



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI

DIFFERENZIALI RETRIBUTIVI DI GENERE E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Una indagine qualitativa

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è stato istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973, e riconosciuto Ente di ricerca con Decreto legislativo n. 419 del 29 ottobre 1999, è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali. L'Istituto opera in base allo Statuto approvato con D.P.C.M. 19 marzo 2003, nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale.

L'Isfol svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione, consulenza ed assistenza tecnica. Fornisce un supporto tecnico-scientifico al Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali, ad altri Ministeri, alle Regioni e Province Autonome, agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali, pubbliche e private, sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema Statistico Nazionale.

Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma Settoriale Leonardo da Vinci e Struttura Nazionale di Supporto Equal.

Dove siamo

*Via G.B. Morgagni, 33
00161 Roma
Tel. + 39 06445901*

Riferimenti

*Web: www.isfol.it
Presidente: Sergio Trevisanato
Direttore Generale: Giovanni Principe*

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo raccolgono i risultati tecnico scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000-2006 "Progetti operativi: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 Azioni di sistema" e del Programma Operativo Nazionale Ob. 1 "Assistenza tecnica e azioni di sistema".

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
**è curata da *Isabella Pitoni* responsabile
Ufficio Comunicazione Istituzionale Isfol.**



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO,
DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE SOCIALI

ISFOL
DIFFERENZIALI
RETRIBUTIVI
DI GENERE E
ORGANIZZAZIONE
DEL LAVORO
Una indagine qualitativa

Lo studio presentato nel volume nasce all'interno di un progetto di ricerca, attivato dall'Isfol, Area "Analisi e valutazione delle politiche per l'occupazione", diretta da Marco Centra, nell'ambito del Piano di Attività 2007-2008, dell'Obiettivo 3 Misura E.1 Azione 2 attività 1, in collaborazione con il Ministero del Lavoro.

All'indagine hanno preso parte, e sono autrici e autori dei testi, *Alessandra Bozzoli, Maria Giulia Catemario, Stefano Cavalchini, Maria Merelli, Fabrizio Paloni e Maria Grazia Ruggerini.*

Il volume è stato curato da *Maria Giulia Catemario, Maria Merelli e Maria Grazia Ruggerini.*

Gli autori desiderano ringraziare le direzioni delle aziende per la loro disponibilità ad aprire le porte dei luoghi di lavoro e a fornire la documentazione necessaria oltre che, naturalmente, le e i dipendenti che, con la testimonianza della loro esperienza quotidiana, hanno reso possibile l'indagine. Un ringraziamento va anche al gruppo di lavoro Isfol-Ministero del Lavoro, in particolare a *Marco Centra, Emiliano Rustichelli e a Lucia Zabatta* per la revisione del testo.

A *Lea Battistoni* un sentito grazie per avere sostenuto la realizzazione della ricerca.

Editing del volume, *Anna Nardone, Carmen Serra.*

Coordinamento editoriale della collana

I libri del Fondo sociale europeo:
*Piero Buccione, Valeria Cioccolo
e Silvia Mussolin.*



INDICE

1. Introduzione	7
2. La metodologia	11
2.1 A proposito di categorie interpretative: dalle “parole chiave” alla “liscia”	11
2.2 La ricerca sul campo	15
3. Pratiche organizzative e gap retributivo di genere: la descrizione dei casi aziendali	19
3.1 La Pubblica Amministrazione	21
3.2 L'azienda distributiva	30
3.3 L'azienda di telecomunicazioni	50
3.4 L'azienda bancaria	67
3.5 L'azienda metalmeccanica	82
4. Il linguaggio di uomini e donne sulle culture del lavoro	91
4.1 L'analisi dei fattori culturali	91
4.2 Le parole delle donne e degli uomini	94
4.3 Maschile e femminile nei contesti aziendali	99
4.4 Due universi linguistici	115
5. Uno sguardo quantitativo. Il gap salariale di genere	117
5.1 Il settore pubblico: uomini e donne in comune un anno dopo	118
5.2 Il settore privato: dal metalmeccanico alle telecomunicazioni	127
5.3 Il settore privato: la grande distribuzione	129
5.4 Il settore privato: la banca	139
5.5 Tiriamo le somme	141
6. I risultati: disuguaglianze retributive e sistemi organizzativi	143
6.1 Più conferme che sorprese	143
6.2 Profili organizzativi e gap retributivi	149
6.3 Qualche indicazione operativa	159
Appendice	163
Bibliografia di riferimento	185



1. INTRODUZIONE

Una delle conseguenze delle differenze e disuguaglianze subite dalle donne sul mercato del lavoro si misura col permanere dello scarto di retribuzione tra donne e uomini. Le donne guadagnano in media il 15% meno degli uomini per ogni ora lavorata¹.

“Le disuguaglianze importanti fra i sessi in termini di remunerazione fanno parte delle caratteristiche più tenaci del mercato del lavoro nel mondo intero. Anche se lo scarto si è ridotto in alcune aree del pianeta ed è rimasto stabile in altre, le donne continuano a lavorare, in media, per salari inferiori a quelli degli uomini. Questa tendenza persiste nonostante i risultati raggiunti dalle donne sul piano degli studi siano migliori di quelli degli uomini”².

Le citazioni potrebbero continuare a lungo dal momento che molte sono le fonti, istituzionali e non, che denunciano come fenomeno transnazionale capace di unire, sia pure con percentuali differenti paesi “ricchi” e paesi “poveri”, quell’aspetto delle discriminazioni di genere che si manifesta attraverso il permanere di differenziali retributivi tra donne e uomini nell’ambito del lavoro professionale.

La Commissione Europea, per restare all’area a noi più vicina, vede questo scarto da un lato come il risultato di un mancato rispetto delle norme relative alla eguaglianza di remunerazione³ e dall’altro di un certo numero di “ineguaglianze strutturali”, quali la segregazione sul mercato del lavoro, le differenze tra i settori e tra le professioni, l’accesso all’educazione e alla formazione, le distorsioni nei sistemi di valutazione e di remunerazione, gli stereotipi e i pregiudizi. A ciò si aggiunge, soprattutto in alcuni paesi, l’insufficienza di misure atte a favorire la “conciliazione” tra attività professionale e responsabilità familiari.

1 Commissione Europea, *Rapporto della Commissione al Consiglio*, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale, al *Comitato delle Regioni sulla eguaglianza tra donne e uomini*, 2007, p. 6.

2 B.I.T., *L'égalité au travail: relever les défis*, Conférence Internationale du Travail, 96° session, 2007, Genève, p. 22.

3 È a partire da questo tipo di analisi e al fine di cancellare le disparità salariali di genere che la Francia ha approvato una legge specifica: LOI n. 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

È questo scarto, frutto di discriminazioni dirette e indirette che tende a riassorbirsi ad un ritmo decisamente più lento di quanto non accada per la disparità dei tassi di occupazione maschili e femminili, la ragione che ha spinto la Commissione Europea a porre, nella road map per l'eguaglianza fra donne e uomini 2006-2010, il problema dei differenziali retributivi di genere tra gli ambiti prioritari di azione; traducendo inoltre, coerentemente, questa stessa variabile in uno dei principali indicatori in grado di monitorare l'applicazione della strategia e di misurare i risultati raggiunti nel percorso verso una reale eguaglianza fra uomini e donne.

C'è dunque un contesto di analisi e di politiche di intervento europee, che peraltro trova riscontri anche al di fuori dell'Europa, all'interno delle quali si colloca il quadro nazionale. Un contesto al quale i risultati della ricerca qui presentata fanno in più passaggi, direttamente o indirettamente, riferimento.

Ricerca, peraltro, che rappresenta il segmento di un più vasto piano di studi nel quale gli esiti dell'indagine sul campo qui illustrati vanno inseriti. Questa stessa indagine, condotta con metodologia prevalentemente qualitativa, è infatti il proseguimento di una pre-ricerca, esplorativa, che era servita ad affinare temi e categorie interpretative del fenomeno oggetto di studio, così da fornire una serie di linee guida per questo studio⁴.

Equità, valorizzazione, negoziazione, tempo, cultura – queste erano le parole chiave, le categorie individuate e testate nella fase esplorativa, che sono state poste alla base della metodologia adottata per l'analisi dei casi aziendali.

Le categorie interpretative alle quali si fa riferimento devono essere quindi in grado di cogliere fattori situati da un lato, prioritariamente, nei diversi sistemi organizzativi d'impresa, dall'altro nel sistema sociale, così da ricostruire gli attori che in essi operano – le donne ma ciò vale anche per gli uomini – come soggetti a tutto tondo, condizionati nell'ambiente di lavoro anche da variabili ad esso esterne. Categorie che devono essere capaci di mostrare quindi le differenze di contesto e di organizzazione tra un'impresa e l'altra, in quanto derivanti dall'appartenenza ai diversi settori, dalla dimensione dell'azienda, dalla sua collocazione geografica, ecc.

L'analisi che ne deriva è orientata non solo a meglio comprendere la genesi e l'articolazione del fenomeno "differenziali retributivi", ma anche a individuare proposte di interventi al di fuori di un'ottica né protettiva né conservatrice, bensì in una prospettiva "progressista" di mobilitazione e valorizzazione delle capacità e competenze delle donne nei contesti lavorativi, mettendo al centro il punto di vista di genere.

L'ipotesi di partenza, confermata dalla fase propedeutica, è che, nonostante si sia in presenza non solo di norme e contratti orientati alla parità, ma anche di pratiche e culture che dichiarano la eguaglianza di opportunità (quando non addirittura

4 Cfr. Bozzoli A., Catemario M.G., Merelli M., Ruggerini M.G., *Sistemi organizzativi e differenze retributive fra donne e uomini*, in Isfol, *Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*, I Libri del Fondo sociale europeo, 2007.

ra la valorizzazione dei ruoli femminili), siano le concrete dinamiche della vita quotidiana delle aziende e dei soggetti che in esse operano a generare differenze che vanno a formare il discriminante monte salari di uomini e donne. Pertanto, l'indagine sul campo ha teso ad osservare se e tramite quali meccanismi prendano corpo i differenziali retributivi nelle concrete pratiche organizzative del lavoro, in differenti tipi di aziende, interrelando tali aspetti con le condizioni di vita di lavoratrici e lavoratori.

