubblicato in: *Osservatorio sulla condizione femminile. Nuove forme di lavoro, sistemi di conciliazione dei tempi, strategie per la carriera*, in: «Quaderni Regionali di Ricerca» n. 16, IRER – Regione Lombardia, Milano.
- PIAZZA Marina, a cura di (1998), *Conciliazione tra vita professionale e familiare. Risorse e vincoli delle famiglie e sostegno istituzionale*, in: «Quaderni Regionali di Ricerca» n. 25, Regione Lombardia, Milano.
- PIAZZA Marina, a cura di (2000), *Le politiche di riconciliazione dei tempi*, in: «Inchiesta», anno XXX, n. 127, gennaio-marzo.
- PIAZZA Marina, Seminario «*Tempi di vita, tempi di lavoro. Sistemi di conciliazione e attori coinvolti*», nell'ambito del corso «ESTERNI» (27 agosto - 1 settembre 2001), organizzato dalla Scuola Estiva di Storia e Culture delle Donne «Annarita Buttafuoco» e dalla Società Italiana delle Storiche, Università degli Studi di Siena.
- PICCARDO Claudia (1999), *La valorizzazione del potenziale femminile*, in: «Sviluppo e Organizzazione», n. 176, novembre-dicembre.
- RAVAIOLI Carla (1986), *Tempo da vendere, tempo da usare*, Franco Angeli, Milano.
- SABBADINI Linda Laura, PALOMBA Rossella (1994), *Tempi diversi*, edizione a cura di F. Reich, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- SARACENO Chiara (1996), *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna.
- SARACENO Chiara (1997), *Le politiche per la famiglia*, in: Marzio BARBAGLI, Chiara SARACENO (a cura di), *Lo stato delle famiglie in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- SARACENO Chiara, NALDINI Manuela (2001), *Sociologia della famiglia*, Il Mulino, Bologna.
- SARACENO Chiara (2001), *Tutte ufficio e asilo*, articolo pubblicato su «La Stampa», 2 ottobre.
- SARACENO Chiara (1998), *Un familismo ambivalente: le politiche della famiglia in Italia dal dopoguerra ad oggi*, relazione al convegno internazionale «Mutamenti della famiglia nei paesi occidentali», Bologna, 6-8 ottobre.
- SARACENO Chiara (2003), *Mutamenti della famiglia e politiche sociali*, Il Mulino, Bologna.
- THEORIN Maj Britt (2000), *Il gender mainstreaming e l'Unione Europea*, in: «Inchiesta», anno XXX, n. 127, gennaio-marzo.
- TREU Tiziano (1993), *Legge 125/91 e parità: linee problematiche*, in: «Pari e dispari», n. 4, Franco Angeli, Milano.

ZANUSO Lorenza (1987), *Gli studi sulla doppia presenza*, in: Maria Cristina MARCUZZO e Anna Rossi DORIA (a cura di), *La ricerca delle donne. Studi femministi in Italia*, Rosenberg & Sellier, Torino.

ZULIANI Alberto (2000) *Trasformazioni del vivere: il lavorare delle donne*, in: «Inchiesta», anno XXX, n. 127, gennaio-marzo.

Indice

<i>Chiara Saraceno</i>	
PREFAZIONE	p. 5
Premessa	p. 9
1. IL PARADIGMA DELLA DOPPIA PRESENZA	p. 11
1.1 Il concetto di doppia presenza	p. 11
1.2 Il welfare delega le donne	p. 12
1.3 Donne e lavoro: le criticità legate alla doppia presenza	p. 14
1.4 L'uso di genere del tempo: comportamenti e ruoli di uomini e donne	p. 16
1.5 Oltre il modello della doppia presenza: prove di conciliazione	p. 18
1.5.1 Gli attori coinvolti nel sistema della conciliazione	p. 20
1.5.2 Gli strumenti della conciliazione	p. 23
2. CONCILIAZIONE E LAVORO FEMMINILE NELLA NORMATIVA ITALIANA	p. 25
2.1 La normativa degli anni '90 in Europa	p. 26
2.1.1 Le azioni positive	p. 27
2.1.1.1 La legge 10 aprile 1991, n. 125	p. 28
2.1.2 Il XXI secolo: l'era della conciliazione?	p. 31
2.1.2.1 La Legge 8 marzo 2000, n. 53	p. 33
3. UN ESEMPIO DI AZIONE POSITIVA: IL PROGETTO <i>TIM VALORE DONNA</i>	p. 35
3.1 Il contesto aziendale	p. 35
3.1.1 Le strutture di <i>Customer Service</i>	p. 36
3.1.2 La gestione del personale	p. 37
3.2 Il progetto <i>TIM Valore Donna</i>	p. 39

