

## Donne nel lavoro e nelle imprese: un'indagine diretta

Giulia Parodi

Sommario: 1. Le donne: risorsa su cui investire? - 2. Una nuova (?) forza lavoro: difficoltà che si estendono tra i diversi tempi di vita - 3. La conciliazione: forse la via giusta - 4. L'indagine sul campo - 5. Riflessioni conclusive - Bibliografia - Allegato

### Abstract

Women's presence at work is something taken for granted by now; in this article we would like to analyze this topic starting from a theoretical deepening and then concluding with a direct survey in order to confirm or criticize the previous discussion.

In undertaking this path we don't set a single question, but more questions that led us to build the background of our survey, that is: are there women at work? Who are these women? Are they a new workforce? Do they still find any obstacles? If so, what kind of? Are there any tools to facilitate their participation, overcoming these obstacles?

The aim is to reflect about the position that women held in the past, hold at present and may hold in future at work and in the companies, underlining what has been their past position, what is the world in which they move today but especially what may offer in the future to our country. A lot of attention has been given to this topic over the years, as showed by the continuous debates and the conspicuous production in the scientific, academic and managerial literature. As per above we cannot leave out an in-depth analysis, only briefly mentioned here, which will help us to better understand our direct survey.

Parole chiave: donne, conciliazione, diversity management.

### 1. Le donne: risorsa sui cui investire?

*"L'Europa non può vincere se metà della squadra rimane negli spogliatoi".*

Si esprimeva così nel 2008, con una metafora sportiva il segretario generale del Consiglio d'Europa, Terry Davis.

La stabile e consistente presenza delle donne nel mondo del lavoro retribuito e di conseguenza nelle imprese è sicuramente un obiettivo importante non ancora centrato in pieno nel nostro Paese e, più in generale, a livello europeo come ci ricorda Davis.

Alla luce di questo obiettivo, sorge una prima questione su cui riflettere: possono le donne, ovvero la differenza di genere, costituire un vantaggio competitivo per l'impresa?

Per rispondere a questa domanda partiamo dal presupposto che il genere<sup>1</sup> è una caratteristica molto intima della persona e necessariamente difficile da modificare<sup>2</sup>. Se assumiamo il genere come carattere imm modificabile, allora nel mondo del lavoro retribuito e professionale le aziende dovranno adottare modelli di gestione rispettosi di questo carattere distintivo e finalizzati a prendere atto, valorizzandolo opportunamente.

Questa sorta di "prescrizione", in realtà, affonda le sue radici negli studi rientranti nell'ambito del *Diversity Management*<sup>3</sup>, caratterizzati dall'idea che la produttività cresce se si permette a ciascun lavoratore di porre in essere comportamenti e abilità che riflettono le sue caratteristiche - come l'età, la

---

<sup>1</sup>Sul termine "genere" si potrebbe divagare non poco, per questo si rinvia direttamente all'approfondimento della "Teoria del Gender" e in particolare alle letture seguenti: Scaraffia Lucetta (2011); De Beauvoir Simone (2008) (ed. or. 1949); Pinker Susan (2009); Bruno Mara (2010). Si tenga in debito conto che chi scrive è convinta che la diversità tra uomo e donna esista e sia innegabile, in questo elaborato non è quindi accolta quella declinazione della teoria del Gender secondo cui le differenze tra uomini e donne sarebbero solamente frutto di una costruzione sociale. Secondo tale teoria negare le differenze, prima fra tutte quella tra uomini e donne, costituisce l'unica soluzione per garantire la massima uguaglianza; a parere di chi scrive invece conoscere e riconoscere la differenza dei sessi non costituisce un passo indietro, ma due in avanti. Il sesso non è frutto di una costruzione sociale ma è elemento strutturale; non solo esiste un sesso diverso (maschile e femminile) ma questo porta con sé delle caratteristiche distintive diverse.

<sup>2</sup>Per chi volesse approfondire lo studio delle differenze in cui si declina la diversità per poi focalizzarsi su quella che qui interessa (ovvero il genere), si consiglia la classificazione di Gardenswartz e Rowe, una tra le classificazioni più rigorose e usate: Gardenswartz Lee, Anita Rowe (1998), pag. 25-37; Si veda anche: Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), pag. 15-19.

<sup>3</sup>L'espressione *Diversity Management* fu utilizzata per la prima volta nel libro "Workforce 2000" di Johnston e Parker (1987) in cui gli autori delineando gli scenari relativi alla forza lavoro statunitense per il nuovo millennio avevano previsto, a posteriori possiamo dire correttamente, il sorpasso quantitativo di quelle che erano considerate minoranze nella forza lavoro USA rispetto al modello standard del maschio bianco eterosessuale (Per approfondimenti si rinvia a: Visconti M. Luca (2007), pag. 24.) Da quella prima citazione le definizioni si sono moltiplicate, dapprima e con maggior convinzione dentro i confini americani dove c'è stata la scintilla di avvio e la letteratura a tal riguardo è cospicua, ma successivamente anche al di fuori dei confini americani fino a giungere a livello europeo.

nazionalità o appunto il genere. La diversità, quindi, se debitamente gestita può essere utilizzata come leva per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione<sup>4</sup>.

In altre parole la diversità diviene una risorsa su cui investire in maniera consapevole<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>È evidente da questa definizione come il *Diversity Management* sia una scelta presa autonomamente e volontariamente dall'azienda al fine di accrescere la produttività, la redditività e il successo aziendale. Si segue quindi una logica di valorizzazione contro la logica di rispetto delle precedenti Politiche per le Pari Opportunità (PPO) e Azioni Positive (AP) che sono interventi regolamentati dalla legge e obbligatori per tutte le imprese al fine di riparare o prevenire delle ingiustizie. Per capire il passaggio dalle logiche delle PPO e AZ alla logica del DM si guardi: Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), pag. 14-15; Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 35-38; Torre Teresina (2007), pag. 2-7; Mauri Luigi, Visconti M. Luca (2004), pag. 32-36; Visconti M. Luca (2007), pag. 23-26. Per i riferimenti giuridici si guardi: Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), pag. 36. Per una sintesi efficace delle varie modalità di gestione della diversità si rinvia a Torre Teresina (2007), pag. 3-5. Per la definizione di azioni positive si guardi: Cox T. Jr. (1993). Per approfondimenti sulle conseguenze negative generate dalle AP si guardi: Visconti M. Luca (2007), pag. 26; Mauri Luigi, Visconti M. Luca (2004), pag. 34-35. Per approfondimenti sui concetti di azioni positive e diversity management si guardi: Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 38-42; Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), pag. 11-14; Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (2007). Per approfondimenti sul concetto di Variety Management si guardi: Mauri Luigi, Visconti M. Luca (2004), pag. 23-24; Torre Teresina (2008).

Per chi fosse interessato ad approfondire le strategie di Diversity Management si rinvia al modello tradizionale di Dass e Parker (1999) e Cox (2001); riferimento: Mauri Luigi, Visconti M. Luca (2004), pag. 19; Visconti M. Luca (2007), pag. 32. Per approfondimenti sulle modalità di implementazione di progetti di diversity management e per la lettura di esperienze concrete si rinvia a: Cuomo Simona, Mapelli Adele, Paolino Chiara (2010), pag. 34-42; Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), pag. 22-27; Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 153-231; Tripodo Dario (2010), pag. 22-24; Scarpaleggia Simona (2004), pag. 24-26.

<sup>5</sup>Le definizioni di Diversity Management sono numerosissime e pongono l'accento su aspetti diversi. Thomas (1990) per esempio mette l'accento sulla filosofia che ispira la diversity, ovvero il Diversity Management sono tutte quelle strategie che consentono a ciascuno di esprimere il proprio potenziale senza controllare né reprimere la diversità presente nell'organizzazione.

Altri autori come Bartz (1990), Cox (1993), e Kandola (1994) mettono l'accento sugli obiettivi e le prassi gestionali. In questo caso il *Diversity Management* è presentato alla luce dei risultati ottenibili, come aumento dell'efficacia e dell'efficienza del personale, l'aumento della produttività, il miglioramento della motivazione e del clima aziendale, ecc. Più di recente, Bombelli (2004) pone l'accento sulla dimensione relazionale, il *Diversity Management* diventa così una leva per migliorare le relazioni all'interno dell'organizzazione sia tra gli stessi lavoratori sia tra lavoratori e impresa.

Infine alcune definizioni pongono l'accento sull'ambiente esterno, sul gioco competitivo, ecco allora che il *Diversity Management* viene definito in base ai ritorni che si possono avere nei contesti di competizione.

Che le donne possano quindi essere una risorsa su cui investire? Possibile che le donne aiutino a raggiungere “meglio” gli obiettivi dell'organizzazione?

Non sono in pochi a pensarlo, non perché le donne siano migliori degli uomini ma semplicemente perché sono diverse. Non è il team esclusivamente femminile che vince su quello maschile, è il team misto a primeggiare coniugando risorse diverse e sfruttandone ambo le potenzialità<sup>6</sup>.

Date le premesse ci aspetteremmo una notevole presenza delle donne nel mondo del lavoro, ma questa attesa trova riscontro nella realtà? Per rispondere a questa domanda e capire quale sia la fotografia che ci rimanda indietro il mercato del lavoro per le donne bisogna andare ad analizzare i principali indicatori del mercato.

Primo fra tutti il tasso di inattività<sup>7</sup> che, sebbene sia calato rispetto al passato, si attesta ancora tra i livelli più alti in Europa.

Con il 48,5% di inattività femminile siamo infatti secondi solo a Malta tra i paesi europei<sup>8</sup>.

---

A livello internazionale la più accreditata è però quella di Cox (1993): “Diversity management is the planning and implementation of organizational systems and practices to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while its potential disadvantages are minimized”.

Mentre dentro i nostri confini nazionali una delle più accreditate è quella di Barabino e colleghi (2001): “Il *Diversity Management* è un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, che favorisca l'espressione del potenziale individuale e lo utilizzi come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali”

Per approfondimenti: Visconti M. Luca (2007), pag. 25-26; Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 31-35; Cox (1993).

<sup>6</sup>Doveroso sottolineare che la diversità può portare dei vantaggi (solo per fare qualche esempio: aumento delle creatività e della produttività, diminuzione del tasso di turn over e assenteismo, aumento dell'efficienza ed efficacia, ecc.) a costo però di maggiori complessità e possibili conflitti (pensiamo alla frustrazione per la presenza di soggetti che parlano altre lingue, alla resistenza al diverso, ai costi vivi legati alla gestione della diversità, o ancora ai costi legati alla variabile cultura –organizzativa ed individuale-), sarà importante quindi stabilire quali elementi di diversità sostengono e migliorano le performance aziendali e quali invece sono controproducenti. Per approfondimenti: Visconti M. Luca (2007), pag. 27-28; Mauri Luigi, Visconti M. Luca (2004), pag. 23-27, 36-43; Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (2007); Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), pag. 11-13, 22; Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 15-66, 67-111; Commissione Europea (2003).

<sup>7</sup>Come noto, il tasso di inattività si ottiene dal rapporto percentuale tra le non forze di lavoro nella fascia di età 15-64 anni e la popolazione della medesima fascia di età. Sono definite come non forze di lavoro le persone che non sono classificate né come occupati, né come in cerca di occupazione (Def. Istat).

<sup>8</sup>In tutti i paesi europei i tassi di inattività degli uomini (nella media comunitaria 22,4%) risultano inferiori a quelli delle donne (35,1%), non è quindi anomalo osservare in Italia la stessa situazione, ciò che è preoccupante è l'accentuato differenziale di genere, quasi 22 punti percentuali.

**Tabella 1 - Tasso di inattività della popolazione in età 15-64 anni nei paesi UE - anno 2013 (valori percentuali)**

Paesi	Tasso di inattività		
	Totale	Uomini	Donne
Malta	38,4	21,5	55,9
ITALIA	37,8	26,9	48,5
Ungheria	37,3	31,2	43,2
Romania	36,7	29,3	44,0
Bulgaria	34,0	30,4	37,6
Polonia	33,9	27,0	40,6
Belgio	33,3	27,7	38,9
Grecia	32,3	22,3	42,5
Lussemburgo	32,1	25,0	39,3
Slovacchia	31,1	23,3	39,0
Irlanda	30,6	23,2	37,9
Slovenia	29,7	26,1	33,5
Francia	29,6	25,3	33,9
Repubblica Ceca	29,5	21,3	37,8
Lituania	28,0	25,7	30,3
Lettonia	26,7	23,5	29,8
Spagna	26,3	19,6	33,0
Cipro	26,0	18,7	33,2
Portogallo	25,9	21,5	30,2
Estonia	25,3	21,9	28,5
Finlandia	25,1	22,8	27,3
Austria	24,7	18,9	30,5
Regno Unito	24,3	18,3	30,3
Germania	22,8	17,5	28,2
Paesi Bassi	21,6	16,5	26,9
Danimarca	20,7	17,7	23,9
Svezia	19,8	17,3	22,3
Ue27	28,8	22,4	35,1

Fonte: Istat, "Noi Italia" 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo. Edizione 2013, sezione Mercato del lavoro

Per quel che riguarda la disoccupazione<sup>9</sup> femminile, con il nostro 9,6% ci collochiamo in 13<sup>a</sup> posizione appena sotto la Francia (10,2%).

---

<sup>9</sup>Il tasso di disoccupazione si ottiene come rapporto percentuale tra la popolazione di 15 anni e più in cerca di occupazione e le forze di lavoro. Queste ultime sono date dalla somma degli occupati e delle persone in cerca di occupazione. La definizione di persona in cerca di occupazione fa riferimento al concetto di ricerca attiva di lavoro, ovvero all'aver compiuto almeno un'azione di ricerca di un determinato tipo nei 30 giorni precedenti l'intervista (Def. Istat).

**Tabella 2 - Tasso di disoccupazione nei paesi UE - anno 2013 (valori percentuali)**

Paesi	Totale	Uomini	Donne
Spagna	21,7	21,2	22,2
Grecia	17,7	15,0	21,4
Lettonia	16,2	18,6	13,8
Lituania	15,4	17,8	13,0
Irlanda	14,4	17,5	10,6
Slovacchia	13,6	13,6	13,6
Portogallo	12,9	12,7	13,2
Estonia	12,5	13,1	11,8
Bulgaria	11,3	12,3	10,1
Ungheria	10,9	11,0	10,9
Polonia	9,7	9,0	10,5
Francia	9,6	9,1	10,2
<b>ITALIA</b>	<b>8,4</b>	<b>7,6</b>	<b>9,6</b>
Slovenia	8,2	8,2	8,2
Regno Unito	8,0	8,7	7,3
Cipro	7,9	8,1	7,7
Finlandia	7,8	8,4	7,1
Danimarca	7,6	7,7	7,5
Svezia	7,5	7,6	7,5
Romania	7,4	7,9	6,8
Belgio	7,2	7,1	7,2
Repubblica Ceca	6,7	5,8	7,9
Malta	6,5	6,2	7,1
Germania	5,9	6,2	5,6
Lussemburgo	4,9	3,9	6,2
Paesi Bassi	4,4	4,5	4,4
Austria	4,2	4,0	4,3
Ue27	9,7	9,6	9,8

Fonte: Istat (2013)

Per quel che riguarda infine il tasso di occupazione<sup>10</sup> possiamo affermare che in Italia poco meno di una donna ogni due è occupata, tradotto in percentuale il

---

<sup>10</sup>Il tasso di occupazione si ottiene dal rapporto tra gli occupati tra i 15 e i 64 anni e la popolazione della stessa classe di età per cento. Secondo l'indagine sulle forze di lavoro, armonizzata a livello europeo, una persona è definita occupata se, nella settimana di riferimento dell'indagine, ha svolto almeno un'ora di lavoro oppure è stata assente dal lavoro (ad esempio per ferie, malattia, cassa integrazione), ma ha mantenuto il posto di lavoro o l'attività autonoma (Def. Istat).