Il filo conduttore di questo testo è costituito dalle parole chiave che sono confluite in una griglia interpretativa. Come viene illustrato nel secondo capitolo, relativo alla metodologia, attraverso le parole chiave si procede ad una lettura qualitativa delle determinanti socioculturali dei differenziali retributivi di genere, all'interno del sistema organizzativo aziendale e in relazione al più vasto sistema sociale.

Il capitolo tre ripercorre quanto emerso dallo studio dei cinque casi aziendali. L'organizzazione del lavoro è considerata quale possibile principale determinante dei differenziali retributivi di genere, osservando tale sistema attraverso la tipologia dei rapporti di lavoro, l'assegnazione dei compiti, gli orari di lavoro, i processi formativi. L'asse principale della griglia di lettura è costituita da categorie riassumibili in parole chiave come "valorizzazione" ed "equità". Ulteriori elementi di analisi riguardano le dinamiche contrattuali con un accenno alle politiche territoriali di welfare che condizionano i comportamenti delle lavoratrici e dei lavoratori. Il tentativo è dunque quello di non perdere di vista l'interdipendenza di aspetti oggettivi e soggettivi, individuali e collettivi che contribuiscono a determinare il fenomeno, collocando l'aspetto professionale nel più generale sistema di vita e ricomponendo gli attori nella loro interezza tra sfera pubblica e privata.

L'analisi del contenuto e delle ricorrenze linguistiche caratterizzanti il linguaggio delle donne e degli uomini (intervistati) relativamente al lavoro, trattata nel capitolo quattro, rappresenta un'ulteriore griglia di analisi dei materiali raccolti, con lo scopo di fare interagire e mettere a confronto metodologie puramente qualitative con variabili quantitative, così da ampliare la gamma degli strumenti euristici adottati. Questa analisi viene estesa anche alle differenze che caratterizzano i linguaggi di uomini e donne collocati nei diversi contesti aziendali di appartenenza.

Nel capitolo cinque viene presentata un'analisi quantitativa relativa ai salari percepiti da lavoratori e lavoratrici nelle aziende indagate, utilizzando alcune, seppure parziali, fonti dirette che hanno consentito di rilevare, in relazione al modello organizzativo, il valore del gap retributivo di genere ai diversi livelli dell'inquadramento.

Il capitolo sei presenta i principali punti conclusivi, tracciando un bilancio fra i risultati attesi e quelli ottenuti, dunque tra conferme, sorprese e smentite. Inoltre, in relazione agli elementi della cultura e della organizzazione del lavoro caratterizzanti i diversi casi indagati, si individuano alcuni "profili tipo" che sintetizzano l'orientamento culturale sotteso a differenziali salariali più o meno marcati.

Nell'Appendice viene riportata una illustrazione sintetica delle aziende oggetto di studio in modo da schematizzare, per ciascuna, i principali elementi dell'organizzazione del lavoro e dei comportamenti individuali e collettivi che le caratterizzano.

capitolo 2

LA METODOLOGIA

2.1 A PROPOSITO DI CATEGORIE INTERPRETATIVE: DALLE “PAROLE CHIAVE” ALLA “LISCA”

L'impostazione della ricerca sui differenziali retributivi di genere, quale approfondimento degli studi già svolti sullo stesso tema, non può che prendere avvio dai punti di arrivo precedenti. In particolare il riferimento è la prima parte dello studio, il rapporto presentato al seminario dell'Isfol del dicembre 2005.

In quella circostanza sintetizzammo le nostre conclusioni all'interno di uno schema che nell'evidenziare gli elementi di principio messi in discussione dal permanere di differenziali retributivi di genere (equità e valorizzazione), gli elementi di debolezza presenti nella contrattazione e le dimensioni più generali di tempo e cultura, individuava alcuni ambiti entro cui si possono determinare i differenziali salariali. Tra questi: la marginalità delle donne nella contrattazione, i sistemi di valutazione, una “minore” disponibilità temporale delle donne, una concezione non prioritaria del lavoro da parte delle donne nelle loro strategie di vita o comunque la difficoltà di mantenere in equilibrio le due sfere di impegno – lavoro e ambito personale – con conseguenti rinunce e ridimensionamenti del lavoro professionale.

Questi stessi elementi sono poi stati ulteriormente sintetizzati all'interno di una rappresentazione grafica – **il diagramma “a lisca”** – allo scopo di evidenziare il contesto, generale e specifico, entro cui si determinano i differenziali.

Partendo da tali elementi concettuali e strumentali, si propone una nuova ipotesi di lavoro che operi sul nesso causa-effetto. O meglio “sul come” si determina “l'effetto” differenziale retributivo di genere.

Il modello di riferimento è quello proposto dal diagramma “Ishikawa”⁵ (o diagramma causa-effetto) che aiuta a rappresentare sul piano grafico un percorso lineare il

5 Per approfondimenti: <http://mot.vuse.vanderbilt.edu/mt322/Ishikawa.htm>, <http://www.taed.unifi.it/qualita/causa-effetto.htm>; <http://www.skymark.com/resources/leaders/ishikawa.asp>.

cui punto di arrivo è "l'effetto" (nel nostro caso, il differenziale). Lungo questo percorso, poi, si intersecano gli ambiti entro cui si rilevano le criticità individuate quali "cause" del problema (l'effetto). Il modello consente di articolare o disarticolare, attraverso le linee che intersecano il percorso che porta all'effetto, gli elementi, le situazioni, i contesti che determinano il tema oggetto di studio.

Il riferimento al "come" piuttosto che alle "cause", in questo caso, è giustificato dal fatto che le cause, in termini generali, ci riportano continuamente, come emerge dai materiali della ricerca, all'humus culturale sotteso ai contesti (territoriali, aziendali, individuali) entro i quali si determina "l'effetto"; mentre ciò che, per quel che ci riguarda, diventa urgente "svelare", è il "come", cioè i meccanismi – consapevoli o meno – che consentono nei fatti di differenziare le retribuzioni in ragione del genere.

Il diagramma di Ishikawa – ribattezzato per la sua forma grafica nonché per la sua essenzialità più semplicemente diagramma "a lisca" – è stato, quindi, ripensato in funzione del fenomeno da noi studiato spostando contestualmente l'attenzione sul "come" piuttosto che sulle "cause" (si veda grafico a fine paragrafo).

Come si vede quindi, il punto di arrivo della linea che conduce all'effetto è, appunto, il Differenziale Retributivo di Genere, mentre i tratti che si intersecano con la linea rappresentano, nella parte superiore, gli ambiti, le situazioni, ecc. interne alla organizzazione del lavoro entro cui si determina il problema e, nella parte inferiore, gli individui e la società che, con i loro comportamenti individuali o con le scelte politiche territoriali e aziendali, agiscono in modo da co-determinare il problema. Il modello proposto può essere utilizzato in svariati modi: a fianco di un modello teorico creato a monte dell'indagine sul campo, se ne affiancano altri che sono relativi ai singoli casi studio; modelli, questi ultimi, che evidenziano gli scostamenti tra quello teorico ipotizzato e quello riconfigurato dopo l'analisi dei casi. Quindi il modello può anche avere le connessioni (linee) degli "assi" individuati come "cause" più o meno spesse a seconda della loro importanza sull'"effetto"; infine, può contenere anche elementi quantitativi a fianco di quelli qualitativi.

Gli elementi che compongono la "lisca" sono stati individuati partendo da un lato dalle parole chiave del precedente studio e dall'altro dalle analisi dei casi esaminati che, attraverso le interviste, hanno reso possibile l'identificazione degli "assi" portanti della rappresentazione grafica. Per ogni asse considerato vengono individuati gli elementi che possono avere una seppur minima influenza diretta o indiretta sui differenziali.

Così nella parte superiore del grafico, quello relativo all'organizzazione del lavoro, figurano i seguenti assi:

- **Contrattazione.** Intesa qui in senso lato e non solo come gli elementi del contratto nazionale e integrativo, ma anche la debolezza o meno dei sindacati, l'esistenza di cause di lavoro. Tutti elementi che a seconda della loro rilevanza nel contesto analizzato, hanno maggiore o minore influenza sui differenziali;
- **Tipologia del lavoro svolto.** Ovviamente la presenza di lavoro part-time ri-

spetto al full-time in una organizzazione influisce in maniera significativa sui differenziali, anche in considerazione del fatto che il part-time viene svolto prevalentemente dalle donne. Ma pure il lavoro flessibile nelle sue articolazioni ha un impatto sulle retribuzioni e quindi sui differenziali;