3.2.1	Un progetto per tre “edizioni”	p. 39
3.2.2	Gli obiettivi	p. 40
3.2.2.1	Fronteggiare i picchi della domanda e mitigare il turn-over	p. 40
3.2.2.2	Favorire il rientro e sostenere la conciliazione lavoro-famiglia	p. 42
3.2.3	Le fasi di articolazione	p. 44
3.2.4	I risultati	p. 47
3.2.5	Un epilogo infelice	p. 49
	BIBLIOGRAFIA	p. 52

CIRSDe

Il Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne (CIRSDe) nasce nel 1991, su proposta di un gruppo di docenti e ricercatrici dell'Università di Torino, come struttura di riferimento per iniziative di ricerca, di didattica avanzata e sperimentale, di formazione e di incontro culturale tra gli studiosi e le studiose che, nella ricerca scientifica e nel lavoro didattico, adottano la differenza di genere come questione e come punto di vista.

Nell'aprile del 2002, in considerazione dell'ampiezza delle attività sviluppate dal CIRSDe, l'Università di Torino ne ha approvato la trasformazione in Centro di Interesse Generale di Ateneo.

Gli scopi principali del Centro sono (articolo 1 del Regolamento):

promuovere e curare lo sviluppo di linee di ricerca che nei vari campi del sapere e attraverso vari approcci metodologici pongano attenzione alla differenza di genere;

promuovere e curare ricerche di carattere multidisciplinare sulle questioni connesse alla presenza delle donne attraverso i tempi, le società e le culture, sulle varie forme in cui si è espressa e si esprime la differenza di genere, su una rilettura critica delle caratteristiche ascritte al femminile e al maschile;

sostenere e promuovere una politica linguistica non discriminante, che, sottolineando la differenza di genere, estenda la consapevolezza del ruolo cruciale del linguaggio nella costruzione e nella manifestazione dell'identità di genere;

promuovere e curare la realizzazione di strutture atte a garantire lo sviluppo e la conservazione degli studi su tali questioni, in particolare raccogliendo la documentazione della produzione scientifica e della pubblicistica corrente;

stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di collaborazione scientifica interdisciplinare e di divulgazione a livello locale, nazionale e internazionale e partecipare a iniziative intese a tali scopi;

promuovere e curare iniziative di didattica avanzata che favorisca forme di consapevolezza critica della differenza di genere, anche attraverso scambi e collaborazioni nazionali ed internazionali;

promuovere e organizzare convegni, incontri, seminari ed ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere tali studi.

Attualmente aderiscono al CIRSDe:

Dipartimento di Economia
Dipartimento di Scienze Sociali
Dipartimento di Economia e Ing. Agraria, Forestale e Ambientale
Dipartimento di Psicologia
Dipartimento di Scienze del Linguaggio e Letterature Moderne e Comparete
Dipartimento di Scienze Letterarie e Filologiche
Dipartimento di Storia
Dipartimento di Studi Politici
Dipartimento di Scienze Giuridiche
Dipartimento Interateneo Territorio
Facoltà di Lettere e Filosofia

Presidente: Chiara Saraceno
Vice Presidente: Elisabetta Donini
Direttrice: Elisabetta Palici di Suni
Segretario Amministrativo: Maria Luisa Schembri

CIRSDe (Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne)
Università di Torino, IV piano, Via S. Ottavio 20, 10124 Torino
tel. 011/670 31 29, fax 011/670 32 70
e-mail: cirsde@cisi.unito.it
sito web: http://hal9000.cisi.unito.it/wf/CENTRI_E_L/CIRSDe
(oppure seguire il percorso: www.unito.it Centri e Laboratori CIRSDe)

Quaderni di donne & ricerca

- n. 1. Paola Bava, *Marguerite Duras. Una donna contro il Pacifico. Percorsi di vita e di scrittura tra ricchezza e povertà*, 2000.
- n. 2. Marta Ferrero, *Tempi di donne in villaggi maliani*, 2000.
- n. 3. Michela Volante, *Una donna che visse «d'arte e di fede»: Petronilla Paolini Massimi, poetessa d'Arcadia*, 2001.
- n. 4. Michela Sigliano, *Tecnologie appropriate e lavori delle donne in Mali*, 2002.
- n. 5. Mariejeanne Allasinaz, *Donne e Forze armate: principi di diritto comparato*, 2003.
- n. 6. Ricke Merighi, *Mujeres Libres. Un'esperienza di femminismo libertario*, 2004.
- n. 7. Elena Manueddu, *Tra mestoli e scrivanie: il lavoro delle donne*, 2004.

Finito di stampare nel mese di giugno 2004
per Trauben Edizioni Torino
presso Viva srl
via Forlì 56 / Torino 10146
info@vivastampadigitale.it
tel. 011 / 73 78 35 fax 011 / 739 10 42