49,9% - che si contrappone al 60%<sup>11</sup> fissato dal Consiglio di Lisbona<sup>12</sup> come obiettivo da raggiungere entro il 2010.

**Tabella 3 - Tasso di occupazione della popolazione nei paesi UE - anno 2013 (valori percentuali)**

Paesi	Tasso di occupazione 20-64 anni		
	Totale	Uomini	Donne
Svezia	80,0	82,8	77,2
Paesi Bassi	77,0	82,6	71,4
Germania	76,3	81,4	71,1
Danimarca	75,7	79,0	72,4
Austria	75,2	80,8	69,6
Finlandia	73,8	75,6	71,9
Cipro	73,8	80,4	67,3
Regno Unito	73,6	79,4	67,9
Repubblica Ceca	70,9	79,9	61,7
Estonia	70,4	73,5	67,6
Lussemburgo	70,1	78,1	61,9
Francia	69,2	73,9	64,7
Portogallo	69,1	73,4	64,8
Slovenia	68,4	71,8	64,8
Belgio	67,3	73,0	61,5
Lituania	67,2	67,7	66,7
Lettonia	67,2	68,7	65,8
Slovacchia	65,1	72,7	57,6
Polonia	64,8	72,2	57,6
Irlanda	64,1	68,6	59,7
Bulgaria	63,9	66,6	61,2
Romania	62,8	69,9	55,7
Spagna	61,6	67,6	55,5
Malta	61,5	78,8	43,4
<b>ITALIA</b>	<b>61,2</b>	<b>72,6</b>	<b>49,9</b>
Ungheria	60,7	66,8	54,9
Grecia	59,9	71,1	48,6
Ue27	68,6	75,0	62,3

Fonte: Istat, (2013)

Le donne, in Italia, sono quindi più attive rispetto al passato ma il loro tasso di occupazione cresce a ritmi decisamente più lenti, tanto che continuano a essere

---

<sup>11</sup>La Banca d'Italia ha calcolato che se il Paese riuscisse a centrare l'obiettivo di Lisbona dell'occupazione femminile al 60% il Prodotto Interno Lordo crescerebbe del 7%.

<sup>12</sup>Per approfondimenti si guardino i testi messi a disposizione dal portale dell'Unione Europea come: "Consiglio Europeo Lisbona 23 e 24 marzo 2000: Conclusioni della Presidenza"; "Il Consiglio europeo straordinario di Lisbona (marzo 2000): verso un'Europa dell'innovazione e della conoscenza".

sottorappresentate nel mondo del lavoro, riuscendo a malapena a raggiungere il 49,9% rispetto ad una media europea del 62,3%.

Questi dati suggeriscono che le aziende italiane stanno perdendo l'opportunità di sfruttare numerose risorse e competenze<sup>13</sup>: ed è esattamente questo l'aspetto che in questa sede si intende sottolineare; si mette in evidenza come la scarsa presenza delle donne nel mondo del lavoro<sup>14</sup> e la loro scarsa valorizzazione non sia solo un problema di diritti, ma si qualifichi innanzitutto come una perdita di valore per il sistema economico nel suo complesso<sup>15</sup> e divenga, in questo senso, una questione economica da considerare in prospettiva economica.

## **2. Una nuova (?) forza lavoro: difficoltà che si estendono tra i diversi tempi di vita**

I problemi per le donne non sono però legati solo all'ingresso nel mondo del lavoro, anzi spesso il problema non è l'ingresso di per sé ma ciò che questo comporta.

Un bel giorno, Viviane Reding ha detto all'Italia: "Uomini e donne del settore pubblico devono andare tutti in pensione alla stessa età, 65 anni, senno' fate della discriminazione". Viviane Reding, commissario europeo alla Giustizia ed il

---

<sup>13</sup>In Italia le donne sono istruite almeno quanto, se non in misura maggiore degli uomini (non stupisce che l'istruzione sia uno dei fattori che hanno agevolato l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro). Secondo i dati di Alma Laurea le ragazze sono il 60,1% dei laureati e finiscono prima (40,6% in corso contro il 37% dei ragazzi) e meglio (voto medio 104,2 contro 101,4) i corsi di laurea. Per quanto riguarda il maggior profitto femminile, questa è una costante che accompagna i giovani lungo tutto il percorso. Per approfondimenti si rinvia a: Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 120-124; Reyneri Emilio (2005), pag. 71-79.

<sup>14</sup>È ormai assodato che le donne scarseggiano in determinati settori e non in altri. Le donne si trovano soprattutto nel settore terziario dove gran parte delle attività non sono altro che la professionalizzazione di attività svolte all'interno della famiglia dalle donne stesse. Non a caso la terziarizzazione dell'economia è stato uno dei fattori che ha agevolato l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, la crescente domanda per attività terziarie ha infatti permesso l'espansione dell'occupazione femminile decretandone però anche la cosiddetta segregazione orizzontale ovvero la concentrazione in determinati settori e professioni, escludendole dai settori più prettamente maschili. D'altra parte le donne vedono aprirsi davanti a loro gli sbocchi lavorativi a cui i loro stessi percorsi scolastici, in maggioranza amministrativi e umanistici, le hanno preparate. Per la definizione di terziarizzazione dell'economia si rinvia a: Genco Pietro (2007). Per approfondimenti si guardi anche: Reyneri Emilio (2005), pag. 79-92.

<sup>15</sup>All'inizio di questo elaborato si è evidenziato come il *Diversity Management* si riferisca a scelte prese autonomamente dalle aziende al fine di accrescere la produttività, la redditività e il successo aziendale; nel *diversity* sappiamo esserci anche la componente del genere e non valorizzare questa componente vuol dire perdita di produttività e redditività per l'azienda e di conseguenza per l'intero sistema economico.

aveva espresso un principio in sé era sacrosanto, ma che tralasciava il fatto che per molte donne andare in pensione prima non era un regalo, bensì il riconoscimento di un lavoro usurante e di una vita difficile.

L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro retribuito<sup>16</sup> non ci deve infatti far pensare ad una sorta di inializzazione di una *nuova* forza lavoro poiché in realtà le donne lavorano dalla notte dei tempi, solo lo fanno in luoghi diversi da quello che era un tempo la fabbrica e oggi l'ufficio.

La donna lavorava e lavora a casa, ne segue che i nuovi spazi, i nuovi ruoli, i nuovi mestieri e le nuove forme di occupazione si vanno ad aggiungere a quelli tradizionali costituendo un carico di lavoro non indifferente (Caselli, 2012).

La presenza ormai massiccia e stabile nel mercato del lavoro, dove le donne entrano con la volontà di restarci<sup>17</sup>, non ha messo in discussione l'equilibrio tra sfera pubblica (lavoro retribuito) e privata (cura della casa e della famiglia)<sup>18</sup>, infatti quest'ultima resta a carico quasi esclusivo delle donne anche se le nuove

---

<sup>16</sup>Si fa qui riferimento a quel fenomeno che molti autori (tra questi solo per citarne alcuni: Cuomo Simona, Mapelli Adele, Bombelli M.C., Chemotti Saveria, Reyneri Emilio, Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi Luciano, ecc.) richiamano come "femminizzazione del mercato del lavoro" ovvero il netto aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro retribuito professionale nel XX secolo.

<sup>17</sup>Ricordiamo che oggi, in Italia (!), essere donne vuol dire essere cittadine libere e di serie A al pari degli uomini e per le donne essere cittadine libere e di serie A vuol dire anche poter lavorare a livello retribuito-professionale (ricordiamo che in alcuni paesi ancora oggi così non è). Per capire chi bisogna ringraziare per questo sarebbe utile un viaggio nel tempo attraverso la storia delle donne, dal femminismo alle lotte per l'uguaglianza e l'emancipazione. Certamente non è qui interesse approfondire il quadro di riferimento storico ma si tenga conto che oggi dobbiamo dire grazie a donne come Mary Wollstonecraft, Harriet Taylor, Elizabeth Cady Stanton, Anna Maria Mozzoni, Emmeline Pankhurst, Ersilia Majno, Maria Montessori, Emily Davidson e a tutte le altre pioniere con o senza nome che con le loro eccezionali biografie hanno innescato l'anomalia in un sistema discriminante e indifferente ai bisogni e alle capacità delle donne. Le donne in questione sono donne che in tempi ostili hanno dedicato la loro vita a dimostrare la fallacia delle tesi sulla loro pretesa inferiorità fisica e debolezza di pensiero, denunciando il millenario e illegittimo ricorso alla naturale disuguaglianza dei sessi. Sono donne eccezionali che con tenacia e impegno hanno sostenuto le difficoltà quotidiane derivanti dalla spaccatura del sistema, dalla rottura delle catene della subordinazione; sono donne che hanno sopportato la solitudine, la discriminazione e il rifiuto sociale perché noi oggi potessimo essere uguali e libere. Per approfondimenti sulla condizione della donna negli altri paesi si rinvia al portale ONU e al portale Women's Worlds ma soprattutto alla lettura di: Ockrent Christine (2006); Rondinone Antonella (2003); Act'onaid (2010); Binet Laurence (2004); UNFPA-Fondo delle Nazioni Unite per la popolazione (2010a); UNFPA-Fondo delle Nazioni Unite per la popolazione (2010b), pag. 10 e 11; Scoppa Cristiana (2009); Dualeh Abballa (2005); Moual Karima (2011). Per approfondimenti sull'iter storico si faccia riferimento sia a risorse bibliografiche che digitali: visione di siti come [www.storixxisecolo.it](http://www.storixxisecolo.it) e [www.italiadonna.it](http://www.italiadonna.it) e lettura di: Bock Gisela (2001); Cavarero Adriana, Restaino Franco (2002); Mill John Stuart e Taylor Harriet (2008); Wollstonecraft Mary (2008); Dau Novelli Cecilia (2006).

<sup>18</sup>Riferimento: Chemotti Saveria (2009), pag. 13-15.

generazione ci fanno sperare che qualcosa possa cambiare. Tuttavia il percorso da compiere per superare gli stereotipi di genere resta ancora lungo; non manca l'istruzione, non manca la motivazione e tanto meno i meriti, ciò che manca è un'equa distribuzione dei compiti all'interno delle mura domestiche, tanto che secondo un'indagine Isfol<sup>19</sup> il 49,5% delle cause dell'inattività femminile ruotano intorno alla famiglia (divisione dei compiti e carichi di lavoro legati alla cosiddetta cura)<sup>20</sup>.

Se da un lato quindi il modello classico della donna "casalinga-moglie-madre" è in declino, dall'altro il modello "lavoratrice-moglie-madre" cresce<sup>21</sup>; indipendentemente dall'impegno in termini di tempo e dispendio di energie che il lavoro extra-domestico comporta.

Le stesse donne in prima persona, a causa di un sistema di valori ancora fortemente radicato nel nostro Paese<sup>22</sup>, provano sensi di colpa<sup>23</sup> se falliscono nel loro duplice ruolo (lavorativo e familiare)<sup>24</sup>.

Le donne non faticano però solo dentro le mura domestiche, vista la diseguale divisione del lavoro<sup>25</sup>, ma anche dentro i confini lavorativi dove esistono ancora delle criticità che, dati alla mano, pesano sulla condizione materiale delle donne.

Anzitutto è doveroso ricordare la presenza del soffitto di cristallo<sup>26</sup>.

---

<sup>19</sup>"Perché non lavori?" questo il titolo dell'indagine Isfol, sulla partecipazione femminile al mercato del lavoro. Lo studio è stato iniziato nel 2007 su proposta del ministero del Lavoro ed ha coinvolto 6mila donne tra i 25 e 45 anni. Per approfondimenti: INCA Istituto Nazionale Confederale di Assistenza (2010).

<sup>20</sup>La ricerca individua tra le cause dell'inattività anche altri elementi come: fattori di natura culturale (tendono a non lavorare le donne che hanno avuto madri non lavoratrici); livello di istruzione (meno inattive fra le donne più istruite); possibilità di scegliere un lavoro flessibile con un salario che superi le spese per l'attività di cura non più svolta dalla donna in questione ed affidata a terzi; scarsa presenza di servizi pubblici.

<sup>21</sup>Riferimento: CNEL (2002).

<sup>22</sup>Il nostro sistema di valori identifica ancora nella figura femminile il soggetto principale (se non unico) deputato a svolgere lavoro domestico e di cura.

<sup>23</sup>A parere di chi scrive, c'è differenza fra "si può fare tutto" e "si deve fare tutto", nel secondo caso il non riuscire a fare tutto si configura come un fallimento.

<sup>24</sup>Si rimanda qui al modello della doppia presenza. Per approfondimenti: Reyneri Emilio (2005), pag. 64-65.

<sup>25</sup>La diseguale divisione del lavoro domestico e familiare è un fenomeno generalizzato in tutti i paesi europei ma in Italia questa differenza è decisamente spiccata. In Italia sul lavoro totale (retribuito e familiare) le donne dedicano il 74% del totale al lavoro familiare e solo il 26% a quello retribuito, gli uomini l'esatto opposto, il 73% del lavoro totale è dedicato al lavoro retribuito e solo il 23% a quello familiare.

La situazione non cambia quando il carico di lavoro e le responsabilità familiari hanno il loro picco, ovvero in presenza di figli piccoli.

Possiamo dire che il carico familiare, in Italia, pesa quasi esclusivamente sulle donne in tutte le fasi della vita, da quando sono figlie nella propria famiglia di origine a quando ne formano una loro, poco importa se con figli o senza. Per approfondimenti si rinvia alle statistiche Eurostat e Istat.