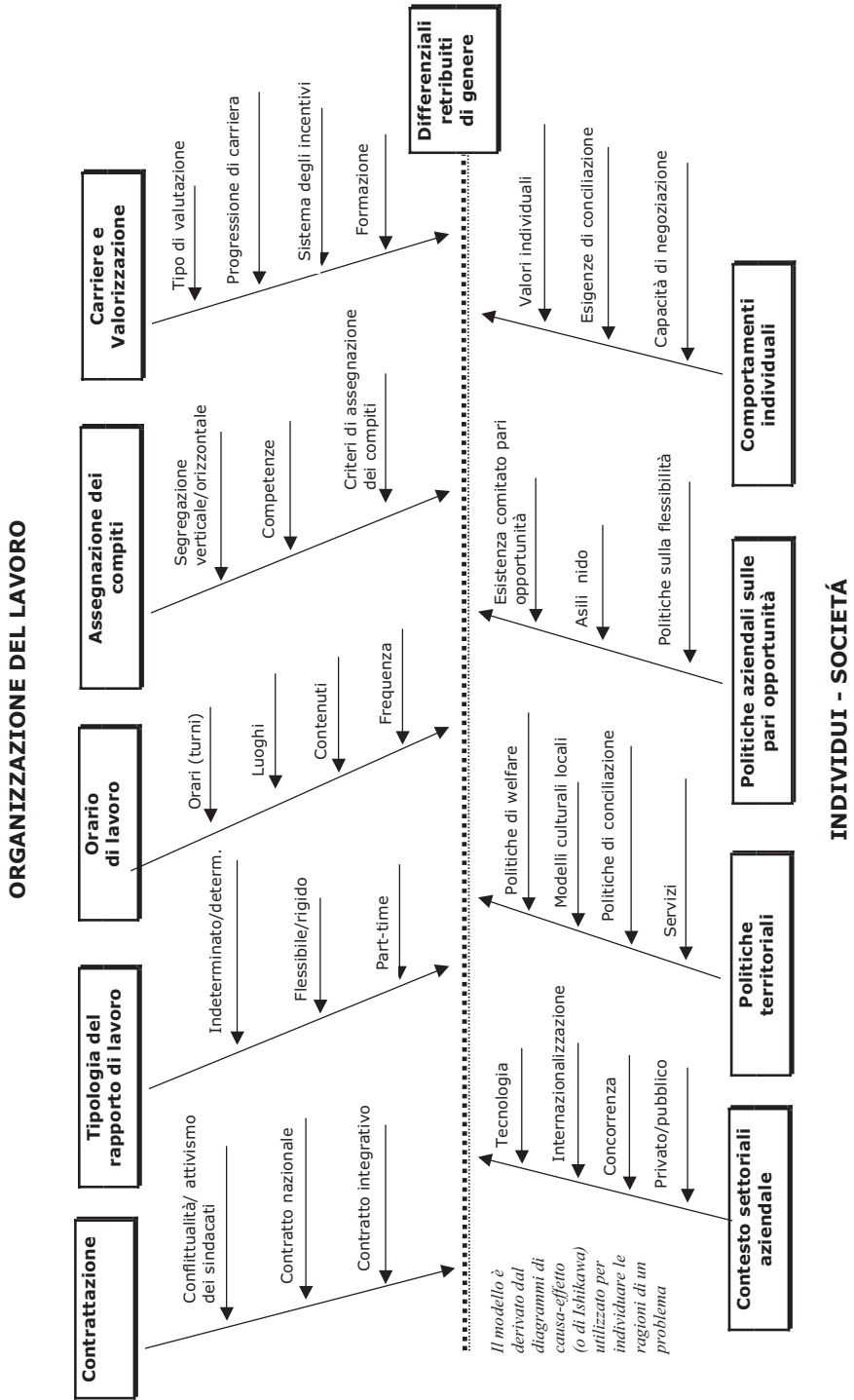
- **Orario di lavoro.** È un elemento collegato alla tipologia di lavoro, ma analizza più nel dettaglio la quantità di tempo lavorato e la sua distribuzione nell'arco della giornata;
- **Assegnazione dei compiti.** È un elemento carico di potenziali differenze di genere, che partono dalle varie forme di segregazione fino all'assegnazione di mansioni in base alle competenze possedute;
- **Carriere e valorizzazione.** Forse è l'asse più importante e ricco di suggestioni in quanto raccoglie sia tutti gli elementi della formazione, sia i criteri con cui vengono assegnati i premi e con cui si valutano le persone per le progressioni di carriera. Qui più che altrove si nasconde la discrezionalità.

Analogamente la parte inferiore del grafico che raccoglie gli elementi relativi al comportamento individuale delle persone e alla cultura diffusa nel contesto territoriale e aziendale, è organizzata intorno ai seguenti assi:

- **Contesto settoriale aziendale.** Attraverso la specificità del settore di appartenenza (ad es. più o meno innovativo, o in sviluppo, di nicchia ecc.) e della specifica azienda (ad es. rapporto di potere formale tra uomini e donne) esso può influire sui differenziali;
- **Contesto territoriale.** Agisce con la rete di servizi e di welfare per la condivisione delle responsabilità di cura, ma anche con la cultura dominante tipica di quel territorio;
- **Politiche aziendali sulle pari opportunità.** Ogni azienda presenta una sua specificità per quanto riguarda gli stereotipi di genere, ma anche l'esistenza dei comitati delle pari opportunità, di servizi interni per facilitare la condivisione delle responsabilità, nell'ottica della conciliazione, ecc.;
- **Comportamenti individuali.** Infine anche il modo di ogni persona di comportarsi – riguardo alle proprie scelte e alle richieste dell'ambiente lavorativo e familiare – ha una qualche influenza nel produrre i differenziali retributivi interagendo con gli altri fattori.

Di seguito si illustra un modello teorico di "lisca" utilizzato in fase di impostazione dei lavori. Nell'esposizione dei risultati saranno presentate le "liche" che descrivono i casi analizzati.

2.1 A proposito di categorie interpretative: dalle "parole chiave" alla "lisca"



2.2 LA RICERCA SUL CAMPO

L'individuazione delle aziende è avvenuta partendo dall'esigenza di osservare il fenomeno in contesti diversi, attraverso griglie comparabili. Diversità che si è ritenuto di considerare, prima ancora che nella dislocazione territoriale del Paese (che pure influisce soprattutto in relazione al sistema dei servizi), in culture organizzative del lavoro che possono invece tagliare trasversalmente le diverse aree dell'Italia⁶.

Per cogliere le variabili indotte dalle differenti culture organizzative, tra verticalità e orizzontalità, modernità e tradizione... si è costituito un "campione" formato da cinque entità differenti per settore e dimensione, per culture aziendali, nonché livello di femminilizzazione dei dipendenti. I criteri adottati hanno dovuto inoltre fare i conti anche con il tipo di resistenze o disponibilità mostrata dalle aziende contattate (talvolta scarsa quando addirittura non si è risolta, dopo un primo impatto all'apparenza positivo, in rifiuti).

Alla fine l'insieme dei casi indagati è risultato così composto: una azienda metalmeccanica situata nel Sud Italia; una impresa multinazionale del settore delle telecomunicazioni che ha aziende in diverse parti del paese; una banca che, pur avendo filiali sul territorio nazionale, opera essenzialmente in una delle grandi isole; un gruppo cooperativo di distribuzione che ha ramificazioni in più regioni; un ente locale situato nell'Italia centrale.

Là dove l'azienda aveva più sedi, pur partendo da una ricostruzione a grandi linee del contesto generale, si è scelta una specifica realtà nella quale procedere agli approfondimenti e condurre le interviste.

La costruzione degli strumenti metodologici⁷ si è basata sulla enucleazione di alcune principali aree di criticità, così sintetizzabili:

- le donne appaiono "svantaggiate" là dove per progressioni di carriera e avanzamenti economici vengono utilizzati metodi che, oltre ad elementi oggettivi di valutazione, presentano margini di discrezionalità;
- le donne sembrano beneficiare in misura ridotta delle indennità previste contrattualmente, per motivi legati all'organizzazione dei tempi privati e collettivi; ma anche per la loro minore capacità di gestione della negoziazione, sia a livello collettivo che individuale;
- anche in relazione a quanto stabilito dai contratti (nazionali e integrativi aziendali) si evidenzia, di norma, un diverso (maggiore) valore attribuito a compiti e mansioni "tradizionalmente" maschili.

A partire da queste ipotesi, ancora una volta validate nella fase propedeutica, le

6 Alla ricerca sul campo hanno collaborato Francesca Giolivo e Veronica Polese.

7 Scheda per la raccolta dei dati di sfondo relativi alle aziende, questionario aperto per le interviste informative a testimoni privilegiato, scaletta semistrutturata per le interviste in profondità ai dipendenti donne e uomini, griglia per la conduzione dei *focus group*.

principali aree tematiche considerate, sulle quali si sono focalizzate le interviste a testimoni privilegiati, i focus group, le interviste in profondità a donne e uomini, sono state:

- l'accesso al lavoro;
- i criteri di affidamento degli incarichi;
- i percorsi di carriera, in particolare l'accesso alle alte qualifiche e alle posizioni dirigenziali;
- le politiche formative aziendali;
- i processi, i metodi e i contenuti della valutazione;
- gli orari di lavoro (formalizzati e non);
- le politiche di "conciliazione" delle aziende;
- i sistemi di "conciliazione" messi in atto dalle e dai dipendenti tra sfera professionale e privata familiare.

Tutti i temi affrontati sono stati orientati in modo da verificare quali ne fossero le ricadute sugli aspetti retributivi. Il procedimento adottato è stato analogo in tutte le aziende selezionate. Ad un primo incontro informativo per illustrare gli scopi dell'indagine, è seguita la fase di ricostruzione del contesto tramite raccolta di documentazione e interviste a testimoni privilegiati, in primo luogo dirigenti d'azienda responsabili del personale, ma anche rappresentanti delle organizzazioni sindacali.

Si è poi passati a definire il campione al quale somministrare le interviste qualitative. In prima istanza, intendendo l'analisi in ottica di genere come uno sguardo non certo rivolto alle sole donne bensì sessuato e comparativo fra donne e uomini, fra maschile e femminile, si è proceduto a definire un campione dove apparissero, possibilmente in proporzioni analoghe, dipendenti di entrambi i sessi collocati in posizioni simili all'interno della scala gerarchica.

Anche se maschile e femminile sono categorie che non si identificano meccanicamente con l'uno o l'altro sesso, ma stanno piuttosto ad indicare tipi di atteggiamenti e comportamenti che possono ritrovarsi sia in uomini che in donne; in questo senso si è cercato di comprendere, ad esempio, se comportamenti "tradizionalmente femminili" quali una forte attenzione al lavoro di cura familiare finiscano per avere conseguenze negative simili sui livelli salariali indipendentemente dal fatto che siano agiti da individui dell'uno o dell'altro sesso.

In secondo luogo ci si è orientati prevalentemente ad intervistare personale collocato a livelli medio alti, poiché è in quella fascia che con maggiore frequenza sembra si vadano determinando le discriminazioni retributive. Sono state inoltre prese in considerazione diverse fasce d'età, sia pure concentrando maggiore attenzione verso soggetti giovani adulti, poiché è in quella fase del ciclo di vita che più facilmente le questioni legate alla sfera privata, a partire dalla genitorialità, finiscono per interferire con la sfera professionale e i percorsi di carriera, con una diversa incidenza per donne e uomini sui livelli salariali.

Questo perché una lettura "qualitativa" del fenomeno insiste nel prendere in considerazione i soggetti nella loro interezza e complessità, dentro ma anche fuori i luoghi di lavoro, collocandoli nei sistemi organizzativi e nel sistema sociale.

Le interviste qualitative raccolte fra le e i dipendenti, pur seguendo la medesima traccia, hanno assunto caratteristiche parzialmente differenti e vari livelli di approfondimento. Lo stesso colloquio individuale si è trasformato talvolta in un testo che ripercorre una parte biografica consistente, sia pure rivolto a temi specifici, sul modello delle *tranches de vie*. L'orientamento è stato prioritariamente a colloqui individuali dai quali potessero emergere dati oggettivi e percezioni soggettive del fenomeno, ma là dove vi è stata disponibilità, si è proceduto ad arricchire il quadro tramite incontri di gruppo, seguendo lo schema metodologico dei *focus group*.

Il numero delle interviste così raccolte (complessivamente 59 persone di cui 33 donne e 26 uomini) non è distribuito in maniera omogenea tra le aziende selezionate. Ciò è dovuto in parte a necessità, in parte a scelta. La prima è relativa al livello di disponibilità dell'azienda e dei singoli testimoni in un arco temporale definito. La seconda è derivata dalla necessità di maggiori o minori approfondimenti per cogliere il tema oggetto dell'indagine. Nell'ente pubblico, ad esempio, il numero di interviste è minore poiché si è dato per acquisito il risultato della fase propeudeutica, orientata alla Pubblica Amministrazione, e si è proceduto solo nella direzione di alcune verifiche, approfondimenti, aggiornamenti.

Le interviste, una volta deregistrate integralmente riproducendo fedelmente il linguaggio parlato, sono state sottoposte ad un duplice livello di analisi. Infatti i testi così ottenuti sono stati da un lato oggetto di elaborazione tramite un programma statistico in grado di rilevare le co-occorrenze di parole e di evidenziare la costellazione di nuclei tematici o di cluster di significati, come anche di cluster di soggetti rispetto agli argomenti; dall'altro sono stati oggetto di una lettura in chiave socio antropologica che collocasse il problema dei differenziali retributivi di genere all'interno delle culture d'impresa e al tempo stesso nei percorsi biografici.

Si è dunque proceduto adottando una pluralità di metodologie che permettesse un approccio complesso in grado di individuare il formarsi dei differenziali nel contesto economico produttivo e nel sistema organizzativo aziendale, cogliendo al tempo stesso gli aspetti socioculturali che determinano il fenomeno.

L'impianto della ricerca ha mirato infatti a leggere la formazione dei differenziali di genere in una prospettiva dinamica, nelle logiche del mercato, nei sistemi organizzativi aziendali, nel comportamento degli attori, cercando inoltre di cogliere percezioni e coscienza del fenomeno. La prospettiva dinamica ha imposto di dedicare attenzione anche alla progettualità che donne e uomini esprimono rispetto alla sfera del lavoro nel suo intreccio con quella privata, quale indicatore di differenze anche dal punto di vista salariale.

capitolo 3

PRATICHE ORGANIZZATIVE E GAP RETRIBUTIVO DI GENERE: LA DESCRIZIONE DEI CASI AZIENDALI

L'analisi del sistema organizzativo delle imprese scelte e delle condizioni di lavoro e di vita familiare dei soggetti intervistati ha costituito la base per rilevare i meccanismi di formazione e mantenimento dei differenziali salariali (in ottica di genere). Si è proceduto in due direzioni: dapprima si è costruito un quadro il più possibile dettagliato dell'organizzazione del lavoro e della cultura aziendale ricavato dalle interviste ai responsabili del personale, ai sindacati e alle lavoratrici e lavoratori, collocandolo nel contesto territoriale e nel sistema locale di welfare. Il tutto supportato da documenti relativi all'impresa. In tal modo si sono fatti emergere i principali fattori – interni ed esterni – che in ogni impresa o ente insistono sulla formazione dei differenziali salariali.

Successivamente si è proceduto a un confronto “interaziendale” tra i diversi fattori o ambiti di fattori, per segnalare con maggiore evidenza il differenziarsi dei sistemi organizzativi aziendali e territoriali coinvolti nello studio. Differenze che, in ogni caso esaminato, non eliminano, ma modulano con diversi pesi il gap salariale di genere.

Il testo di questo capitolo ha un andamento narrativo che poggia sulle testimonianze delle persone intervistate. In tal modo e con maggiore chiarezza emergono le differenti caratteristiche culturali e organizzative quali “determinanti” qualitative e quantitative del gap salariale.

I casi studiati, come si è accennato, sono: una azienda metalmeccanica situata nel Sud Italia; una impresa del settore delle telecomunicazioni che ha aziende in diverse parti del paese; una banca che, pur avendo filiali sul territorio nazionale, opera essenzialmente in una delle grandi isole; una cooperativa di distribuzione che ha ramificazioni in più regioni; un ente locale situato nell'Italia centrale. Là dove l'azienda ha più sedi, pur partendo da una ricostruzione a grandi linee del contesto generale, si è scelta una specifica realtà nella quale procedere agli approfondimenti e condurre le interviste, sia a singoli individui che tramite *focus group*.

La lettura proposta, che adotta le categorie interpretative illustrate nella metodologia, mira a un confronto fra i cinque casi indagati, per sottolineare soprattutto gli elementi che differenziano le organizzazioni – evidenziati sinteticamente nelle

“lische” descrittive di ogni impresa – concorrendo così a determinare in diversa misura i differenziali retributivi.

Nell’esposizione dei casi si fa riferimento, in premessa, ai “profili tipo” individuati e descritti nelle loro specifiche componenti nel capitolo conclusivo: “paritario” per le aziende della amministrazione pubblica A e della distribuzione C; “dissociato” per l’azienda delle telecomunicazioni T; “paternalista” per le aziende bancaria B e metalmeccanica M.

La ricostruzione di ciascun caso aziendale ripercorre gli elementi centrali dell’organizzazione del lavoro – quale possibile principale determinante dei differenziali retributivi di genere – così come sono stati messi in evidenza nella rappresentazione grafica della “lisca”: l’assegnazione dei compiti, gli orari di lavoro, i processi formativi, la tipologia dei rapporti di lavoro, le carriere, secondo una griglia di lettura riassumibile in parole chiave come valorizzazione ed equità. Successivamente si considerano i comportamenti degli attori collettivi e individuali osservando le dinamiche contrattuali e le azioni aziendali volte a sostenere i bisogni di conciliazione e le pari opportunità. Si accenna, infine, alle politiche che definiscono risorse e vincoli territoriali, quali ad esempio la presenza o meno di servizi, che agiscono in diversa misura a determinare i comportamenti individuali delle lavoratrici e dei lavoratori.

Si è dunque cercato di non perdere di vista l’interdipendenza di aspetti oggettivi e soggettivi che contribuiscono a produrre il fenomeno dei differenziali, collocando l’aspetto professionale nel più generale sistema di vita e ricomponendo gli attori nella loro interezza tra sfera pubblica e privata.

3.1 LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

L'ente pubblico A è esemplificativo di un profilo "paritario", in quanto portatore di una cultura organizzativa orientata alla valorizzazione di competenze e ruoli professionali delle donne.

Settore di appartenenza

L'organizzazione in questione è una Pubblica Amministrazione dell'entroterra della Toscana. Si tratta di un comune che, con altre realtà dell'Italia del Centro-nord, ha offerto un modello di sviluppo dell'ordinamento democratico e amministrativo a partire dal periodo rinascimentale. Da allora ha sempre mantenuto un'immagine importante, connotata anche da uno spiccato senso di appartenenza e di orgoglio della propria storia. Con una popolazione di 53.000 persone, gode di una buona economia, appoggiata al ricco patrimonio storico e artistico, oltre che alla presenza di alcune realtà produttive, fra cui quella bancaria che dal territorio comunale si è estesa con successo a livello nazionale.

L'impresa, soprattutto nella forma della piccola e micro impresa, è una realtà importante del territorio e la sua diffusione parla di una cultura locale capace di progettare e fare. La rappresentazione del proprio valore si manifesta nella dinamicità economica delle imprese, capaci di esplorare diversi mercati in cui proporre i propri prodotti. Il territorio possiede anche un interessante patrimonio agroalimentare, oggetto di un'attenta valorizzazione.

L'ente ha 770 dipendenti, oltre a 165 rapporti di lavoro fra contratti a tempo determinato, collaborazioni a progetto e apprendistato/ formazione-lavoro, per un totale di 935 persone. Di questi, il 53,4% è composto da donne e il 46,6% da uomini.

L'organizzazione del lavoro

Il sistema organizzativo è in corso di ristrutturazione. Da circa un anno, e con misure operative entrate in vigore dall'inizio del 2007, un piano specifico di riorganizzazione cerca di intervenire sull'ancoraggio alle appartenenze per sviluppare un approccio per obiettivi. Obiettivi di ente piuttosto che di settore.

"... Il nuovo piano esecutivo tende a sviluppare obiettivi strategici di minore quantità, non perché ci sia meno da fare, ma perché qualifica come strategico ciò che è strategico davvero e lo spalma sull'ente, per cui è difficile che ci sia un obiettivo strategico che riguarda un dirigente solo, tanto per intenderci" (A1M)8.

Quindi la riorganizzazione investe la dimensione degli obiettivi e la innesta su una base in cui l'appartenenza è piuttosto forte, e in cui esiste una radice di cultura tradizionale che distingue i ruoli maschili e femminili. La molteplicità di sistemi di appartenenza costituiti dai settori, dai servizi, dagli uffici e persino dalle persone, viene rimpastato da un nuovo impianto di relazioni in cui gli obiettivi sono trasversali e in cui il gruppo eterogeneo pare delinearci come uno strumento di lavoro.

Sul piano formale, si è proceduto alla creazione di 3 aree funzionali, con finalità di

coordinamento, che hanno accorpato quelle direzioni (11 su 16) cui afferivano attività e competenze di natura omogenea. Questo nuovo livello di direzione opera per obiettivi strategici trasversali, dotati di una “linea di comando”. Questa riorganizzazione, afferma il dirigente che l’ha implementata, comincia a mostrare i suoi primi frutti e a sviluppare una cultura differente: “adesso ... un effetto di fiducia si sta producendo, nel fatto che ci si possa anche mettere in gioco” (A1M).

Altre interviste hanno espresso invece un certo disorientamento. La riorganizzazione pare non essere stata ancora compresa nel suo spirito e lo stesso dirigente si accorge di un’incomprensione di base: “mi pare che adesso i dirigenti stanno vivendo una fase di preoccupazione nell’interpretare correttamente quello che gli viene chiesto” (A1M) Di fatto la riorganizzazione ha un mandato, ma non pare appoggiarsi a una committenza interna espressa dai dirigenti medesimi. Si tratta di un modello che loro stentano a comprendere.