<sup>26</sup>Metaforicamente parlando, il soffitto di cristallo è quel limite invalicabile, che non si vede ma esiste, contro cui la donna si scontra salendo nella scala gerarchica. Il cosiddetto soffitto di cristallo rientra a pieno titolo in quelle che possiamo chiamare discriminazioni

Spesso si cerca di giustificare la mancanza delle donne ai più alti vertici con la loro mancanza di competitività e volontà di investire troppo tempo all'esterno della famiglia, sicuramente questa teoria è condivisibile ma non va sottovalutato il fatto che spesso gli uomini tendono a preservare il sistema di potere che li ha portati dove sono, con meccanismi di affiliazione più o meno consapevoli<sup>27</sup>.

Eppure nello stesso Trattato Istitutivo della Comunità Europea, art. 141, si legge: *“Allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale da parte del sesso sottorappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali”*.

Da qui nasce il dibattito sulle quote rosa, strumento legislativo a favore dell'entrata delle donne nei ruoli di vertici, utilizzabile dagli Stati membri.

Il dibattito sulle quote rosa è più che mai attuale ed acceso<sup>28</sup>; senza voler qui approfondire le due posizioni contrapposte si tenga conto che sia le/i favorevoli sia le/i contrarie/i portano a loro supporto argomentazioni più che valide<sup>29</sup>.

Qualsiasi sarà la strada intrapresa, occorre comunque che l'espressione “donna in carriera” perda quell'aurea di negatività che la ammantava<sup>30</sup> perché le imprese e gli stessi sistemi paesi avrebbero bisogno di donne che non si assoggettino ai modelli maschili ma portino avanti il loro potenziale di diversità<sup>31</sup>.

---

moderne. La situazione il più delle volte è frustrante in quanto nel contesto di riferimento formalmente non c'è nessun vincolo alla nomina di donne in posizioni di responsabilità ma poi nella realtà si preferiscono gli uomini, questo fa sì che molte donne si stanchino col tempo di lottare contro queste barriere invisibili e rinuncino perché il passaggio di livello arriva a sembrare più difficile da raggiungere rispetto al valore che ha. Per approfondimenti: Bombelli M.C. (2001).

<sup>27</sup>Questo fenomeno è osservabile non solo in Italia ma in tutti i paesi europei dove l'accesso ai posti di responsabilità per le donne resta comunque difficile nonostante l'elevata qualificazione (si fa qui riferimento al fatto che le donne sono sempre più altamente istruite e qualificate, anche in misura maggiore rispetto ai colleghi uomini).

<sup>28</sup>Proprio in questi giorni si attende l'ok al *“Regolamento concernente la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo nelle società costituite in Italia, controllate dalle pubbliche amministrazioni, non quotate in mercati regolamentati, a norma dell'articolo 3, comma 2, della legge n. 120 del 2011”*. L'ok al regolamento è atteso da oltre un anno e ora, nel pieno delle fasi decisive per l'approvazione di decreti chiave, il governo di Mario Monti ha trovato spazio in agenda anche per il bilanciamento di genere nei dei Cda.

<sup>29</sup>Per approfondimenti si veda: D'Ascenzo M. (2011); David E. (2011); Alesina A., Ichino A., D'Ascenzo M., Bianchi S. (2011); Ginori Anais (2011); Pogliana L. (2010), pag. 39

<sup>30</sup>La comunicazione di massa supporta questa visione definendo fenomeni tutte quelle donne che raggiungono risultati considerati inusuali per una donna.

<sup>31</sup>Vero che servirebbe anche un po' di autocritica da parte di noi donne che spesso ci assoggettiamo ai modelli maschili e non facciamo rete. Per approfondimenti: Parini Bruno Giulia (2007); Sasso Cinzia (2011); Tiburtini Carlamaria (2007), pag 12-13.

È difficile non trovarsi d'accordo con chi utilizza il termine *Womenomics*<sup>32</sup> per segnalare che i nuovi giganti dell'economia non saranno solo Cina e India ma un esercito trasversale di donne.

Tra le criticità non possiamo poi non richiamare le differenze a livello retributivo.

L'Eurostat (2008) riporta che in media le donne guadagnano il 18%<sup>33</sup> in meno rispetto agli uomini<sup>34</sup>. Nonostante quindi uno dei principi fondamentali dell'Unione Europea<sup>35</sup> sia "parità di retribuzione a parità di lavoro"<sup>36</sup>, il cosiddetto *gender pay gap* continua a persistere, soprattutto nel settore privato<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup>Neologismo coniato nel 1999 da Kathy Matsui, analista di Goldman Sachs, e ripreso nel 2006 dall'*Economist* per definire la teoria economica secondo la quale il lavoro delle donne è oggi il più importante motore dello sviluppo mondiale. Per approfondimenti si veda: Wittenberg-Cox A., Maitland A. (2010); Ferrera Maurizio (2008).

<sup>33</sup>In Italia il *gender pay gap* è pari al 4,9%, sembrerebbe quindi più basso rispetto alla media europea se non fosse che nel calcolo non si tiene conto del basso tasso di occupazione femminile in Italia che implica una sottovalutazione del differenziale. Il metodo di calcolo che utilizza l'unione Europea per fornirci i dati è un metodo veloce e facile ma come sempre la semplificazione implica limiti. Per approfondimenti sul metodo di calcolo si guardi: *The Global Gender Gap Report 2009 e 2010* pubblicati dal World Economic Forum.

<sup>34</sup>Si guardi anche: *The Global Gap Report 2009 e 2010* pubblicati dal World Economic Forum.

<sup>35</sup>Non solo l'Unione europea, in quanto istituzione, ma gli stessi europei, secondo un sondaggio di Eurobarometro, ritengono che per affrontare le disuguaglianze fra uomini e donne, colmare il divario salariale tra i sessi sia un'assoluta priorità (insieme alla lotta contro la violenza sulle donne). L'82% degli europei crede che sia urgente intervenire per eliminare la disparità retributiva, inoltre il 62% degli intervistati ritiene che le disuguaglianze di genere siano diffuse nel proprio paese.

Secondo un studio condotto durante la presidenza svedese (2009), l'eliminazione delle disparità di genere nell'occupazione degli Stati membri potrebbe condurre a un incremento potenziale del PIL compreso fra il 15% e il 45%.

<sup>36</sup>Il principio della parità di retribuzione fra i lavoratori dei due sessi che svolgono un lavoro uguale o di pari valore è stato sancito per la prima volta nella Convenzione n. 100 dell'OIL del 1951 e inserito come principio generale fondamentale del diritto comunitario nell'art. 119 comma 1 del Trattato di Roma, che corrisponde attualmente all'art. 141 comma 1 del Trattato istitutivo della Comunità europea, che cita testualmente: ciascuno Stato membro assicura l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Nei commi seguenti si legge: per retribuzione si intende [...] il salario o trattamento normale di base o minimo e tutti gli altri vantaggi pagati direttamente o indirettamente, in contanti o in natura, dal datore di lavoro al lavoratore in ragione dell'impiego di quest'ultimo. La parità di retribuzione, senza discriminazione fondata sul sesso, implica: a) che la retribuzione corrisposta per uno stesso lavoro pagato a cottimo sia fissata in base a una stessa unità di misura; b) che la retribuzione corrisposta per un lavoro pagato a tempo sia uguale per uno stesso posto di lavoro.[...] Allo scopo di assicurare l'effettiva e completa parità tra uomini e donne nella vita lavorativa, il principio della parità di trattamento non osta a che uno Stato membro mantenga o adotti misure che prevedano vantaggi specifici diretti a facilitare l'esercizio di un'attività professionale

Infine, tra le criticità vi è indubbiamente quella legata alla maternità che resta il fattore più potente di discriminazione sul lavoro, basti pensare che nelle donne tra i 30 e 50 anni, l'84% di esse è occupato se nubile, la percentuale di occupazione scende al 71% se coniugate e addirittura al 35% se madri (Chemotti, 2009).

La maternità evidentemente è vista ancora come un ostacolo all'impegno professionale e all'efficienza produttiva soprattutto quando il metro di valutazione della performance resta il tempo passato in azienda.

Ecco che la donna spesso si trova a scegliere tra famiglia e carriera e sceglie quest'ultima, posticipando i progetti procreativi<sup>38</sup> quando addirittura non li escluda del tutto<sup>39</sup>, contribuendo ad una persistente bassa fecondità (da trent'anni sotto la soglia dei due figli per donna<sup>40</sup> cosiddetta "soglia di rimpiazzo" che garantirebbe il ricambio generazionale (Istat, 2013)) che crea non pochi problemi sia per la crescita economica del paese<sup>41</sup>, sia per i rapporti tra le generazioni<sup>42</sup>.

Considerando il ruolo determinante che le donne possono giocare nell'economia di un paese verrebbe da sperare in una formula magica per eliminare tutti i sopra citati ostacoli che queste incontrano; una formula magica certo non esiste ma diversi strumenti da mettere in campo ci sono e ricadono tutti sotto un unico grande filone: quello della conciliazione.

### 3. La conciliazione: forse la via giusta

Jack Welch, presidente e amministratore delegato di General Electric per vent'anni (1981-2001), dalle colonne del settimanale Business Week nel 2009

---

da parte del sesso sottorappresentato ovvero a evitare o compensare svantaggi nelle carriere professionali.

<sup>37</sup>Un bel segnale, a livello globale, che le cose possono cambiare è stato dato dall'attuale Presidente americano Barack Obama: la prima legge che ha firmato è stata quella sulle pari opportunità salariali.

<sup>38</sup>L'età media al parto nel 2009 è pari a 31,2 anni, con una differenza di quasi un anno e mezzo rispetto al 1995. Se si considera l'età media al parto, l'Italia è al secondo posto in graduatoria nei paesi Ue, per fecondità in età avanzata. Fonte: Istat, "*noi italia*" 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo. Edizione 2011, sezione Popolazione.

<sup>39</sup>Per approfondimenti si guardi: CNEL (2003).

<sup>40</sup>Il tasso di fecondità (numero medio di figli per donna) in Italia nel 2009 è pari a 1,41 figli per donna.

<sup>41</sup>Come noto, il calo della natalità è una tendenza storica in tutti i paesi sviluppati ma in Italia mostra una maggiore velocità, tanto che nel contesto europeo l'Italia si colloca tra i paesi a più bassa fecondità, risultando al 20esimo posto sui 27 paesi dell'Ue. Nella parte alta della graduatoria troviamo l'Irlanda, la Francia e i paesi scandinavi, noti nel panorama europeo per le politiche a sostegno della natalità e della famiglia.

<sup>42</sup>Riferimento: Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008a). Interessanti riflessioni sono in Caselli Lorenzo (2012), pagg.162-169.

afferitava che “per una donna non è possibile raggiungere il *work life balance*” (Maisano, 2009); considerazione pessimista, che i fatti stanno lentamente smentendo: molti passi avanti sono stati fatti (ancora tanti ne restano da fare).

Le donne ogni giorno giocano una sorta di partita a Tetris<sup>43</sup>, dove l'obiettivo è incastrare i vari pezzi (cura dei bambini/anziani/disabili, lavoro domestico, lavoro retribuito, ecc...) al meglio delle proprie capacità, in modo che non rimangano buchi vuoti, in un contesto nel quale la velocità cresce e parimenti aumentano le difficoltà<sup>44</sup>.

Il tema dell'incastro, o meglio della conciliazione<sup>45</sup>, diventa una questione cruciale soprattutto anche se non esclusivamente per le donne<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup>Gioco elettronico in cui i vari pezzi del gioco cadono giù uno alla volta e compito del giocatore è ruotarli e/o muoverli in modo che creino una riga orizzontale di blocchi senza interruzioni. L'obiettivo è incastrare i vari pezzi che scendono uno dopo l'altro al meglio delle proprie capacità, in modo che non rimangano buchi vuoti. Più si procede nel gioco più velocemente scendono i pezzi e, nonostante questi siano sempre gli stessi, gli incastri sono sempre più difficili.

<sup>44</sup>In passato il problema della conciliazione non esisteva in quanto le attività familiari e lavorative si svolgevano per lo più nello stesso luogo; con l'avvento della industrializzazione la situazione è cambiata e i luoghi di lavoro hanno iniziato ad essere nettamente distinti da quelli in cui si svolgevano le attività familiari, ne è seguita una specializzazione dei ruoli familiari secondo cui l'uomo, cosiddetto male *breadwinner*, aveva il compito di lavorare e mantenere la famiglia, mentre alla donna, cosiddetta *caregiver*, spettava il compito della cura ed educazione dei figli nonché conduzione della casa. Quando c'è stata necessità di un secondo reddito a livello di nucleo familiare, la donna si è rimboccata le maniche e ha ricoperto il doppio ruolo di madre e lavoratrice. Quando l'occupazione femminile è ulteriormente incrementata la complessità dell'equilibrio fra vita familiare e professionale è diventata critica. In altre parole in passato il lavoro rappresentava il tempo di vita predominante mentre gli altri tempi erano marginali e assolutamente scissi da quello lavorativo, all'epoca non c'era quindi nessuna conciliazione. Nell'epoca attuale i diversi tempi di vita sono fortemente collegati e le persone ricoprono ruoli diversi a cui sono legati impegni che spesso si sovrappongono, comportando una difficoltà di gestione notevole. Riferimento: Todisco Alessandra (2010).

<sup>45</sup>La ricerca di un equilibrio e la gestione del *work-family conflict* diventano oggi temi sempre più popolari in tutti i paesi ma ancora una volta il ruolo di apripista è ricoperto dagli Stati Uniti dove questo approccio nasce già alla fine degli anni Settanta presso le principali corporation di servizi che sviluppano al loro interno servizi come asili nido, palestre, lavanderie, ecc.; a questi servizi fisici si affiancano ben presto servizi di consulenza di varia natura (psicologica, finanziaria, ecc.).

L'esempio statunitense contagia il Regno Unito dove si sviluppano anche servizi di car sharing, adozione di bambini e maggiordomi virtuali che si occupano di tutte le incombenze quotidiane.

Come sempre in Italia la questione si pone con notevole ritardo e viene affrontata inizialmente senza un reale convincimento, più che altro attraverso iniziative spot dettate da questioni di immagine, senza ripensare internamente i propri sistemi. Oggi in Italia la sensibilità a questi temi sia da parte delle aziende, sia da parte dei dipendenti, è notevolmente aumentata ma resta comunque un fenomeno recente. Riferimento: Ballone F., Belleggia R., Costa P., Giorni V., Manfreda E., Moretti P., Rotondo D. (2005), pag. 2,15-16.

Conciliazione significa infatti una migliore qualità della vita<sup>47</sup> e questo vale tanto per le donne quanto per gli uomini<sup>48</sup>.

La conciliazione non tocca però solo la sfera individuale, essa chiama in causa sia le aziende sia la società<sup>49</sup>.

Dal punto di vista dell'azienda garantire un buon livello di conciliazione, rappresenta non solo una questione etica, un must legato all'immagine, un costo spesso non indifferente ma un obiettivo di business nella misura in cui la conciliazione produce effetti positivi sul clima organizzativo, sull'attrattività dell'azienda, sulla produttività, permettendo di raggiungere traguardi concreti come la crescita dei livelli di motivazione, la riduzione del tasso di turn over e assenteismo<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup>Le donne manifestano maggior difficoltà nella conciliazione, non tanto perché non abbiano doti da strateghe nella gestione del tempo ma perché l'organizzazione dei tempi lavorativi è cucita addosso ai lavoratori di sesso maschile ovvero è costruita su modelli maschili nei confronti dei quali le donne hanno difficoltà ad adattarsi. Ma non bisogna credere che i signori non abbiano nessun problema di conciliazione perché questa interessa anche loro siano essi single o padri. Per approfondimenti: Todisco Alessandra (2010); Bombelli M. C. (2005); Galluzzi R., Godio C., Meacci A., Natri A., Serio L., Simeone R. (2006).

<sup>47</sup>Le politiche di conciliazione riducono stress, malattie e ansie, migliorando il benessere della persona. Per approfondimenti: Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008a).

<sup>48</sup>Stabilito ciò dovrebbe stupire la resistenza delle persone all'utilizzo di tali politiche e la conseguente scarsa adesione a programmi di work life balance; spesso però il timore che l'adesione comprometta la propria carriera comportando la perdita di sfruttamento di opportunità professionali porta le persone a rifiutare queste politiche. È evidente come questa concezione sia il retaggio di una cultura che premiava il tempo trascorso in azienda considerandolo parametro di riferimento per la valutazione della performance.

Ne segue che l'adozione di tali misure è consigliabile ma non sufficiente; serve una cultura aziendale che incentivi l'utilizzo di questi progetti e non li faccia percepire come una minaccia od ostacolo alla propria carriera e aspirazioni professionali. Per approfondimenti si guardi: Galluzzi R., Godio C., Meacci A., Natri A., Serio L., Simeone R. (2006).

<sup>49</sup>Il termine conciliazione deriva dal latino "concilium" ovvero concilio, unione, aggregazione, accoppiamento è proprio la parola stessa che ci suggerisce l'idea di un'incontro tra più parti per raggiungere un'intesa.

<sup>50</sup>Adottare misure *family-friendly* vuol dire avere un maggior numero di persone che ritornano al loro posto di lavoro dopo un congedo e allo stesso tempo una riduzione della durata del congedo stesso, questo si traduce in una riduzione dei costi legati all'assunzione di personale supplementare legato alla copertura temporanea per il periodo di assenza del proprio dipendente. Maggiore conciliazione vuol dire più motivazione e quindi più fedeltà all'azienda. Questo aspetto è particolarmente importante per quelle risorse su cui si è investito in formazione in quanto sarà desiderio dell'azienda mantenere il know-how e le esperienze al suo interno poiché queste costituiscono fattore per il successo.

In sintesi un personale con un buon equilibrio tra la sfera privata e professionale è un personale sereno che può contribuire al successo dell'impresa<sup>51</sup>.

L'azienda può quindi ottenere un vantaggio economico (soprattutto nel lungo periodo) che supera l'investimento necessario<sup>52</sup>.

Per quel che riguarda la società questa trae profitto da un lavoratore che riesce a conciliare al meglio i suoi tempi di vita in quanto la mancanza di conciliazione ha impatti più o meno evidenti sulla società stessa; pensiamo solo per fare qualche esempio al calo della natalità o all'abbandono del posto di lavoro dopo la nascita del primo figlio, alle scelte inerenti la carriera, alle dinamiche della coppia, allo stress e alle ripercussioni negative sulle salute che si traducono in giornate di malattia e cure che incidono sulla spesa sanitaria<sup>53</sup>.

Se a questo punto dovrebbe essere chiaro che la conciliazione è un gioco a tre parti dove tutti possono guadagnarci, resta aperto il problema della sua realizzazione. Non è qui interesse richiamare gli strumenti utilizzabili, ma è utile sottolineare che questi sono diversi e numerosi e che sta solo alla volontà delle parti in gioco scegliere quelli più consoni alle proprie esigenze<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup>Per approfondimenti: Galluzzi R., Godio C., Meacci A., Nastri A., Serio L., Simeone R. (2006); Allegretti Stefania (2010); Todisco Alessandra (2010).

<sup>52</sup>Nella realtà, nonostante le numerose spinte ed i vantaggi, non è semplice mettere in atto politiche che riescano a far incontrare le aziende con i lavoratori e le lavoratrici. D'altra parte queste politiche portano dei vantaggi all'azienda ma implicano necessariamente dei costi, spesso non trascurabili e il cui ritorno è differito nel tempo. Tra l'altro mentre i costi sono più facilmente calcolabili, difficile è stabilire il valore di variabili tipicamente intangibili (motivazione, benessere, ecc...).

Il fatto però di riconoscere la relazione causa-effetto tra livello di conciliazione e performance costituisce già un passo avanti rispetto alla cultura dominante per anni secondo cui la vita privata fosse nettamente distinta da quella professionale e in quanto tale dovesse rimanere fuori dalla porta dell'ufficio. Riferimento: Ballone F., Belleggia R., Costa P., Giorni V., Manfreda E., Moretti P., Rotondo D. (2005), pag. 3.

<sup>53</sup>Riferimento: Todisco Alessandra (2010); Vincenti Alessandra, pag. 3.

<sup>54</sup>Per quel che riguarda gli strumenti a livello territoriale richiamiamo tra i più significativi: i servizi per l'infanzia, gli orari delle città e i trasporti. Riferimento: Todisco Alessandra (2010). Per approfondimenti: Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008b); Istat, indagine famiglia e soggetti sociali, 2003; Istat, Rapporto annuale sulla situazione del Paese nel 2004, 2005; Lazzeroni Lara (2009), pag. 196-197; Istat, rilevazione continua sulle forze di lavoro aprile-giugno 2005; Istat (2005), pag 287-300; Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008c).

Per quel che riguarda gli strumenti attivabili a livello aziendale, essi possono essere divisi in 4 categorie: organizzazione del lavoro, cultura aziendale, sistema retributivo, servizi aziendali. Per approfondimenti si veda: Todisco Alessandra (2010); Ballone F., Belleggia R., Costa P., Giorni V., Manfreda E., Moretti P., Rotondo D. (2005), pag. 16-20/26-27; Galluzzi R., Godio C., Meacci A., Nastri A., Serio L., Simeone R. (2006); Cappadozzi Tania, Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008); Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 159-164; Pellicani Giuseppe (2006), pag. 79-85; Reyneri Emilio (2005), pag. 50-64; Bisconti Chiara (2010); Premio Famiglia Lavoro 2009 (Regione Lombardia).

Per quel che riguarda i congedi parentali (sia a livello nazionale che europeo) si faccia riferimento al portale del governo italiano e alle letture di: Pozzi Clara (2008); Ballone F.,

Sicuramente ci sarà chi sentendo parlare di conciliazione in questi tempi di crisi penserà che non possiamo permettercelo. E se invece fosse un contributo utile per far uscire il Paese dalle difficoltà?

#### 4. L'indagine sul campo

Dopo questo rapido inquadramento del tema che stiamo esaminando, possiamo passare ad analizzare quali sono stati i risultati della nostra indagine sul campo, svolta con l'intento di fotografare la realtà esistente rispetto ai concetti teorici affrontati. In particolare si sono esaminati alcuni aspetti delle politiche di gestione dei collaboratori nelle aziende e in particolare, ovviamente, di quelle riferite alla componente femminile<sup>55</sup>.

Tra le diverse tecniche di ricerca<sup>56</sup> si è scelto di svolgere un'indagine tramite questionari somministrati via web<sup>57</sup>; nei mesi di luglio, agosto e settembre 2011.

Si è proposto quindi un questionario autosomministrato senza assistenza<sup>58</sup> che ha toccato diversi temi sulla base di scelte dettate dagli approfondimenti teorici precedenti.

Il questionario è stato somministrato ad un campione di 29 aziende<sup>59</sup>, articolato al suo interno in due gruppi - il primo costituito dalle 19 imprese che

---

Belleggia R., Costa P., Giorni V., Manfreda E., Moretti P., Rotondo D. (2005); Galluzzi R., Godio C., Meacci A., Nastri A., Serio L., Simeone R. (2006); Cappadozzi Tania, Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008); Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007); Todisco Alessandra (2010); Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008b), pag. 34-36.

<sup>55</sup>Nel dettaglio gli obiettivi perseguiti sono: individuare i livelli di diversità all'interno delle aziende; focalizzare l'attenzione sulla diversità di genere per capire quale fotografia ci rimandino indietro le aziende; individuare nel contesto di riferimento se vengono sviluppati progetti che favoriscano la conciliazione per lavoratrici/ori e in caso affermativo quali siano e quali vantaggi portino; evidenziare se esistano differenze per le realtà sopra richiamate nei due gruppi di indagine che vedremo sono stati analizzati.

<sup>56</sup>Per chi volesse approfondire il tema si rinvia alla lettura dei testi: Palumbo Mauro, Garbarino Elisabetta (2004); Corbetta Piergiorgio (1999).

<sup>57</sup>Il questionario è la tecnica di rilevazione più diffusa, ma la nostra scelta non è stata dettata da ciò quanto piuttosto dalla necessità di contenere i tempi della rilevazione. In questo è stato molto utile il sito di SurveyMonkey che fornisce uno dei più popolari strumenti di indagine su internet.

<sup>58</sup>L'intervistato si è trovato di fronte un questionario semi-strutturato costituito sia da domande a scelta multipla con una sola risposta possibile, sia da domande a scelta multipla con più risposte possibili, sia da domande aperte alle quali poter rispondere liberamente.

<sup>59</sup>L'intero universo dei soggetti che ci sarebbe interessato in realtà era ben più vasto, ma per ragioni di costo, opportunità, accessibilità effettiva a tutti i soggetti dell'universo, si è scelto di considerarne solo una parte. Per approfondimenti sui campioni e metodi di campionamento si rinvia a: Palumbo Mauro, Garbarino Elisabetta (2004), pag. 103-112 e Corbetta Piergiorgio (1999), pag. 313-361.

formano il Consiglio Direttivo del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Genova<sup>60</sup> e il secondo formato da 10 imprese che fanno parte del laboratorio sperimentale permanente EticLab<sup>61</sup> ovvero imprese che hanno compiuto o stanno compiendo un percorso di sensibilizzazione alla cultura della Responsabilità Sociale di Impresa - con l'intento di rilevare eventuali differenze nei ritorni collegabili alle diverse provenienze.

La nostra ricerca, vista la complessità dell'argomento e l'intreccio di dimensioni psicologiche con quelle sociologiche ed economiche, rappresenta solo un prima ed iniziale parte di quello che potrebbe diventare uno studio più ampio ed approfondito, che superi i limiti di cui occorre subito dar conto:

- un campione non rappresentativo dal punto di vista statistico<sup>62</sup>, ma di particolare interesse considerato la sua composizione (il direttivo di Confindustria ed imprese sensibili alla dimensione etica) che fa presumere una maggiore sensibilità al tema;

- confini della ricerca limitati al contesto locale<sup>63</sup>,
- modalità di somministrazione senza assistenza<sup>64</sup>.

---

<sup>60</sup>Il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Genova si inserisce dentro il Movimento Giovani Imprenditori di Confindustria a rilevanza nazionale; tale Movimento nasce nell'ambito del sistema associativo di Confindustria quale espressione di una imprenditoria consapevole della propria funzione sociale, ispirata ai valori della responsabilità, del rischio e del merito. Negli anni il Movimento è andato ad assumere una configurazione sempre più vasta fino a comprendere 12.500 associati, organizzati in 104 Gruppi Territoriali e 20 Comitati Regionali. In tale organizzazione il Gruppo a livello genovese si inserisce partecipando al Comitato Regionale Ligure insieme ai rappresentanti dei quattro Gruppi Giovani delle territoriali liguri, collaborando con diversi Organi Tecnici e partecipando ai lavori a livello nazionale.

<sup>61</sup>EticLab è un laboratorio sperimentale permanente ideato da un gruppo di aziende che condividono la seguente visione strategica: i valori della sostenibilità economica, sociale e ambientale devono sempre più caratterizzare l'agire d'impresa e i suoi comportamenti nei confronti di tutti gli stakeholder; nell'ottica della massimizzazione del valore creato. Obiettivo di questo laboratorio è diffondere sul territorio ligure la cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese attraverso la sperimentazione e condivisione di buone pratiche, la promozione del dialogo tra imprese e tra istituzioni e imprese.

<sup>62</sup>Per un quadro sui metodi di campionamento si veda: Palumbo Mauro, Garbarino Elisabetta (2004), pag. 112-114.

<sup>63</sup>I campioni si riferiscono entrambi alla nostra realtà locale: regionale per quel che riguarda EticLab che nasce proprio come laboratorio a livello ligure e cittadina per quel che riguarda il Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Genova.

Questo limite è da tenere a mente perché i singoli rispondenti portano sempre nei loro atteggiamenti, nei loro comportamenti e nelle loro convinzioni una certa influenza del contesto spazio-temporale in cui operano; ne segue che il problema dei confini dell'oggetto della ricerca ha delle implicazioni sia pratiche che teoriche. Riferimento: Palumbo Mauro, Garbarino Elisabetta (2004), pag. 109-111.

<sup>64</sup>Il nostro è un questionario autoamministrato senza assistenza dove la compilazione è lasciata per intero all'intervistato, questa caratteristica fa sì che le risposte che si ricevono sono date da persone con un comportamento evidentemente diverso (più cortese? Più sensibile al tema? Più motivato?) da coloro che non rispondono. Vedremo come già gli stessi gruppi all'interno del nostro campione mostrino risposte differenti.

Considerando i limiti soprarichiamati, i nostri risultati non possono essere estesi all'intero universo; l'utilità dell'indagine risiede nel far emergere dei "segnali" che iniziano ad essere forti, consentendo di sintetizzare esperienze in atto<sup>65</sup>.

## 5. I risultati

Il primo dato da prendere in considerazione è sicuramente quello relativo al numero di rispondenti: si tratta di 18 aziende<sup>66</sup> (11 di GGI<sup>67</sup>, 7 di EticLab) su un totale di 29 aziende (19 di GGI, 10 di EticLab) che costituiscono il nostro campione.

Il tasso di risposta si attesta quindi al 62%, tasso ottenuto solo dopo diversi solleciti; in realtà le risposte spontanee ottenute sono solo 8 (di cui 5 di EticLab e 3 di GGI), ovvero il 27,5% del totale.

Già da questo punto di vista possiamo fare una distinzione fra i due gruppi del campione: mentre le aziende di EticLab rispondono quasi tutte spontaneamente, le aziende di GGI rispondono per la maggior parte solamente dopo ripetuti solleciti. Le aziende di EticLab sembrano quindi più sensibili e più disposte alla collaborazione.