Risulta che questo nuovo approccio organizzativo, e la conseguente organizzazione del lavoro, sia orientato verso la qualità interna. I temi usati erano perlopiù riferiti all’efficienza all’interno dell’ente. Nei discorsi sull’organizzazione mancava quasi sempre il destinatario finale, il cittadino con i suoi bisogni, con le sue domande più o meno esplicite. Solo in un caso è stato citato, parlando di un territorio in cui non manca la progettualità, una progettualità che comporta una forte domanda di servizi amministrativi. Da un lato questa mancanza di riferimenti è comprensibile in un momento in cui si è fatto un forte investimento sulla riorganizzazione; dall’altro la finalizzazione di questo lavoro organizzativo rimane in parte sganciato in rapporto al territorio e alla funzione amministrativa e istituzionale della Pubblica Amministrazione. Non che non ci sia un rapporto, ma è stato espresso solo marginalmente in buona parte delle interviste.

La tipologia dei rapporti di lavoro vede il contratto a tempo indeterminato come il modello più diffuso. Trattandosi di una Pubblica Amministrazione ci si stupirebbe di trovare qualcosa di diverso. Non mancano, come detto, il ricorso al tempo determinato e le collaborazioni, rispettivamente in 114 casi (12% del personale) e in 46 casi (4,9%). Sono inoltre presenti i contratti di formazione-lavoro in misura esigua (5 casi).

La contrattazione non pare essere un tema pregnante e non viene riferita spontaneamente dalle persone intervistate. Si parla però di capacità negoziale, in particolare della capacità femminile, che sta portando le donne a guadagnare posizioni rispetto ai colleghi uomini e contribuisce all’immagine paritaria che è stata scelta per designare l’azienda A in questa ricerca.

L’assegnazione dei compiti

L’assegnazione dei compiti vede l’articolazione di posizioni differenti fra i vertici dell’organizzazione e gli stessi dirigenti e funzionari. Da un lato il dirigente del personale afferma che non ci sono scelte che determinano una segregazione orizzontale o verticale, in quanto l’approccio che definisce le assegnazioni di compiti è legato alle competenze e soprattutto all’integrazione e agli equilibri nel perso-

nale: “(per l’assegnazione) mi sono posto altri problemi che non fossero legati necessariamente, che non erano legati necessariamente all’essere uomo piuttosto che donna. I problemi che mi pongo quando voglio valutare di più una posizione piuttosto che un’altra riguardano più che altro gli equilibri tra personale che al di là del sesso è più o meno anziano, è più o meno tempo che ha aspettative” (A1M).

D’altra parte sono gli stessi dirigenti a lamentare che, sebbene i numeri si stiano spostando in direzione di una femminilizzazione delle posizioni dirigenziali, è altrettanto vero che le posizioni ricoperte dalle donne sono quelle lasciate libere dagli uomini. Una dirigente esplicita che le posizioni chiave, le posizioni decisionali, continuano ad essere ricoperte da uomini. E questo non solo nella Pubblica Amministrazione, ma nella società italiana in generale. Una comparazione con le realtà di altri stati facilita la considerazione di un retaggio che permane e che ancora deve essere risolto (A5F).

La rappresentazione degli uomini e delle donne è differenziata secondo alcune attitudini. La donna ha un’immagine legata al sapere mediare, al sapersi occupare delle dimensioni di relazione. Questo la rende importante in alcune posizioni, nelle relazioni sindacali all’interno della Pubblica Amministrazione: “vedo che c’è la sensibilità ai problemi di equità applicativa; noto una certa sensibilità da parte della donna anche nella conduzione della trattativa” (A1M). Si tratta di un’attitudine riconosciuta: “è una componente che da noi è ricca; insomma (di donne) ce ne sono un bel po’ in delegazione... a questo punto sono più donne che uomini” (A1M).

Le stesse donne si riconoscono in questa immagine: “quello di cercare di coordinare, di cercare una mediazione, non voglio banalizzare, ma una forma di accoglienza delle problematiche per cercare di risolvere i problemi piuttosto che imporre una direttiva fredda” (A4F).

Una dirigente immette invece il tema della competenza nella rappresentazione delle donne, di fatto portando un elemento nuovo e chiarificatore: “tanti indicatori, tanti indici danno ormai la valutazione sulle donne in termini di percentuale anche migliore di quella degli uomini e ci si deve domandare perché. Poi però laddove si decide, di donne ce ne sono sempre meno. Io insegno all’università. Le posso assicurare che le studentesse sono meglio degli studenti” (A5F).

La rappresentazione degli uomini è invece legata alla tecnica e, spesso implicitamente, al potere. Implicitamente perché non sempre si riesce ad ottenere un’affermazione chiara di questa idea, soprattutto nei discorsi maschili, mentre le donne intervistate sono state capaci di riferirla con maggiore chiarezza. Ad esempio il dirigente del personale “finisce per ammettere” che “forse qua e là qualche volta la sensazione che oddio, la tendenza a individuare nel maschio il dirigente, qua e là la tendenza ci può essere” (A1M). Ancora, una certa segregazione traspare dal-

le parole di un intervento, fatto da una funzionaria: “però diciamo nel nuovo assetto mi sembra che le posizioni più alte sono sicuramente degli uomini. Tra i dirigenti stanno entrando ora un po’ di donne perché chiaramente gli uomini sono finiti” (A1M).

Gli orari di lavoro

La gestione degli orari lavorativi risulta migliorata negli ultimi anni, nel senso che si è passati da una certa rigidità a un aumento della flessibilità. Questo può essere letto come un processo di progressiva integrazione fra esigenze sociali e private in un contesto organizzativo e culturale che nasce con un mandato rigido, capace di escludere le dimensioni private e, conseguentemente, le persone che realizzano funzioni importanti in ambito familiare.

“Nella pratica siamo andati verso la flessibilità: sia quella legata ai congedi familiari, diciamo, o comunque privati dei lavoratori, sia quella legata alle esigenze eccezionali, perché dall’inizio degli anni ‘90, dopo le due e mezzo, in ufficio se c’era una luce accesa è perché qualcuno l’ha dimenticata. Ora, bene o male, qualcuno lo trovi” (A2FFMM).

“In questo senso le cose sono migliorate perché la flessibilità dal punto di vista del lavoro va più d’accordo con la flessibilità della vita privata. Sono due cose che si coniugano bene, per cui può andare bene, al mio dirigente può andare benissimo che io invece di fare il rientro il martedì come fanno tutti, lo faccio il mercoledì, perché così magari se suona il telefono rispondo, faccio delle cose che posso fare anche se non ci sono gli altri” (A2FFM).

“A quei tempi l’orario era rigido, cosa che invece dopo ... cioè era otto – quattordici, senza un minimo di flessibilità; cosa che invece ora, con l’orario flessibile anche quelle che devono fare otto e trenta – dodici e trenta, è un’altra cosa: c’è sempre un’ora di flessibilità”. La flessibilità, tuttavia, risulta ridotta o anche assente per i vigili urbani. Una dirigente testimonia come, in questo caso, i turni siano rigidi e le donne con ruoli familiari finiscono per trovare difficoltà di integrazione.

Il part-time è preso da 71 persone (pari al 7,5% del personale), 55 delle quali sono donne (ovvero il 77% dei casi totali). Gli uomini a part-time sono 16, pari allo 0,17% del personale. Questa presenza maschile risulta innovativa e dinamica: nasce da alcune esperienze sporadiche di alcuni anni fa che hanno “aperto la strada” a questo uso del tempo. Tornando a considerare le proporzioni fra la componente femminile e quella maschile, tuttavia, queste riferiscono un quadro in cui il modello culturale, che organizza il lavoro, parte da un forte ancoraggio a stereotipi di ruolo.

La formazione

La formazione è un tema poco presente nelle interviste al personale dell’Ente. Si parla soprattutto della formazione fatta al di fuori dell’organizzazione, con maggiore attenzione da parte delle donne. Queste ultime arrivano spesso al posto di lavoro con curricula universitari e professionali competitivi e cercano di utilizzarli al

meglio, anche rafforzandoli attraverso una formazione ad hoc dentro la Pubblica Amministrazione.

Fra le persone intervistate emerge chiaramente che la formazione sia stata portata avanti soprattutto da donne che poi l'hanno usata per riqualificare e migliorare le proprie posizioni. La doppia laurea, il corso, infine il concorso che permette il passaggio a livelli di inquadramento e di responsabilità superiori, appartengono più esplicitamente agli obiettivi testimoniati dalle donne. La formazione, nelle parole di una dirigente "storica", è "uno strumento di emancipazione" che fa emergere alcune differenze di atteggiamento.

Gli uomini paiono adagiati, forse meno interessati, mentre le donne attraversano una fase in cui finalizzano la propria formazione a una chiara crescita sociale. Nelle parole di una rappresentante sindacale è stato rilevato chiaramente tale processo: "ho iniziato a lavorare giovanissima, quindi mi sono iscritta all'università. Diciamo che non mi sentivo di rinunciare a niente. Mi sono sposata, è nato il primo figlio e mi sono laureata la prima volta. Poi dopo dieci anni ho fatto un altro figlio e mi sono laureata la seconda volta" (A2FFMM).

La tipologia di rapporto di lavoro

Il sindacato risulta essere piuttosto attivo nella contrattazione. È presente con cinque sigle di rappresentanza; infatti, oltre alle tre maggiori CGIL, CISL e UIL, compaiono anche il sindacato DICCAP-SULPM e il SUNAS che rappresentano rispettivamente i vigili urbani e le assistenti sociali.

Con qualche eccezione, la delegazione sindacale mostra anch'essa un processo crescente di femminilizzazione. Alcuni sindacalisti uomini hanno lasciato l'incarico dopo anni di attività e ad essi sono subentrate soprattutto donne. L'unica eccezione riferita durante le interviste, riguarda un giovane vigile urbano che partecipa attivamente. L'Ente guarda ai processi di contrattazione in modo spesso ambivalente. Preferirebbe avere a che fare con le donne, ritenute capaci di mediare e di "guardare alla disciplina complessiva del problema" (A1M), piuttosto che agli interessi della situazione specifica, atteggiamento che nella medesima intervista viene chiaramente riferito a sindacalisti uomini.