Passiamo quindi alle caratteristiche dei soggetti che hanno compilato il questionario. Se dovessimo disegnare il nostro rispondente-tipo, questo sarebbe sicuramente una donna visto che su 18 rispondenti 11 sono tali (con leggere differenze tra EticLab e GGI che presenta una distribuzione più equa).

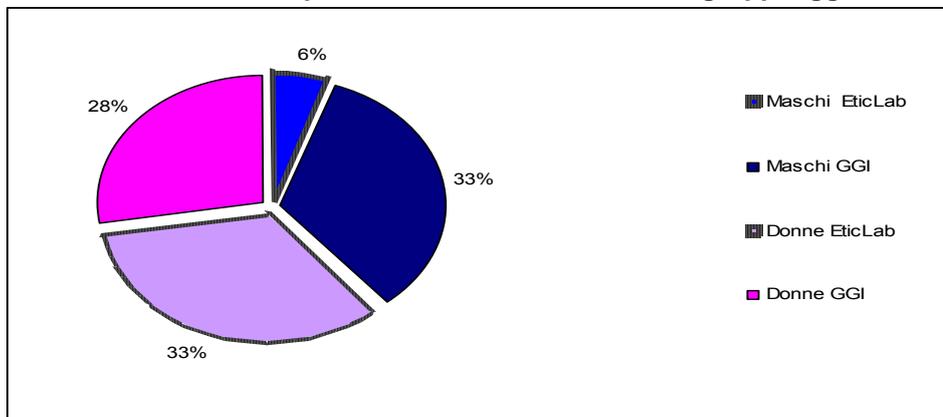
---

<sup>65</sup>Per il lettore sarà utile visionare il questionario somministrato alle imprese nella sua versione integrale, senza le logiche di salto delle domande a cui erano sottoposti i rispondenti dell'indagine, per questo si è deciso di inserirlo in allegato. Nel dettaglio il questionario via web ha permesso di disegnare percorsi diversi a seconda che il rispondente scegliesse una risposta piuttosto che un'altra. Pensiamo ad esempio ad una domanda immaginaria del tipo "Lei ha figli?", il questionario permetteva a chi rispondeva NO di saltare la domanda "Quanti?".

<sup>66</sup>Si tenga conto che le aziende rispondenti sono 18, ma queste non rispondono sempre a tutte le domande del questionario ne segue che domande diverse possono presentare un numero diverso di rispondenti come si avrà modo di constatare nella varie tabelle e grafici riportati.

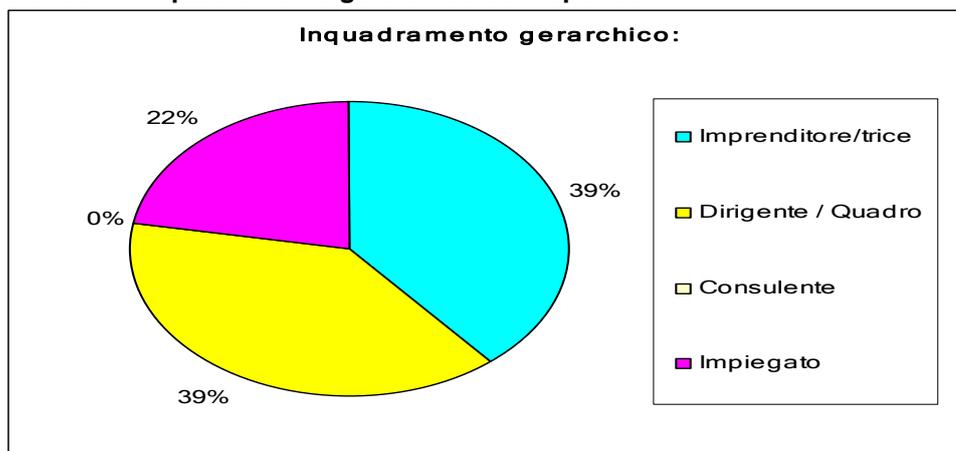
<sup>67</sup>L'acronimo GGI sta per Gruppo Giovani Imprenditori ma d'ora in avanti, per semplicità, lo useremo per indicare una parte del nostro campione, quella rappresentata dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Genova (Consiglio Direttivo).

**Grafico 1 - Sesso dei rispondenti con evidenza dei due gruppi oggetto di esame**



La nostra donna avrebbe circa 40 anni, sarebbe laureata e la sua posizione potrebbe essere quella di imprenditrice ma anche di dirigente o quadro.

**Grafico 2 - Inquadramento gerarchico dei rispondenti**



Nello specifico solo il 38,9% dei rispondenti risulta essere imprenditore/trice, ma è rincuorante rilevare che le percentuali maggiori le troviamo in EticLab dove abbiamo visto essere più numerose le donne.

Passando alle aziende cui appartengono i rispondenti, queste come si poteva prevedere<sup>68</sup>, sono per la maggior parte (66,6%) piccole o micro imprese<sup>69</sup> equamente distribuite tra industria (41,2%) e servizi (58,8%)<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup>I nostri risultati non si discostano dalle previsioni che si potevano provare ad effettuare previa analisi dei risultati vista la risaputa composizione soprattutto a piccole e medie imprese del nostro Paese. In particolare l'Istat comunica una prevalenza in Liguria di microimprese (soprattutto di servizi) che è quanto emerge anche dalla nostra indagine.

A questo punto entriamo nel vivo dell'indagine analizzando la composizione del personale per poi aprire il focus sulla componente femminile.

Le domande sulla composizione del personale miravano ad individuare il livello di diversità presente in azienda, la cui ampiezza è risultata essere alquanto modesta<sup>71</sup>.

I lavoratori sono quasi tutti locali, un po' più varia la distribuzione per l'età e ancora leggermente maggiore per quel che riguarda i titoli di studio.

Le domande sulla composizione dell'organico si chiudono con le tre domande inerenti la presenza o meno di lavoratori disabili, sui quali le nostre aziende sembrano non puntare visto che sono presenti solo in 5 aziende su 14 e comunque con percentuali irrisorie.

**Tabella 4 - Provenienza lavoratori che costituiscono l'organico**

<b>Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto</b>	<b>lavoratori locali (comune-regione)</b>	<b>lavoratori nazionali</b>	<b>lavoratori europei</b>	<b>lavoratori extraeuropei</b>
1	80			20
2	100			
3	96	0	2	2
4	80	20		
5		100		
6	100			
7	90			10
8	84	16		
9	95	5	0	0
10	100			
11	100			
12	100			

---

Per approfondimenti: Istat, "noi italia" 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo. Edizione 2011, sezione Strutture Produttive.

<sup>69</sup>Per quel che riguarda i parametri dimensionali si è fatto riferimento a quelli fissati a livello europeo dalla Raccomandazione 2003/361 della Commissione, del 6 gennaio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese.

<sup>70</sup>I parametri inerenti il settore di appartenenza si rifanno invece alla classificazione delle attività economiche Ateco 2007 che è la classificazione delle attività economiche che l'Istat ha adottato a partire dal 1° gennaio 2008. Fonte: definizioni strumenti Istat.

<sup>71</sup>Basti pensare che tutte le risposte evidenziate in verde comunicano percentuali per una data opzione di risposta superiori al 90% e quindi mostrano una diversità praticamente nulla.

**Tabella 5 - Età rispondenti**

Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto	giovani (15-35 anni)	adulti (36-64 anni)	anziani (65 anni e oltre)
1	50	50	
2	30	55	15
3	40	60	0
4		100	
5	14	86	
6	50	50	
7	10	90	
8	50	50	
9	40	60	
10	40	60	
11		100	
12		100	

**Tabella 6 - Livello di istruzione dei rispondenti**

Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto	laurea	diploma di scuola superiore	licenza media	licenza elementare	nessun titolo
1		100			
2	20	50	20	10	
3	80	15	5		
4	40	60			
5	14	43	43		
6	100				
7	20	50		30	
8	50	50			
9	95	5			
10	75	25			
11	40	60			
12	15	55	30		

Visto quanto appena rilevato possiamo tirare due possibili conclusioni: o le aziende in esame non sono consapevoli di tutti quei vantaggi che abbiamo visto la diversità può portare con sé; oppure queste aziende hanno valutato che la diversità per loro non è conveniente. Non bisogna infatti cadere nell'errore di considerare la diversità "cosa buona sempre"<sup>72</sup>.

<sup>72</sup>Come già richiamato nel paragrafo "Le donne: risorsa su cui investire?", la diversità può portare dei vantaggi ma anche degli svantaggi. Per approfondimenti: Visconti M. Luca (2007), pag. 27-28; Mauri Luigi, Visconti M. Luca (2004), pag. 23-27, 36-43; Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (2007); Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Rebora Gianfranco, Traquandi

Le successive domande pongono il focus sulla componente femminile degli organici e la prima domanda non poteva che essere la richiesta dell'indicazione della percentuale delle donne che costituiscono l'organico.

**Tabella 7 - Percentuali di presenza delle donne all'interno degli organici**

Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto	Valori percentuali
1	45
2	8
3	80
4	57
5	80
6	40
7	75
8	60
9	67
10	1
11	57

Sette aziende (quelle evidenziate in tabella) sulle undici rispondenti dichiarano una percentuale di donne superiore al 50%, percentuale che possiamo considerare più che soddisfacente se richiamiamo alla memoria i dati numerici sul tasso di inattività femminile in Italia e sul tasso di disoccupazione<sup>73</sup>.

Anche qui però rileviamo una differenza fra i due gruppi campione, mentre infatti EticLab comunica sempre percentuali uguali o superiori al 50%, il GGI comunica una percentuale uguale o superiore al 50% solo in due casi su sei.

Per quel che riguarda la presenza di donne madri in organico 9 aziende su 13 dichiarano percentuali superiori al 50% (quelle evidenziate in tabella). Questa rilevazione non dovrebbe stupire visto che sappiamo che le donne, in Italia e non solo, posticipano la maternità collocando le nascite nella prima fase dei loro anni trenta e abbiamo visto che l'età media del nostro campione (in maggioranza femminile) è di 40 anni<sup>74</sup>.

---

Luciano (2009), pag. 11-13, 22; Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), pag. 15-66, 67-111; Commissione Europea (2003).

<sup>73</sup>Il bicchiere resta però mezzo vuoto se si considera che nel nostro campione ci sono anche aziende che dichiarano percentuali che si aggirano intorno all'8% o addirittura all'1%, vero è che sarebbe interessante analizzare quali aziende dichiarano queste basse percentuali: a quale macrosettore appartengono? Quale attività svolgono? Sono le stesse aziende che presentavano una diversità nulla nelle domande precedenti?

<sup>74</sup>La rilevazione sull'età della sola componente femminile degli organici ha mostrato anche essa una maggioranza nella fase adulta, dato prevedibile viste le rilevazioni sull'organico al completo e visto che sappiamo che le donne oggi entrano nel mondo del lavoro in età adulta dopo una lunga permanenza a scuola.

**Tabella 8 - Presenza donne madri nell'organico**

Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto	Valori percentuali
1	60
2	6
3	80
4	75
5	6
6	1
7	90
8	35
9	90
10	50
11	100
12	66
13	50

Per quel che riguarda il livello di istruzione delle donne le percentuali più significative le ritroviamo sempre nei livelli più alti del sistema educativo ossia laurea e diploma di scuola superiore. D'altra parte sappiamo che l'istruzione femminile è molto elevata e rappresenta proprio uno dei fattori che hanno favorito l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro professionale-retribuito.

**Tabella 9. Livello di istruzione delle donne presenti negli organici**

Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto	laurea	diploma di scuola superiore	licenza media	licenza elementare	nessun titolo
1		100			
2	20	80			
3	90	10	0	0	0
4	25	75			
5	25	50	25		
6	100				
7		75		25	
8	39	61			
9	90	10			
10	100				
11		100			
12	33	33	34		
13	100				

Per concludere l'inquadramento della nostra componente femminile non poteva mancare la domanda inerente la loro posizione all'interno dell'azienda.

Nonostante tutti i dibattiti, i progetti e le iniziative il cosiddetto soffitto di cristallo sembra, quantomeno secondo la nostra indagine, essere ancora lì, sulle teste delle donne che solo in 4 aziende su 13 arrivano a ricoprire ruoli dirigenziali con percentuali che comunque non superano il 50%.

Più aperte per le donne sono le posizioni dei quadri come a volerle lasciare entrare nelle stanze del potere...ma non troppo!

Tra l'altro sarebbe interessante approfondire i risultati di questa rilevazione in quanto ci stiamo muovendo all'interno di imprese in maggioranza piccole o addirittura microimprese, il più delle volte familiari; viene quindi da chiedersi se quelle poche donne dirigenti rilevate nell'indagine non siano in realtà le poche fortunate che appartengono alle famiglie titolari<sup>75</sup>.

**Tabella 10 - Livello gerarchico delle donne presenti negli organici**

Aziende Rispondenti alla domanda in oggetto	Dirigenti	Quadri	Impiegate	Operaie
1			33	67
2		20	80	
3	20	50	30	
4			100	
5		12	75	13
6	50		50	
7			75	25
8			100	
9		30	70	
10	40	20	40	
11			100	
12		34	66	
13	50	25	25	

Domanda un po' provocatoria la successiva che chiede un giudizio sulla consistenza della presenza femminile in azienda.

L'82% dei rispondenti (9 su 11) afferma che le donne nell'organico sono sufficienti, ma se si distinguono i due campioni vediamo che mentre EticLab comunica al 50% che le donne sono sufficienti e divide l'altro 50% delle risposte tra le opzioni "molte" e "poche", il GGI comunica al 100% che le donne sono sufficienti, risposta inaspettata considerando che nella domanda sulla presenza di donne all'interno dell'organico il GGI comunicava in 4 casi su 6 percentuali inferiori al 50%.

---

<sup>75</sup>Interessante a tal proposito: Montemerlo Daniela, Profeta Paola (2009), pag. 83-95.

In maniera precisa e diretta sono state impostate le due domande successive imperniate sui possibili avanzamenti di carriera<sup>76</sup>, la prima dedicata alle donne non madri e la seconda alle donne madri.

Le due rilevazioni mostrano leggere differenze, come si vede dalle tabelle sottostanti, che però non cambiano la sostanza del risultato: nella maggioranza dei casi, si sostiene che le donne sono equiparate ai colleghi maschi in toto; poco incoraggianti sono però le percentuali che dichiarano uno svantaggio e ancor meno incoraggianti quelle che dichiarano un'uguaglianza con riserva; mettendo le mani avanti si configura infatti una sottile discriminazione verso donne che potrebbero benissimo essere in grado di gestire più impegni contemporaneamente<sup>77</sup>.

**Tabella 11 - Equiparazione donne NON MADRI ai colleghi maschi**

<b>Donne NON MADRI</b>	<b>Valori percentuali</b>
Siano equiparate ai colleghi maschi in toto	53,8%
Siano equiparate ai colleghi maschi anche se si tiene conto che in un futuro potrebbero sviluppare progetti di vita che impegnerebbero parte delle loro energie	38,5%
Siano svantaggiate rispetto ai colleghi maschi	7,7%

---

<sup>76</sup>Una domanda è stata dedicata anche ai criteri di scelta utilizzati al momento dell'assunzione, l'obiettivo era quello di identificare eventuali penalizzazioni per le donne legate ad un'assunzione vincolata o ad una disponibilità a trasferte e/o ad una disponibilità a fermarsi oltre l'orario normale di lavoro; disponibilità che sappiamo essere minori per le donne considerato il carico di lavoro aggiuntivo che hanno all'interno delle mura domestiche. Dalla nostra indagine questi criteri vengono usati rispettivamente nel 23,1% e nel 15,4% dei casi, da non perdere di vista però gli altri parametri ossia competenze, profilo caratteriale ed esperienza che vengono utilizzati rispettivamente nel 100%, nel 84,6% e nel 61,5% dei casi. Meno rilevante l'età, considerata solo nel 23,1% dei casi.

Se le donne quindi vengono in parte svantaggiate dai criteri della disponibilità possono sempre puntare su competente, carattere ed esperienza.

<sup>77</sup>Da questo punto di vista bisogna quindi fare ancora molta strada e l'impegno, secondo le nostre rilevazioni, sembrerebbe dover essere più pressante per le aziende di EticLab dove la maggioranza dichiara un'uguaglianza con riserva sugli impegni futuri (siano le donne madri o no) mentre in GGI si dichiara un'uguaglianza totale (in entrambi i casi). Che le aziende di GGI siano nella realtà più ugualitarie rispetto a quelle di EticLab oppure le aziende di EticLab sono più pessimiste, qualcuno le definirebbe più realistiche, nel rispondere a questa domanda? Poiché non disponiamo di dati a sufficienza lasciamo ad ognuno la possibilità di commentare come reputa più corretto.

**Tabella 12 - Equiparazione donne MADRI ai colleghi maschi**

Donne MADRI	Valori percentuali
Siano equiparate ai colleghi maschi in toto	46,2%
Siano equiparate ai colleghi maschi anche se si tiene conto che parte delle loro energie sono impegnate su altri fronti	46,2%
Siano svantaggiate rispetto ai colleghi maschi	7,7%

La domanda seguente voleva sondare l'esistenza o meno del soffitto di cristallo per cui è stato chiesto se, nelle aziende dei rispondenti, le donne (madri e no) facciano realmente meno carriera ed eventualmente perché.

Interessante anzitutto notare come questa sia una delle domande con uno dei più bassi tassi di risposta, solo 9 risposte su un totale di 18<sup>78</sup>.

Ancora più interessanti sono poi le risposte; un rispondente risolve la questione come segue: "realtà piccola, non esistono né dirigenti né quadri", un altro rispolvera il famoso luogo comune "spesso è la donna stessa a prediligere la famiglia alla carriera" – verrebbe da domandarsi con vena polemica se qualcuno lo abbia mai chiesto davvero alla donna in questione. Più rincuoranti le risposte che affermano che non ci sarebbe ragione perché le donne non facessero carriera; infine c'è anche chi afferma che la carriera delle donne è possibile anche se con maggiore fatica; come a dire si può rompere, ma il soffitto di cristallo esiste.

Le due domande seguenti riguardano i rapporti fra uomini e donne, intendendo indagare le dinamiche relazioni che si vengono a creare.

La prima chiede se le donne e gli uomini si trovino meglio a collaborare con persone dello stesso sesso, del sesso opposto o se questo sia indifferente.

Per i nostri rispondenti (donne e uomini) le donne sono indifferenti al sesso del collaboratore, ma se devono scegliere scelgono il proprio, mentre gli uomini seppur indifferenti – dovendo scegliere - preferiscono le donne<sup>79</sup>. Si tratta di un'affermazione sulla quale le aziende dovrebbero fermarsi a riflettere parecchio.

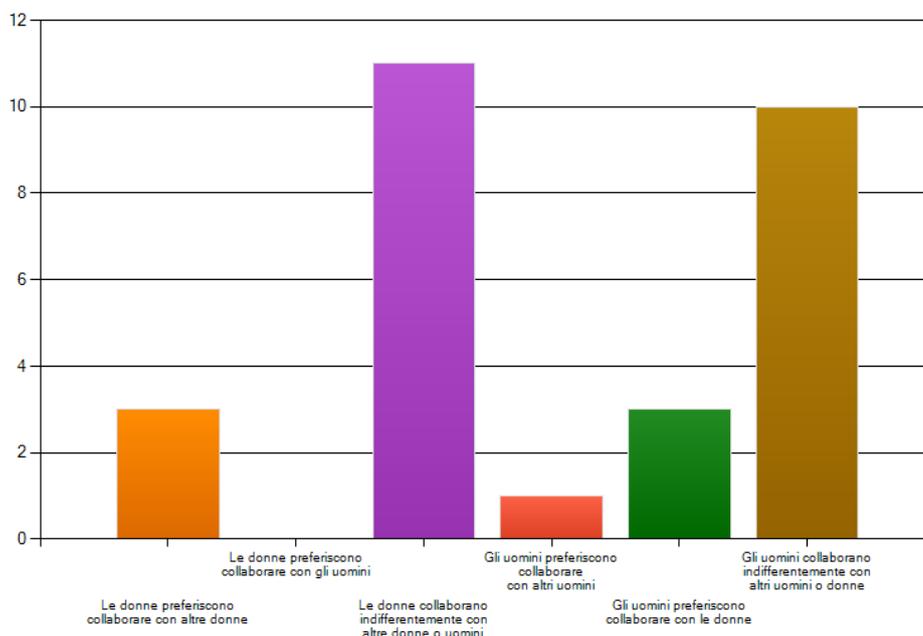
---

<sup>78</sup>Notare come questa domanda sia affrontata soprattutto dalle aziende di EticLab che rispondono in 5 su 7 contro le 4 risposte su 11 di GGI. Sembrerebbe che le aziende di GGI tendano ad evitare le risposte più spinose ma proprio per questo più interessanti.

<sup>79</sup>Tendenzialmente sembra che il sesso sia indifferente, nelle collaborazioni, sia per le donne (84,6%) sia per gli uomini (76,9%). Di fronte a una scelta però le donne preferiscono collaborare con il loro proprio sesso nel 23,1% dei casi e mai con il sesso opposto, mentre gli uomini preferiscono lavorare con il proprio sesso solo nel 7,7% dei casi e con il sesso opposto nel 23,1% dei casi.

### Grafico 3 - Collaborazione Donne – Uomini

Secondo la sua esperienza, nella Sua azienda quali delle seguenti affermazioni è vera? (segnare tutte le affermazioni che si ritengono vere)



Decisamente diversa la situazione quando si chiede quale sia il sesso preferito del proprio superiore.

Non stupisce che i rispondenti (donne e uomini) rilevino che gli uomini di fronte a una scelta non preferiscano mai avere un superiore donna, mentre lo preferiscano uomo nel 61,5% dei casi. È chiaro che, consapevolmente o inconsapevolmente, gli uomini tendono a sviluppare meccanismi di affiliazione per tenersi ben stretta la loro quota di potere.

D'altra parte non stupisce neppure il risultato sulle donne che a loro volta non preferiscono mai avere un superiore donna contro il 30,8% dei casi in cui lo preferiscono uomo. La tanto sbandierata non collaborazione femminile sembra quindi confermata da questa rilevazione.

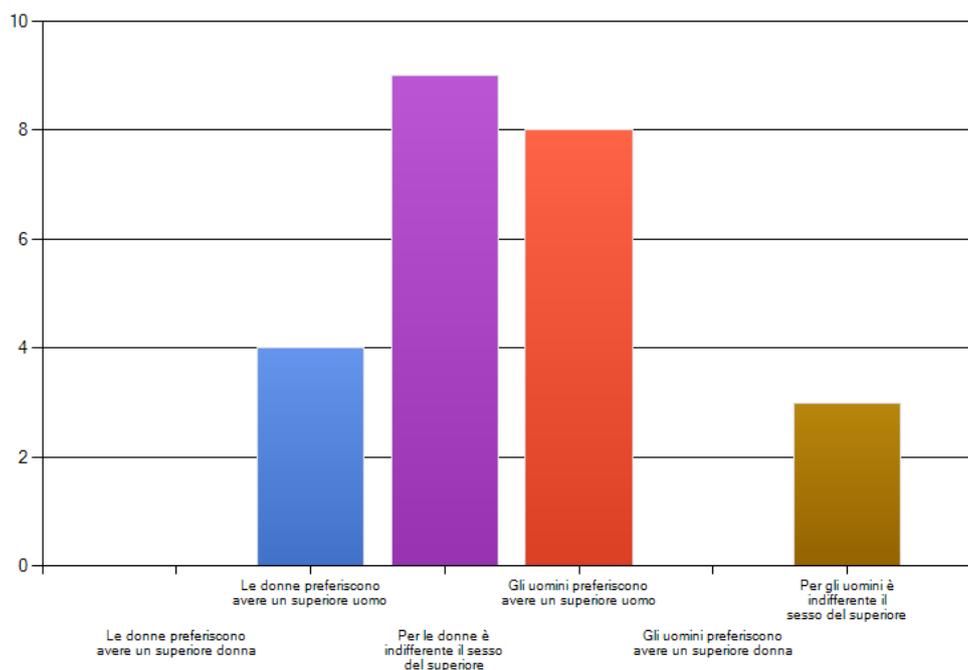
Di fronte a questi risultati sono le donne che dovrebbero fermarsi a riflettere; una delle poche armi che possediamo, la collaborazione, risulta infatti nulla in queste rilevazioni<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup>A metà Ottocento la contessa Belgiojoso sottolineava come le poche voci femminili che si innalzavano per chiedere il riconoscimento della loro uguaglianza avessero più avversa la maggior parte delle donne che degli uomini stessi, oggi - a più di un secolo di distanza - la situazione non sembra poi così cambiata.

#### Grafico 4 - Preferenza del sesso del superiore

Secondo la sua esperienza, nella Sua azienda quali delle seguenti affermazioni è vera?(segnare tutte le affermazioni che si ritengono vere)



Tirando le fila, le aziende del nostro campione presentano percentuali di donne nell'organico consistenti nonostante a volte l'ingresso nell'azienda possa essere subordinato ad una disponibilità di tempo e di trasferta minori per le donne, le quali però possono sempre puntare su competenze, carattere ed esperienza.

Queste donne sono in maggioranza donne adulte e spesso donne madri, con titoli di studio decisamente elevati.

Nonostante l'elevata qualificazione però solo in 4 aziende su 13 le donne arrivano a ricoprire ruoli dirigenziali con percentuali che comunque non superano il 50%. D'altra parte di fronte ad avanzamenti di carriera si rileva ancora un 7,7% che dichiara svantaggi per le donne (siano esse madri o no) e un 38,5% (in caso di donne non madri) e un 46,2% (in caso di donne madri) secondo cui le donne sono equiparate ai colleghi maschi anche se si tiene conto che in un futuro potrebbero sviluppare progetti di vita che potrebbero impegnare parte delle loro energie.

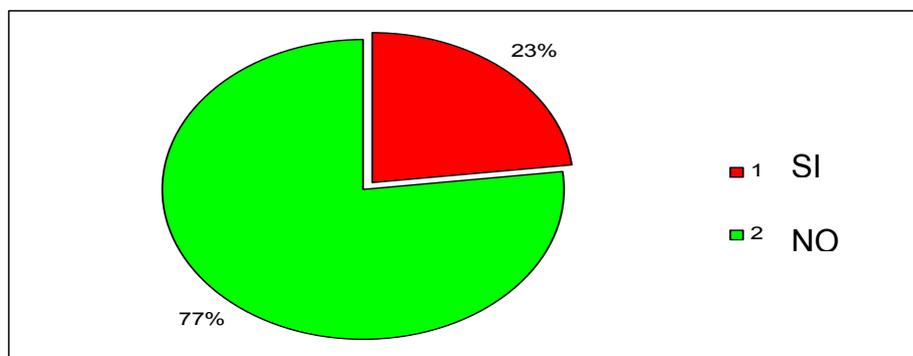
Le donne, con le quali tutti preferiscono collaborare, finiscono così per non progredire in una gerarchia dove gli uomini, consapevolmente o inconsapevolmente, tendono a mantenere la loro quota di potere e dove le stesse donne non fanno rete preferendo loro stesse un capo uomo in caso di scelta.

Nonostante questo, tutti dichiarano che non avrebbero problemi ad avere un capo donna<sup>81</sup>.

Una parte del questionario è stata poi dedicata al tema della conciliazione.

La prima domanda è stata ovviamente se l'azienda adotti o meno strumenti di conciliazione, nel 76,9% dei casi (su 13 rispondenti) la risposta è affermativa mentre è negativa nel restante 23,1% dei casi. In particolare le aziende di EticLab le adottano in una percentuale (83,3%) superiore a quella di GGI (71,4%), risultato che assolutamente non stupisce visto i percorsi di sensibilizzazione che le prime hanno compiuto o stanno compiendo.

#### Grafico 5. Adozione di politiche di conciliazione



A coloro che hanno risposto negativamente è stato chiesto se ritenevano che una loro introduzione sarebbe stata positiva per i dipendenti e per l'azienda.

Mentre si riconosce che la conciliazione si traduce in una maggiore qualità della vita per i dipendenti, essa continua ad essere interpretata come un costo per l'azienda.

Per quelli che hanno risposto positivamente ovvero per tutti quelli la cui azienda attiva politiche di conciliazione, si è chiesto quale tipo di politiche fossero attivate.

Dai risultati si evince che le politiche più in voga, con percentuali che superano l'80%, sono il part time e il flexi time ossia strumenti legati all'organizzazione del lavoro dal punto di vista della variabile tempo<sup>82</sup>.