Il livello di conflittualità è comunque basso. L'intervista ad alcuni rappresentanti sindacali ha evidenziato come non ci siano stati problemi di contenzioso per questioni di organizzazione del lavoro. Pare che si sia trovata una sinergia fra le parti, soprattutto per quanto riguarda la flessibilità e il part-time. Questi ultimi paiono convenire anche all'organizzazione che può avere risorse presenti in ufficio in un arco temporale più esteso: "la flessibilità nel lavoro fa bene a tutte e due le parti. C'è interesse per entrambi" (A2FFMM).

Le carriere: valorizzazione ed equità

Il dirigente del personale ha fornito diversi elementi interessanti rispetto alle retribuzioni, affermando che non ci sono elementi per pensare che esista un differenziale salariale. Come citato in un punto precedente, il dirigente meglio pagato è una

donna. Tuttavia, la stessa intervista ha avuto alcuni commenti sporadici da parte di una funzionaria del settore della contabilità che possiede una visione diretta delle retribuzioni e ha riferito come il valore medio delle retribuzioni sia a favore degli uomini, aggiungendo subito il ricorso al part-time come un elemento esplicativo di questa differenza: “il part-time, riduzione di poche ore alla settimana, viene preso esclusivamente da donne”. Le altre interviste hanno testimoniato l’idea diffusa di una differenza retributiva a favore degli uomini.

Il lavoro dirigenziale impone una dedizione e una costanza che mal si concilia con il resto della vita, con la famiglia e con il privato. La soluzione, rappresentata da diverse persone intervistate, consiste nell’integrazione dei ruoli in ambito familiare, oltre i modelli culturali che si poggiano sulle differenze di genere. La carriera è possibile alle donne se queste si rendono disponibili a un lavoro più impegnativo, con l’affiancamento da parte di compagni e mariti che condividono con loro il ménage familiare. “Meglio se c’è un marito che collabora, esce fuori al parco, il passeggino, il pranzo, i pannolini. Quando l’uomo si tira indietro la donna non ce la fa. Il differenziale salariale si crea anche qui perché molto spesso si vedono i grandi manager che gli offrono posti di lavoro fuori dalla propria città. L’uomo tutte le volte non se lo pone il problema della famiglia, dice subito sì. La donna si crea subito il problema del figlio, dello spostamento” (A2FFMM). “Mio marito è stato un femminista ante litteram” (A5F).

L’Ente risulta porsi in modo equo anche rispetto alle esigenze riconducibili alla maternità e alla conciliazione. Per la maternità in particolare, più voci fra le persone intervistate hanno affermato che la donna che va in maternità ritrova esattamente il suo posto: “qui non è che la donna che va in maternità viene in qualche maniera esclusa dall’ufficio, o anche dalle attività più belle dell’ufficio. Si aspetta tranquillamente che torni, con tutti i suoi tempi” (A1M).

La funzionaria contabile del personale, in proposito, ha affermato che la media delle retribuzioni è più alta per gli uomini anche nel caso dei dirigenti. A questo si affianca il dato del part-time, un dato riferito in netta prevalenza a donne. I brani d’intervista riportati nei punti precedenti testimoniano chiaramente la rappresentazione del trattamento salariale. Tutti condividono l’idea che l’approccio dell’organizzazione al salario si fondi su criteri di equità. Tutti, con l’eccezione del dirigente del personale, convergono nell’affermare che esiste un risultato finale in cui gli uomini percepiscono mediamente di più rispetto alle donne, in ragione del monte ore lavorato. A differenziare il salario sarebbero quindi non tanto i meccanismi intrinseci alla costruzione del salario, quanto piuttosto la cultura che organizza i comportamenti e le relazioni in ambito professionale e fra l’ambito professionale e quello privato. Laddove si creano degli ostacoli alla conciliazione e all’integrazione fra i ruoli tradizionalmente distinti fra uomini e donne, una risultante non potrà che essere, generalmente, una minore disponibilità delle donne a dedicarsi al lavoro. Reciprocamente, la permanenza di un modello tradizionalmente maschile di lavoratore pone gli uomini in condizione di potere fare carriera e avere dei riconoscimenti economici superiori. Questo il contesto generale nel quale, in verità, si

sono registrate alcune inversioni di tendenza rappresentate da modelli di integrazione fra i ruoli maschili e femminili, con una maggiore condivisione della vita familiare e con una crescita lavorativa delle donne. Queste ultime, liberate da alcuni gravami, posso esprimere e realizzare i propri desideri di riuscita anche in ambito professionale.

L'organizzazione, come detto sopra, mostra l'esistenza di diversi processi che dinamizzano il clima e le relazioni lavorative. Si tratta di processi definiti dall'alto e calati sull'organizzazione e sui lavoratori, e si tratta per converso di processi che dal basso organizzano le modalità di lavoro.

Quanto ai differenziali, al di là dei dati oggettivi, vi sono elementi per affermare che l'organizzazione attua un trattamento equo nei principi di costruzione del salario, mentre il risultato finale si rivela comunque a sfavore delle donne per via di fattori culturali che determinano in quale misura esse possono investire su di sé e realizzarsi nel lavoro.

Il dato interessante è invece l'integrazione fra i ruoli maschili e femminili, che pare garantire alcune opportunità di sviluppo che non abbiamo registrato altrove. L'organizzazione attua anche delle politiche di flessibilità che da un lato riconoscono un diritto specifico della vita privata, e dall'altro garantiscono l'effettuazione di compiti professionali. Si tratta, è doveroso dirlo, di un'esperienza e di un modello desunto fra le pieghe di un discorso molto ampio e comunque connotato, in prevalenza, da una costruzione tradizionalmente maschile dell'organizzazione del lavoro. Non si dimentichi, infatti, che i part-time maschili sono 16 su 935 lavoratori e lavoratrici.

I comportamenti individuali

Le interviste effettuate hanno testimoniato un'interessante rappresentazione della reciprocità uomo/donna. Diverse donne, sia ai livelli dirigenziali che ai livelli operativi, hanno esplicitato una condizione di integrazione fra il mondo femminile e quello maschile in ambito familiare che ha consentito loro di esprimere progetti di realizzazione professionale. Le donne dirigenti hanno sostanzialmente affermato una storia di autodeterminazione con la complicità dei compagni. In qualche caso si è trattato di compagni "femministi ante litteram". Anche ai livelli operativi le donne hanno sottolineato il senso di complicità raggiunto con i compagni. Da qui originano anche i riferimenti a "gli uomini che spingono la carrozzina", a testimonianza di un buon livello di integrazione raggiunto soprattutto dalle coppie giovani. Va poi segnalato, a proposito del rapporto fra il mondo maschile e quello femminile, che le testimonianze degli uomini intervistati contengono chiari temi privati (carichi familiari, decisioni sui figli e sulla professione), ma poi mantengono spesso un ancoraggio a ruoli tradizionali (le donne che fanno le pulizie e cucinano, che consentono con un loro maggiore ruolo familiare lo sviluppo di carriere dirigenziali maschili). Pare permanere un retaggio di modelli tradizionali di complementarietà fra i generi.

Questi elementi culturali costituiscono lo sfondo che definisce le modalità con cui le persone partecipano al lavoro. Si tratta di una partecipazione che abbiamo differenziato per uomini e donne: queste ultime esprimono un desiderio di realizzazione e di crescita importante che coinvolge tanto la vita professionale che quella personale, in un momento storico che consente loro di partecipare più attivamente ai processi decisionali e all'organizzazione; i primi paiono invece posizionarsi in modo talvolta più pacato, sicuramente meno motivato da desideri di affermazione, tanto che in alcuni casi sono stati definiti "rinunciatori" rispetto a una possibile crescita.

La sensazione di chi ha esplorato l'azienda A è quella di una organizzazione che testimonia sviluppi interessanti per la reciprocità fra i generi, con opportunità di costruzione dell'integrazione. Tale processo pare sostenuto maggiormente dalle donne che perseguono un loro obiettivo di crescita. Fa da sfondo un territorio sicuramente capace di proporre molteplici opportunità e di accogliere le istanze di realizzazione dei diversi soggetti. Di fatto, le persone intervistate hanno espresso una certa soddisfazione per il proprio lavoro e per il contesto professionale, con poche posizioni critiche.

Comportamenti organizzativi su conciliazione e pari opportunità

Una sintesi sulla cultura aziendale dovrebbe partire dall'affermazione che la cultura organizza l'organizzazione. Nel caso di questa Pubblica Amministrazione vediamo un contesto organizzativo che parte da una organizzazione del lavoro che riferiamo consensualmente come maschile, in quanto fondata sulla separazione fra la vita lavorativa e la vita privata. La base storica risulta quindi essere ostica ai temi della conciliazione. Tuttavia su questa base si sono inseriti diversi processi, che originano tanto nelle forme di riorganizzazione definiti a livello dirigenziale, quanto anche nella testimonianza di esigenze di conciliazione in cui gli uomini e le donne si mostrano capaci di integrarsi nei ruoli familiari, condividendo le possibilità di sviluppo delle carriere e della realizzazione familiare.

Possiamo guardare al dato del part-time come un retaggio evidente. Il part-time è chiesto eminentemente dalle donne. Tuttavia le donne stanno crescendo di numero e salendo di livello negli ultimi anni, Questa crescita nasce sia da un desiderio possibile di realizzazione, sia da un contesto oggettivo di relazioni in cui la crescita è condivisa. Infatti, diverse fra le donne intervistate affermano che per la loro vita lavorativa e per la loro carriera hanno potuto contare su compagni con cui hanno potuto condividere il carico familiare: "molto spesso, così come si dice, dietro a un grande uomo c'è una grande donna; molto spesso è vero anche il contrario. Dietro una donna che fa carriera c'è anche un marito che si occupa dei figli. Non ho mai visto una donna che riesce a fare casa e lavoro, a fare dieci ore tutti i giorni al lavoro e da sola" (A2FFM).

"Io ho un vissuto mio personale, con mio marito che è stato un femminista ante litteram, si è preso tutte le sue responsabilità. Parlo da una posizione privilegiata.

Non ho mai dovuto discutere su chi gestiva i figli perché a monte c'era una condivisione del progetto famiglia" (A5F).

Il tessuto organizzativo mostra di essersi modificato in direzione di un riconoscimento dei diritti della vita privata.

3.2 L'AZIENDA DISTRIBUTIVA

All'azienda C è stato attribuito un profilo "paritario" in quanto fa del riconoscimento delle capacità femminili da valorizzare elemento significativo della cultura di impresa, la quale è attiva in politiche di pari opportunità.

Settore di appartenenza

La struttura considerata, aperta nel 1989 e completamente ristrutturata nel 2004, fa parte di un grande gruppo cooperativo che opera nel campo della distribuzione nelle regioni della dorsale tirrenica. Per raggiungere le dimensioni attuali, la prima cooperativa di distribuzione ha proceduto, a cominciare dagli anni settanta, attraverso successive acquisizioni di altre cooperative di distribuzione e consumo di piccole/medie dimensioni e anche di gruppi privati.

Attualmente il gruppo consta di 110 unità di vendita: 61 piccoli negozi/minimercati, di 41 supermercati, di 8 ipermercati. I soci del gruppo cooperativo sono 760.000; il personale dipendente è di 6.400 unità. Il fatturato del 2006 ha superato 1 miliardo e 200 milioni di euro e l'utile è stato di 10,3 milioni di euro, (dati del Bilancio Sociale 2006).

Il percorso di ingrandimento è avvenuto in accordo con le strategie generali del gruppo, le quali hanno come obiettivo un consolidamento strutturale e dimensionale per potere competere con gli altri colossi della distribuzione sul piano della qualità dei prodotti e dei prezzi, senza rinunciare ai valori cooperativi: "il primo impegno del gruppo è mantenere i prezzi bassi e contemporaneamente offrire le più alte garanzie in ambito di sicurezza alimentare, attraverso severi e continui controlli verso i propri fornitori. Nel proprio agire quotidiano cooperativa segue i valori e i principi sanciti dalla Carta dei Valori delle Cooperative dei Consumatori come la difesa dei diritti dei lavoratori, la tutela ambientale, la promozione di attività culturali e di educazione al consumo consapevole nelle scuole, il sostegno a campagne di solidarietà nazionale e internazionale".

Si percepisce, nelle esperienze di molti/e che hanno seguito passo passo il processo di allargamento e di espansione territoriale, la consapevolezza di appartenere a un gruppo cooperativo della distribuzione di grandi dimensioni che consta di molte strutture di vendita: sia per effetto di una mobilità interna al gruppo fra sedi diverse poiché alcuni/e dipendenti hanno lavorato in altre strutture ("vengo da un'escalation di fusioni cooperative, prima ero in una cooperativa piccola che siamo andati in una più grande e a sua volta è finita in quella attuale" C9M), sia per esperienze di assistenza e formazione ad altri addetti nella apertura di nuovi negozi.

Sia, infine, per le relazioni con le organizzazioni sindacali che il gruppo mette in atto e per l'attenzione a politiche che evitano forme contrattuali di precariato "spinto", ma mirano a una stabilità occupazionale. Quindi una cultura di fondo che, per quanto debba misurarsi con strategie di mercato sempre più competitive e internazionali anche all'interno del paese (vi sono alleanze fra gruppi della grande distribuzione), non vuole rinunciare ai suoi principi di fondo, alle sue origini

“proletarie” come era nominato il suo nucleo fondatore.

Il gruppo da tre anni provvede alla rendicontazione trasparente mediante il Bilancio sociale (l'ultimo del 2006).

L'estensione territoriale del gruppo e l'apertura recente di nuove strutture, specie ipermercati, ha tuttavia comportato molte assunzioni, in particolare femminili; perciò il gruppo si trova al momento a fare i conti con squilibri nella collocazione del personale soprattutto nell'ottica della cultura – e delle iniziative conseguenti – delle pari opportunità; ovvero c'è uno schiacciamento delle donne ai livelli medio-bassi che ha modificato in senso peggiorativo i dati generali. Con riferimento alle differenze di genere, le donne impiegate nel gruppo rappresentano per il 2006 il 62% del totale dei lavoratori; in particolare il 64,5% degli impiegati inquadrati a livello non direttivo sono donne; fra i quadri e il personale direttivo, le donne sono 96 e 284 gli uomini, fra i dirigenti una donna su 20 uomini.

Mentre, infatti, strutture “più vecchie” come i supermercati che hanno molti anni di vita hanno sedimentato una maggiore sensibilità nell'affrontare i temi legati alle pari opportunità attraverso azioni messe in piedi a questo scopo anche per favorire le carriere femminili, le strutture di vendita più recenti e più grandi debbono impostare iniziative e percorsi coerenti con la cultura del gruppo; soprattutto debbono riequilibrare le posizioni occupate dalle donne nella gerarchia aziendale. Occorre cioè agire con programmi di azioni positive che portino un numero maggiore di donne a ricoprire posizioni medio alte.

A tale scopo la direzione centrale del gruppo ha allo studio un programma di attività che possano rafforzare le pari opportunità, riprendendo in modo organico azioni positive già praticate con buoni esiti negli anni passati per accompagnare le donne nei percorsi di carriera (ad esempio il mentoring). Tale Programma – “Pari opportunità per tutti” – è stato avviato nel corso del 2007, anno europeo delle pari opportunità.

Il gruppo è governato da un consiglio di amministrazione formato da 43 persone di cui 19 donne; 5 sono le direzioni generali (una diretta da una donna). Anche a livello centrale si vuole incentivare la presenza di donne dirigenti.

In parallelo ai processi indicati, il gruppo ha sviluppato una filosofia di servizio al cliente e al cliente-socio volta a integrare la sua azione fondamentale – per altro rinnovata nei prodotti offerti specie di tipo alimentare, potenziando la gastronomia – con altri servizi di supporto di tipo culturale e di assistenza.

E fra le innovazioni, una di tipo tecnologico è stata segnalata come particolarmente interessante, trattandosi di un sistema per fare risparmiare tempo al cliente al quale è consentito di acquistare i prodotti selezionati evitando le attese causate dalla lettura del codice a barre alla cassa. In pratica i clienti, dotati di un semplice lettore (Portable Shopping System), durante il tragitto all'interno del supermercato possono leggere il codice a barre dei prodotti scelti. Giunti alle casse, restituiscono il lettore e pagano l'importo complessivo, risparmiando tempo e avendo l'opportunità di verificare progressivamente la formazione dell'importo finale.

Il sistema è presente anche nel supermercato sede di questa indagine che nelle

parole di un vice capo reparto diventa: “prendi la macchinetta, fai la spesa da solo, vai in cassa, dai la macchinetta e paghi. Paghi e vai. Veloce” (C8M).

L'iniziativa, oltre agli indubbi vantaggi in termini di tempo per i clienti e di alleggerimento delle operazioni per chi sta alla cassa, dice che anche in un supermercato la tecnologia può essere applicata con successo insieme al potenziamento di procedimenti artigianali – come l'offerta di cibi preparati – che soddisfa le nuove esigenze di una clientela avara di tempo per cucinare e al tempo stesso affezionata alle tradizioni.

Sul versante dei servizi culturali alla clientela, nella sede esaminata è stato introdotto recentemente il servizio di Biblioteca rivolto sia ai soci che ai cittadini, che alla fine del 2006 constava di 1.712 iscritti e 10.309 prestiti in totale.

Sono iniziative sociali che attengono alla cultura del gruppo e ne aumentano le relazioni positive con la clientela.

L'organizzazione del lavoro

L'organizzazione del lavoro dell'unità di vendita è strutturata per reparti e sottoreparti di prodotto: centrali sono i generi alimentari freschi (macelleria, ortofrutta, latticini), poi i generi alimentari vari (scatolame, pasta, ecc.) e i generi extra alimentari (tessile, profumeria, abbigliamento...). Ogni reparto è diretto da un capo reparto, (sono cinque al secondo livello: quattro uomini e una donna), insieme a un/una vice reparto; seguono i commessi specializzati (terzo livello), poi il resto del personale è al quarto e quinto livello. Il personale che lavora nella struttura consta di 104 addetti, di cui 60 donne e 44 uomini; in 45 (senza differenze di sesso) hanno un'anzianità aziendale inferiore ai nove anni, in quindici oltre i venti anni; i rimanenti 43 (più donne) sono entrati nel supermercato tra 10 e 19 anni fa. La struttura è diretta da una donna che lavora in azienda da oltre venti anni, al livello di quadro (dati primavera 2007).

L'organizzazione giornaliera è centrata su tre fasi lavorative principali, funzionali all'efficienza nella vendita alla clientela: il rifornimento della merce sui banchi la mattina dalle 6 alle 8, l'apertura al pubblico per la vendita con orario continuato (8,30/20), la fase di chiusura, di rifornimento serale e delle pulizie sino alle 23,45. Il caporeparto svolge soprattutto funzioni di controllo dell'andamento complessivo del reparto: “...ci sono molte cose da fare, il controllo degli ordini, il controllo delle merci sugli scaffali perché ci possa essere un buco in meno, a volte ci sono degli errori. Quindi il controllo diretto del personale e dell'area vendita. Ci sono sempre problemi, io ci sono per aiutare loro a risolvere i problemi. A prendersi le responsabilità...” (C3F); inoltre stabilisce i turni di lavoro e risponde alle richieste del personale in merito.

Il personale è assegnato in modo stabile ai diversi reparti, ma sono possibili spostamenti soprattutto per coprire assenze per malattia in altro reparto e per integrare il lavoro alle casse.

Anche in tema di organizzazione il negozio sta affrontando cambiamenti legati alla necessità di aumentare la produttività e l'efficienza e divenire più competitivo con le

altre catene distributive. In proposito è stato istituito un gruppo di lavoro il cui progetto di razionalizzazione non da tutti è visto positivamente, soprattutto se l'occupazione è diminuita; infatti il progetto controlla “tutto il lavoro che hai svolto in un anno, per vedere come è andato e noi abbiamo cominciato a lavorare con questo progetto e nella teoria sarebbe pure eccezionale – nota la delegata – perché ridurrebbe gli sprechi e aiuterebbe a capire chi lavora, vabbè che i lavativi ci sono ovunque...” (C2F); alla fine “ha penalizzato perché se prima lavoravamo in 70 ora siamo 60”, e anziché assumere stabilmente sono aumentati gli stagionali: un punto che sta particolarmente a cuore delle organizzazioni sindacali che hanno l'obiettivo di stabilizzarli con l'apertura prossima di un iper nella zona.