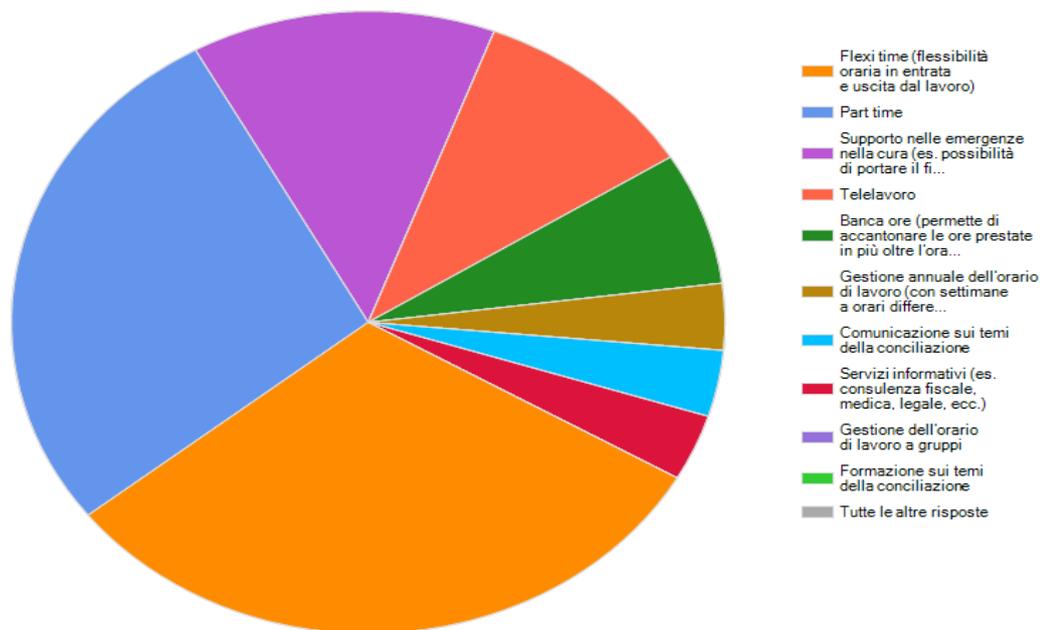
---

<sup>81</sup>Alla domanda in cui si chiedeva se si avrebbero problemi ad avere un capo donna, tutti i 13 rispondenti si trovano d'accordo sull'affermare che non avrebbero problemi, chi scrive si chiede però, a questo punto, se questa sia solo una risposta *politically correct* o corrisponda a realtà.

<sup>82</sup>Sopra il 10% troviamo strumenti vari legati alla organizzazione del lavoro dal punto di vista del tempo, è il caso della banca ore, legati all'organizzazione del lavoro dal punto di vista dello spazio, è il caso del telelavoro e strumenti che offrono servizi legati alla cura, è il caso del supporto nelle emergenze nella cura. Più rara la gestione annuale dell'orario di lavoro che si colloca sempre nell'organizzazione del lavoro dal punto di vista del tempo, la comunicazione sui temi della conciliazione all'interno della leva culturale e i servizi informativi che si collocano dentro il filone dei servizi *time saving*. Appare evidente che

### Grafico 6 - Strumenti di conciliazione utilizzati dalle imprese

Quali sono queste misure? Segnare tutte quelle che sono attivate all'interno della propria azienda.



Interessanti sono state infine le domande inerenti la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)<sup>83</sup> che per l'84,6% dei rispondenti è un valore da seguire mentre per il 15,4% è un tema non trattato dalla propria azienda. Incoraggianti anche le risposte inerenti la domanda successiva dove il 76,9% dei rispondenti ribadisce come secondo la loro esperienza la RSI comporti vantaggi.

A questo punto è stato possibile approfondire lo studio sui ritorni filtrando le risposte per i due gruppi campione e ottenendo che EticLab non solo ha risposto in maniera più spontanea ma ha anche risposto in misura maggiore.

Certamente però, ai fini dell'indagine, è stata fondamentale la collaborazione di entrambi i gruppi campione e di tutte le singole aziende<sup>84</sup>.

---

nel momento in cui le aziende attivano politiche di conciliazione lo fanno soprattutto nel settore dell'organizzazione del lavoro, ed in particolare dal punto di vista del tempo che ancora una volta risulta una risorsa scarsa, un bene prezioso da gestire con cura ed attenzione.

<sup>83</sup>L'ultima parte dell'indagine è dedicata al tema della CSR, che non è qui interesse approfondire ma che si è sentito l'esigenza di toccare in quanto intreccia tutte le tematiche di nostro interesse, dal *Diversity Management* alle politiche di conciliazione.

<sup>84</sup>Tra il gruppo GGI ci hanno dato l'autorizzazione ad inserire la propria ragione sociale nell'elenco delle aziende che hanno partecipato all'indagine: pitto - p.zeta srl; progetti e costruzioni spa, M.T.R. SRL; Words srl; ISIR IMPIANTI SRL. Tra il gruppo EticLab: Saponificio Gianasso S.r.l.; IB Srl; Mixura srl; pbcom spa.

## 5. Riflessioni conclusive

In base agli approfondimenti teorici e alle rilevazioni sul campo potremmo affermare che per le donne le premesse non sono incoraggianti (ancora bassa occupazione, differenziali nelle retribuzioni, presenza del soffitto di cristallo, ecc.), ci troviamo di fronte a difficili sfide (cambiamento di una cultura radicata da tempo, superamento dei pregiudizi, ecc.), ma il futuro si presenta positivo soprattutto per le nuove generazioni e in particolare quelle più istruite che mostrano segnali, seppur timidi, che qualcosa stia cambiando.

D'altra parte non si tratta solo di un problema di diritti (da non perdere comunque di vista!) ma di una riflessione necessaria sul valore che le donne potrebbero portare e già stanno portando al sistema economico nel suo complesso e quindi alle singole imprese.

Certamente i costi sono più facili da calcolare ne segue che balzano immediatamente all'attenzione ma le imprese devono essere consapevoli che il ritorno, ancorché differito nel tempo, sarà maggiore dell'investimento (es. vantaggi in competenze, vantaggi legati al *Diversity Management*, vantaggi legati alle politiche di conciliazione, ecc.).

Qualche azienda lo ha già capito; lo prova la nostra ricerca che mostra aziende che stanno cercando di muovere i primi passi in questa direzione, certo sarebbe interessante approfondire lo studio di questi temi, non solo ampliando il campione di riferimento (da un punto di vista numerico) e il raggio di indagine (oltre i confini regionali) ma intervistando anche le singole persone, prime fra tutte le donne che devono mostrare impegno, determinazione e volontà per rendere questi cambiamenti possibili.

## Bibliografia

- Act!onaid (2010), *India: donne in cammino per rivendicare i propri diritti*, La Stampa n. 5 marzo 2010.
- Alesina A., Ichino A., D'Ascenzo M., Bianchi S. (2011), *Aliquote rosa meglio delle quote. Verso l'accordo sul Ddl. Festa dell'8 marzo fuori e dentro il Parlamento*, Il Sole 24 Ore n. 08 marzo 2011.
- Allegretti Stefania (2010), *La conciliazione famiglia e lavoro: una nuova cultura aziendale*, Il Sole 24 Ore n. gennaio 2010.
- Ballone F., Belleggia R., Costa P., Giorni V., Manfreda E., Moretti P., Rotondo D. (2005), *Total Reward System e Work Life balance: un approccio integrato all'attrazione e retention delle persone nelle organizzazioni*, MediaZone n. 7 Novembre 2005, pag. 1-29.
- Binet Laurence (2004), *Nakusha e le altre. Il crimine di essere donne*. EGA editore, Torino.
- Bisconti Chiara (2010), *Questa sera farò tardi*, Il mondo n. 30 aprile.

- Bock Gisela (2001), *Le donne nella storia europea*. Editori Laerza, Roma-Bari.
- Bombelli M.C. (2001), *Soffitto di vetro e dintorni*. Etas, Milano.
- Bombelli M.C. (2005), *Il Diversity Management ha esaurito il suo scopo?*, Sviluppo & Organizzazione n. 210.
- Bruno Mara (2010), *Differenze di pensiero tra donne e uomini. Il pensiero degli uomini*, Cultumedia Megadine n. 02 maggio 2010.
- Cappadozzi Tania, Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008), *Tra lavoro e famiglia: quali strumenti per conciliare?*, in Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (a cura di), *Conciliare lavoro e famiglia*, Istat, Roma.
- Caselli Lorenzo (2012), *La buona vita nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Castellucci Patrizia, Martone Andrea, Minelli Eliana, Reboria Gianfranco, Traquandi Luciano (2009), *Diversity management. La diversità nella gestione aziendale*. Wolters Kluwer, Italia.
- Cavarero Adriana, Restaino Franco (2002), *Le filosofie femministe*. Paravia Bruno Mondadori, Torino.
- Chemotti Saveria (2009), *Donne al lavoro. Ieri, oggi, domani*. Il Poligrafo, Padova.
- CNEL (2002), *Il lavoro delle donne tra tutela legislativa e previsioni contrattuali*, CNEL febbraio 2002, Roma.
- CNEL (2003), *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro tra vincoli e strategie di conciliazione*, CNEL 02 dicembre 2003, Roma
- Commissione Europea (2003), *The costs and benefits of diversity: a study on methods and indicators to measure the cost effectiveness of diversity policies in enterprises*, European Commission, Brussels.
- Corbetta Piergiorgio (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Cox T. Jr. (1993), *Cultural diversity in Organization*. Berret-Koehler Publisher, San Francisco.
- Cuomo Simona, Mapelli Adele (2007), *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Guerini e Associati, Milano.
- Cuomo Simona, Mapelli Adele, Paolino Chiara (2010), *Dalla retorica manageriale all'azione concreta*, E&M – Economia e Management n. 3, pag. 34-42.
- D'Ascenzo Monica (2011), *È una spinta al talento*, Il Sole 24 Ore n. 46 del 07 marzo 2011
- Dau Novelli Cecilia (2006), *Le miracolate del benessere*, in Cardini Antonio (a cura di), *Il miracolo economico italiano (1958-1963)*. Il Mulino, Bologna.
- David Elena (2001), *No ai regali del principe*, Il Sole 24 Ore n. 46 del 07 marzo 2011.
- De Beauvoir Simone (2008), *Il secondo sesso*. Il Saggiatore, Milano (Ed. or. 1949).
- Dualeh Abballa (2005), *Sorelle nel dolore*. EMI, Bologna.
- Galluzzi R., Godio C., Meacci A., Nastri A., Serio L., Simeone R. (2006), *Valutare i risultati delle politiche di conciliazione*, ISTUD, Milano.

- Gardenswartz Lee, Anita Rowe (1998), *Managing Diversity*. Mc Graw-Hill, New York.
- Genco Pietro (2007), *Il terziario tra innovazione e tradizione – Il caso della Liguria*. Franco Angeli, Milano.
- Ginori Anais (2011), *Il tempo delle donne, un secolo di conquiste*, La Repubblica n. 08 marzo 2011.
- INCA Istituto Nazionale Confederale di Assistenza (2010), *Donne inattive, la famiglia è il primo motivo*, Inca, 10 maggio 2010.
- ISTAT (2005), *Rapporto annuale. La situazione del paese nel 2004*, Istat.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (2007), *Manuale di formazione sul diversity Management*. Pubblicazione Idm – International Society for Diversity Management, settembre 2007.
- Lazzeroni Lara (2009), *La partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteristiche e criticità*. Libreria Scientifica, Siena.
- Maisano Leonardo (2009), *Avvocatessa suicida per troppo stress*, Il Sole 24 Ore n. 30 luglio 2009.
- Mauri Luigi, Visconti Luca (2004), *Diversity management e società multiculturale*. Franco Angeli, Milano.
- Mill John Stuart e Taylor Harriet (2008), *Sull'uguaglianza e l'emancipazione femminile*. Einaudi, Torino. (Ed. or. 1859 *Dissertation and discussions*; 1869 *The subjection of Woman*, 1951 *John Stuart Mill and Harriet Taylor: their friendship and subsequent marriage*).
- Montemerlo Daniela, Profeta Paola (2009), *La gender diversity nelle aziende familiari italiane*, E&M – Economia e Management n. 6, pag. 83-95.
- Moual Karima (2011), *Arabia Saudita: le donne non hanno nemmeno il diritto di guidare (tra le altre tante cose) ma forse nel 2015 avranno il diritto di voto*, Il Sole 24 Ore n. 07 giugno 2011.
- Ockrent Christine (2006), *Il libro nero della donna. Violenze, soprusi, diritti negati*. Cairo Editore, Milano.
- Palumbo Mauro, Garbarino Elisabetta (2004), *Ricerca sociale: metodo e tecniche*. Franco Angeli, Milano.
- Parini Bruno Giulia (2007), *L'importanza di essere donna (e di fare autocritica)*, Quarto Potere, giornalisti in movimento n. 27 aprile 2007.
- Pellicani Giuseppe (2006), *“Riforma Biagi” e conciliazione: tempi di vita, tempi di lavoro*, in Iori Catia, Maiani Barbara (a cura di), *Donne al lavoro. Letture al femminile del mercato del lavoro flessibile*. Carocci, Roma.
- Pinker Susan (2009), *Il paradosso dei sessi*. Einaudi, Torino.
- Pogliana Luisa (2010), *Donne e potere: quote e chi portare in quota*, Direzione del personale n. 5, pag. 39-40.
- Pozzi Clara (2008), *La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in Europa*. Enaip Formazione & Lavoro n. marzo 2008, pag. 241-269.
- Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008a), *Conciliare lavoro e famiglia*, Istat, Roma.

- Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008b), *Mercato del lavoro e ruoli di genere: l'Italia nel contesto internazionale*, in Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (a cura di), *Conciliare lavoro e famiglia*, Istat, Roma.
- Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (2008c), *Difficoltà di conciliazione e ricerca di nuovi equilibri*, in Ranaldi Rita, Romano Maria Clelia (a cura di), *Conciliare lavoro e famiglia*, Istat, Roma.
- Reyneri Emilio (2005), *Sociologia del mercato del lavoro. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*. Il Mulino, Bologna.
- Rondinone Antonella (2003), *Donne mancanti*. Firenze University Press, Firenze.
- Sasso Cinzia (2011), *L'autocritica delle donne: "Non facciamo squadra e basta imitare i maschi"*, *La Repubblica* n. 17 gennaio 2011.
- Scaraffia Lucetta (2011), *Rincorrendo l'utopia dell'uguaglianza*, *L'osservatore Romano* n. 16 febbraio 2011.
- Scarpaleggia Simona (2004), *La valorizzazione delle differenze in Ikea*, *Direzione del personale* n. 2, pag. 24-26.
- Scoppa Cristiana (2009), *A fianco delle donne africane verso l'abbandono delle mutilazioni dei genitali femminili/escissione*. Pubblicazioni AIDOS.
- Tiburtini Carlamaria (2007), *Ma cosa fanno le donne per le donne?*, *Direzione del personale* n. 3, pag. 12-13.
- Todisco Alessandra (2010), *La conciliazione famiglia-lavoro*. EDUcatt, Milano.
- Torre Teresina (2007), *Diversity Management and disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises*, *Impresa Progetto EJM*, n.2, pag. 1-27..
- Torre Teresina (2008), *Managing a "specific" diversity: indications from a research on organizations employing disabled persons*, IX Workshop dei docenti e dei ricercatori di organizzazione aziendale, 7-8 febbraio 2008.
- Tripodo Dario (2010), *Diversity management: due esempi di eccellenza*, *Direzione del personale* n. 2, pag. 22-24.
- UNFPA - Fondo delle Nazioni Unite per la popolazione (2010a), *Lo stato della popolazione del mondo nel 2010*. (Versione italiana a cura di AIDOS- Associazione italiana donne per lo sviluppo).
- UNFPA - Fondo delle Nazioni Unite per la popolazione (2010b), *Tristi tropici*. *Aidosnews* n. 02/2009, pag. 10 e 11.
- Vincenti Alessandra, *Il tempo delle donne nelle politiche di conciliazione: verso una rilegittimazione di un modello sociale familistico?*, Università di Urbino Carlo Bo e Università di Bergamo.
- Visconti M. Luca (2007), *Diversity Management e lavoratori migranti*. Egea, Milano
- Wittenberg-Cox A., Maitland A. (2010), *Rivoluzione Womenomics. Perché le donne sono il motore dell'economia*. Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Wollstonecraft Mary (2008), *Sui diritti delle donne*. Bur, Milano. (Ed. or. 1972 *A Vindication of the Rights of Woman, with Structures on Political and Moral Subject*).

**Giulia Parodi**  
Dottore Magistrale in General Management  
Dipartimento di Economia  
Università degli Studi di Genova  
Via Vivaldi, 2  
16126 Genova  
e-mail: giulia.parodi @ gmail.com

## Allegato

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

Il presente questionario si propone di esaminare alcuni aspetti delle politiche di gestione dei collaboratori nelle aziende, ed in particolare di quelle riferite alla componente femminile.

Tale indagine è svolta nell'ambito delle attività di ricerca del DITEA – Facoltà di Economia e costituisce l'oggetto di una tesi di laurea magistrale in Management. Ogni dato ed informazione sarà trattata, pertanto, ai soli fini di ricerca ed esclusivamente in forma anonima ed aggregata.

Un sincero ringraziamento a quanti, con la loro collaborazione, avranno reso possibile l'indagine.

#### ISTRUZIONI IMPORTANTI PER LA COMPILAZIONE:

- Le domande del questionario sono circa 35 (il loro numero varia a seconda delle risposte che si danno) e si dividono tra scelta multipla con una sola risposta possibile (riquadro di spunta circolare), scelta multipla con più risposte possibili (riquadro di spunta quadrato), domande aperte.
- Una volta completata una pagina di risposte non si può tornare indietro a modificare la stessa.
- Quando si richiede una percentuale si prega di immettere il valore senza riportare il simbolo del per cento (%)

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### DATI DI CHI COMPILA IL QUESTIONARIO

#### 1. Sesso:

- M  
 F

#### 2. Data di nascita:

GG MM AAAA  
GG/MM/AAAA     /  /

#### 3. Titolo di studio:

- Laurea  
 Diploma scuola superiore  
 Licenza media  
 Licenza elementare  
 Nessun titolo

#### 4. Inquadramento gerarchico:

- Imprenditore/trice  
 Dirigente / Quadro  
 Consulente  
 Impiegato

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### IMPRESA OGGETTO DI INDAGINE

#### 5. Dimensioni dell'impresa:

- microimpresa (organico inferiore a 10 persone)  
 piccola impresa (organico inferiore a 50 persone)  
 media impresa (organico inferiore a 250 persone)  
 altro (organico superiore a 250 persone)

#### 6. Settore di appartenenza dell'impresa

- Agricoltura, silvicoltura e pesca  
 Estrazione di minerali  
 Attività manifatturiere  
 Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata  
 Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento  
 Costruzioni  
 Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli  
 Trasporto e magazzinaggio  
 Attività dei servizi di alloggio e ristorazione  
 Servizi di informazione e comunicazione  
 Attività finanziarie e assicurative  
 Attività immobiliari  
 Attività professionali, scientifiche e tecniche  
 Noleggio, agenzia di viaggio, servizi di supporto alle imprese  
 Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria  
 Istruzione  
 Sanità e assistenza sociale  
 Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento  
 Altre attività di servizi  
 Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze  
 Organizzazione e organismi extraterritoriali

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

**7. Il personale della Sua azienda è composto in percentuale da (specificare percentuale anche indicativa):**

lavoratori locali (comune-regione)	<input type="text"/>
lavoratori nazionali	<input type="text"/>
lavoratori europei	<input type="text"/>
lavoratori extraeuropei	<input type="text"/>

**8. Il personale della Sua azienda è composto in percentuale da (specificare percentuale anche indicativa):**

giovani (15-35 anni)	<input type="text"/>
adulti (36-64 anni)	<input type="text"/>
anziani (65 anni e oltre)	<input type="text"/>

**9. Il personale della Sua azienda è composto da persone che come titolo di studio presentano (specificare percentuale anche indicativa):**

laurea	<input type="text"/>
diploma di scuola superiore	<input type="text"/>
licenza media	<input type="text"/>
licenza elementare	<input type="text"/>
nessun titolo	<input type="text"/>

**10. Ci sono lavoratori disabili nell'organico?**

- si  
 no

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

**11. Nello specifico, quanti lavoratori disabili ci sono? (specificare numero o percentuale anche indicativa)**

Numero preciso sul totale

Percentuale indicativa

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### 12. La Sua azienda:

- Non è soggetta agli obblighi di legge inerenti le assunzioni obbligatorie per i disabili (Legge n. 68/99) in quanto non rientra nel campo di applicazione della stessa
- Usufruisce di esenzioni, esoneri parziali, contributi esonerativi secondo quanto prescritto dall'art. 5 della citata legge
- Adempie agli obblighi di legge inerenti le assunzioni obbligatorie per i disabili (Legge n. 68/99) attraverso delle convenzioni con cooperative sociali secondo quanto previsto dall'art. 12 della citata legge
- Altro (specificare)

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### FOCUS SUL GENERE

**13. Quante donne costituiscono l'organico? (Specificare dato preciso sul totale o percentuale anche indicativa)**

Dato preciso sul totale

Percentuale indicativa

**14. Delle donne che costituiscono l'organico quante sono madri? (percentuale anche indicativa)**

**15. Quale titolo di studio possiedono le donne (madri o non madri)? Specificare percentuale anche indicativa**

laurea

diploma di scuola superiore

licenza media

licenza elementare

nessun titolo

**16. Le donne che lavorano nella Sua azienda sono (specificare percentuale anche indicativa):**

giovani (15-35 anni)

adulte (36-64 anni)

anziane (65 anni e oltre)

**17. Quale è la distribuzione aziendale delle donne? Specificare le percentuali anche indicative.**

Dirigenti

Quadri

Impiegate

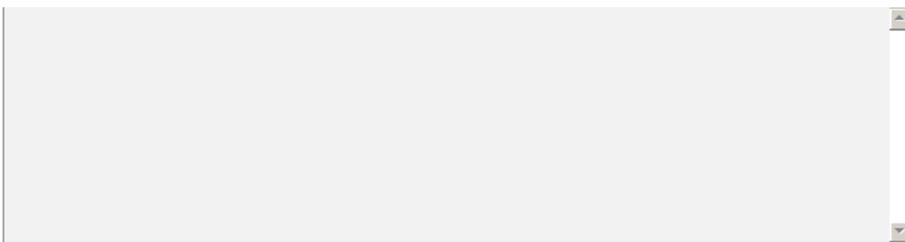
Operaie

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

#### 18. Secondo Lei le donne nell'organico sono:

- Poche  
 Sufficienti  
 Molte

Motivare la risposta, per favore.

A large, empty text area with a vertical scrollbar on the right side, intended for the respondent to provide a justification for their answer to question 18.

#### 19. Quali sono i criteri di scelta al momento dell'assunzione all'interno della Sua azienda? (segnare tutti i criteri utilizzati)

- Competenze (tecniche, informatiche, linguistiche, ecc.)  
 Profilo caratteriale personale  
 Esperienza nel settore  
 Età  
 Disponibilità a trasferte  
 Disponibilità oltre l'orario normale di lavoro  
 Altro (specificare)

A large, empty text area with a vertical scrollbar on the right side, intended for the respondent to specify other selection criteria used in their company.

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

**20. Pensa che nella Sua azienda di fronte ad un possibile avanzamento di carriera le donne (NON MADRI):**

- Siano equiparate ai colleghi maschi in toto
- Siano equiparate ai colleghi maschi anche se si tiene conto che in un futuro potrebbero sviluppare progetti di vita che impegnerebbero parte delle loro energie
- Siano svantaggiate rispetto ai colleghi maschi

Sarebbero graditi dati a conferma della Sua risposta

**21. Pensa che nella Sua azienda di fronte ad un possibile avanzamento di carriera le donne MADRI:**

- Siano equiparate ai colleghi maschi in toto
- Siano equiparate ai colleghi maschi anche se si tiene conto che parte delle loro energie sono impegnate su altri fronti
- Siano svantaggiate rispetto ai colleghi maschi

Sarebbero graditi dati a conferma della Sua risposta:

**22. Le donne/donne madri nei fatti fanno meno carriera, nella Sua azienda è così?  
Motivare la risposta, per favore.**

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

**23. Secondo la sua esperienza, nella Sua azienda quali delle seguenti affermazioni è vera? (segnare tutte le affermazioni che si ritengono vere)**

- Le donne preferiscono collaborare con altre donne
- Le donne preferiscono collaborare con gli uomini
- Le donne collaborano indifferentemente con altre donne o uomini
- Gli uomini preferiscono collaborare con altri uomini
- Gli uomini preferiscono collaborare con le donne
- Gli uomini collaborano indifferentemente con altri uomini o donne

**24. Secondo la sua esperienza, nella Sua azienda quali delle seguenti affermazioni è vera? (segnare tutte le affermazioni che si ritengono vere)**

- Le donne preferiscono avere un superiore donna
- Le donne preferiscono avere un superiore uomo
- Per le donne è indifferente il sesso del superiore
- Gli uomini preferiscono avere un superiore uomo
- Gli uomini preferiscono avere un superiore donna
- Per gli uomini è indifferente il sesso del superiore

**25. Avrebbe problemi ad avere un capo donna?**

- si
- no

Perché?

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### CONCILIAZIONE

**26. Le politiche di conciliazione a livello aziendale sono misure messe in atto volontariamente dall'impresa per permettere ai propri dipendenti, siano essi uomini o donne, di gestire al meglio i diversi ruoli che ricoprono nei diversi tempi di vita; in altre parole sono misure che permettono di conciliare lavoro professionale e vita privata. Pensiamo agli orari flessibili, al telelavoro, alla contribuzione da parte dell'azienda a determinate spese, al supporto per il disbrigo di pratiche, ai servizi informativi e di consulenza, ecc.**

**La Sua azienda adotta politiche di tale genere?**

- si  
 no

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

**27. Pensa che una loro introduzione sarebbe positiva per i DIPENDENTI? (motivare la risposta)**

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto

Perché?

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

**28. Pensa che una loro introduzione sarebbe positiva per l'AZIENDA? (motivare la risposta)**

- Per nulla
- Poco
- Abbastanza
- Molto

Perché?

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### 29. Quali sono queste misure? Segnare tutte quelle che sono attivate all'interno della propria azienda.

- Part time
- Flexi time (flessibilità oraria in entrata e uscita dal lavoro)
- Banca ore (permette di accantonare le ore prestate in più oltre l'orario normale su un conto individuale da cui si potrà poi attingere successivamente per avere permessi)
- Gestione annuale dell'orario di lavoro (con settimane a orari differenti)
- Gestione dell'orario di lavoro a gruppi
- Telelavoro
- Formazione sui temi della conciliazione
- Comunicazione sui temi della conciliazione
- Meccanismi di contribuzione a spese del lavoratore o della sua famiglia (es. buoni spesa, integrazioni salariali, mutui, prestiti, affitti agevolati, borse di studio, rimborsi spese, ecc.)
- Supporto nella cura di figli, anziani, disabili a carico (es. asili nido, convenzioni con case di cura, ecc.) o nella ricerca di fornitori di servizi di cura specializzati
- Supporto nelle emergenze nella cura (es. possibilità di portare il figlio in ufficio se la baby sitter si ammala)
- Servizi informativi (es. consulenza fiscale, medica, legale, ecc.)
- Servizi di supporto alla spesa (es. mensa take away, possibilità di ordinare la spesa sul pc e ritirarla all'uscita)
- Servizi di maggiordomo (es. supporto del lavoratore nella cura della casa, nella pulizia, ecc.)
- Servizi di wellness (strutture interne o convenzioni con strutture esterne)
- Servizi di trasporto (trasporti dedicati o convenzioni con i trasporti pubblici)

Le ritiene utili? Che vantaggi pensa che portino? Motivare la risposta, per favore.

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

#### 30. Come la crisi ha impattato su queste misure?

- Ci sono stati tagli
- Ci sono stati ridimensionamenti
- Tutto è rimasto come prima della crisi
- Le misure sono state incrementate
- Altro (specificare)

## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### CSR (Corporate Social Responsibility )

#### 31. La CSR (Corporate Social Responsibility) è per la Sua azienda:

- Un valore da seguire
- Un percorso da seguire in quanto imposto da pressioni interne e/o esterne
- La mia azienda non affronta questo tema
- Altro (specificare)

#### 32. Può motivare la risposta precedente, per favore?

#### 33. Secondo la Sua esperienza la CRS:

- Comporta dei vantaggi
- Comporta degli svantaggi
- Comporta vantaggi e svantaggi
- Non so

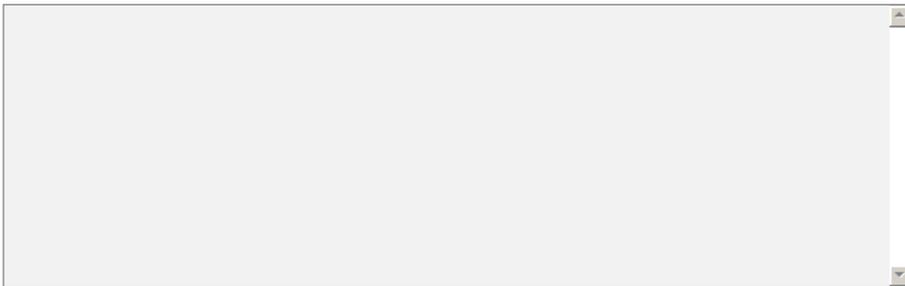
Se si sono riscontrati, specificare vantaggi e/o svantaggi, per favore.

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

#### 34. Come la crisi ha impattato sui Vostri percorsi di CRS?

- La CRS ha aiutato ad affrontare la crisi
- La CRS durante la crisi ha rappresentato un costo da tagliare

Motivare la risposta, per favore.



## Questionario Facolta' Economia (DITEA)

### CONSENSO

**35. In ultimo Le chiediamo l'autorizzazione ad inserire il nome della azienda nella lista dei partecipanti all'indagine.**

- Acconsento
- NON acconsento

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

**36. Si prega di specificare la ragione sociale.**

### Questionario Facolta' Economia (DITEA)

Un sentito ringraziamento per la Sua collaborazione.