Cambiamento organizzativo compreso il sistema degli orari di lavoro e di apertura al pubblico, posizione contrattuale del personale e percorsi di carriera, anche se presentati con qualche nota di preoccupazione dal personale intervistato, non paiono, comunque, avere una connotazione di genere: su questo la voce è univoca.

L'assegnazione dei compiti

La maggioranza del personale è femminile; ma secondo il parere della dirigente, negli ultimi anni in particolare c'è stato un notevole cambiamento di mentalità, un'apertura verso situazioni miste, nelle quali l'addetto a una certa mansione può essere sia donna che uomo. Si uscirebbe quindi da una cultura organizzativa monosessuata. Esempio tipico sembra essere quello delle casse, dove “fino ad alcuni anni fa la persona che stava in cassa doveva avere delle prerogative femminili. Oggi c'è una cultura più aperta, il personale può essere sia maschile che femminile... alla cassa, venti anni fa probabilmente il sorriso di una donna era più accogliente, anche nelle altre organizzazioni, anche lì l'immagine era femminile” (C1F).

Lo stesso cambiamento, ma di segno opposto, riguarda le responsabilità gestionali, poiché attualmente ci sono non solo donne capo negozio (nel gruppo e nell'unità considerata), ma anche donne caporeparto: “da quando sono entrata vedo l'evolversi della cosa. Quando sono entrata, ad esempio, non c'era un caporeparto donna, oppure capo negozi, non solo qui, ma anche negli altri negozi (C5F).

Fatta questa premessa che delinea un andamento di modernizzazione e di maggiore libertà (da stereotipi culturali) e apertura nell'assegnazione di ruoli e compiti, rimangono alcune situazioni lavorative, una in particolare – macelleria – ma in misura minore ortofrutta e rifornimento, nelle quali la necessità di forza fisica per scaricare casse o muovere carne macellata porta a una presenza prevalentemente maschile. Anche se poi le donne sono presenti, nel reparto macelleria, nei “cibi preparati”.

Naturalmente occorre, nota la dirigente, fare i conti con assunzioni anche di venti anni fa, quindi si possono trovare ancora situazioni squilibrate “però è una mentalità legata a vecchi contratti. Oggi se una persona è valida, non ci sono preclusioni rispetto ad una mansione o ad un'altra” (C1F).

L'esperienza soggettiva dei e delle dipendenti conferma, in genere, questa mentalità e questa pratica non discriminatoria “certamente nelle intenzioni, poi nella

pratica intervengono altri problemi...” con affermazioni decise e coincidenti.

La questione centrale che condiziona la dinamica delle assegnazioni da parte dei responsabili e da parte delle interessate della accettazione dei compiti – quando questi implicino un aumento di responsabilità e quindi di posizione rispetto a quella ricoperta – è quella della “disponibilità” richiesta: di tempo, di trasferimento o mobilità temporanea, di maggiore impegno “psicologico”, ecc.

Quello della disponibilità è un parametro che l’azienda considera assai importante per individuare, insieme ad altri criteri, le persone da fare crescere; disponibilità che le persone (le donne) hanno già in qualche modo dimostrato di avere. E su cui l’azienda decide di investire. Sarà la persona interpellata che poi prende la decisione se accettare o no, in base ai suoi vincoli, alle sue risorse, ai suoi interessi. Un problema, questo, che viene ripreso a proposito della valorizzazione e della progressione di carriera.

Allo stesso tempo, nella assegnazione dei compiti, si riconosce che le donne sono portatrici di particolari competenze, o comunque di capacità quali “il trattamento con il pubblico, c’è qualcosa in più nelle donne rispetto agli uomini... il cliente che viene ha bisogno di chiacchierare, ti parla della sua vita, di tutto quanto” (C5F). Si tratta di una fatica psicologica, di un lavoro impegnativo verso i clienti che sottolinea l’importanza delle competenze relazionali di cui le donne sarebbero/sono portatrici nelle organizzazioni di lavoro.

Anche la “presenza fisica” – che qualcuno ritiene ancora importante quando si parla del lavoro alle casse (C8M) – acquista un significato non puramente estetico ma è capacità di accoglienza, benché poi “una donna acida rimane una donna acida”.

Oltre agli aspetti di relazione sono segnalate altre capacità particolarmente diffuse – e oramai da tutti ritenute importanti – nelle modalità di lavoro delle donne, quali la pazienza, la capacità organizzativa e la sveltezza: assai utili nel tipo di lavoro che ha una continua interazione (anche ai banchi di vendita, nei diversi reparti oltre che al punto di ascolto dei soci) con i clienti.

Gli orari di lavoro

Trattandosi di un punto vendita al pubblico con un nastro orario che va dalle 8,30 alle 20, preceduto dalla fase di rifornimento dei banchi e seguito dalla fase della chiusura e pulizie, gli orari di lavoro sono molteplici; in relazione anche al contratto full time (37 ore) e part-time (a 30 e 24 ore) delle/dei dipendenti.

L’organigramma degli orari è quindi complesso e allo stesso tempo strutturato rigidamente, poiché deve assicurare le presenze necessarie ai banchi di vendita e alle casse. Il che non significa che l’azienda non mostri invece una certa elasticità e disponibilità nell’accogliere le richieste dei dipendenti per loro esigenze ed emergenze personali (quasi sempre problemi di conciliazione rispetto a bambini), modificando l’orario programmato.

Sostanzialmente l’organizzazione oraria si basa su un sistema di turni che copro-

no le tre fasi lavorative: per l'apertura al pubblico quando il supermercato deve funzionare a pieno regime, i turni del personale a tempo pieno sono mattutini (in amministrazione: 7,50-14 o 8,30-14,00 a seconda se si apre o no il negozio) e pomeridiani (in amministrazione: 14,00-20,00 e 14,00-20,40 a seconda se si chiude o no il negozio). Alle casse e nei reparti di vendita i turni variano leggermente (8,30-14,10 e 14,00-20,20); oltre ad essi, vi sono orari spezzati giornalieri (8,30-12,30, rientro 16,20-20,20).

Ci sono poi turni orari specifici coperti in particolare da personale part-time: per il rifornimento (dalle 6,10 alle 10,10), per gli orari di massima presenza della clientela (dalle 10,10 alle 14,10), per la chiusura serale (dalle 19,45 alle 23,45).

Al di là della articolazione dei turni, la cultura aziendale pare improntata a una certa elasticità, cioè alla possibilità da parte di chi predispone gli orari, "di venire incontro alla lavoratrice o al lavoratore che telefonando dice di aver qualche problema" (C3F). Gli orari sono predisposti per due settimane, a rotazione; il criterio principale è quello di dosare i turni più pesanti con altri, come dice la caporeparto: "gli garantisco sempre, per quel che mi riguarda quando faccio gli orari, un sabato pomeriggio sì e uno no, per cui uno si può organizzare la vita come crede, poi gli faccio solo un giorno lo spezzato in tutta la settimana e cerco di evitare il sabato, perché è pesante, ma durante la settimana" (C3F).

Anche per i turni serali-notturni si fa in modo che siano uno a settimana, con l'accortezza che la persona, il giorno dopo, inizi alle 12,30: attenzione dunque a dosare in modo equilibrato turni comodi e scomodi.

Medesimo equilibrio per le domeniche di apertura, una ogni quindici giorni. E tuttavia la questione delle aperture domenicali, oggetto anche di discussione sindacale, suscita polemiche: c'è l'idea che si chiedano sacrifici solamente al commercio, non altrettanto agli altri servizi che pure hanno un impatto decisivo nella vita familiare, come quelli di cura.

Ciò che emerge come tendenza, qui messa in pratica ma non ovunque (e infatti le richieste di chi fa lo spezzato sarebbero pressanti nota la sindacalista interna), è quella di un orario di lavoro full time a turno unico, concentrato, che facilita l'organizzazione familiare riducendo fra l'altro la mobilità, significativa in una metropoli; facilitazione che non viene meno nonostante i turni cambino dalla mattina al pomeriggio ogni 15 giorni. Per chi fa part-time l'orario è fisso (del resto è di quattro o cinque ore) e può anch'esso riguardare in alternanza mattina e pomeriggio nella settimana. Con effetti positivi sulle necessità di gestione familiare (ad esempio tre giorni la settimana al mattino dalle 9 alle 13 e tre giorni il pomeriggio dalle 16 alle 20 (C4F).

Ciò che viene fatto positivamente notare, infatti, è che non ci sono improvvisi cambi da un giorno all'altro e questo consente una buona organizzazione familiare.

Quanto allo straordinario, viene richiesto (dai capi reparto) solo in casi particolari di emergenza. Generalmente, per le assenze di personale, si chiede una sostituzio-

ne da altri reparti oppure, più di rado, la disponibilità allo straordinario. E pare che, trattandosi di casi non frequenti, ci sia una certa disponibilità a farlo anche da parte delle donne.

Per periodi di vendite straordinarie come per Natale, invece, si ricorre all'assunzione di personale stagionale a tempo determinato.

Chi copre ruoli di responsabilità come caporeparto non è tenuto ad osservare un orario in modo rigido, ma presenze e assenze rispondono alle sue valutazioni sulle necessità del reparto.

Esiste inoltre l'istituto della flessibilità (accordo di struttura, non ancora istituzionalizzato) che viene applicata per le domeniche nei quattro inventari dell'anno: le ore in più vengono recuperate la settimana successiva.

Non sono state introdotte, anche se sono all'attenzione, misure di auto-organizzazione e scelta degli orari da parte delle/dei dipendenti come con il Progetto "Isole alla cassa", soprattutto presenti negli ipermercati, dove è reso più gestibile dal numero molto più grande di persone che svolgono questa mansione.

La formazione

La formazione è una pratica costante del gruppo cooperativo che può avvenire direttamente nella struttura esaminata o in altre strutture di vendita.

L'investimento nella formazione si iscrive nella filosofia aziendale di crescita del personale volta a obiettivi di maggiore efficienza lavorativa e quindi di relazione positiva con la clientela (dunque anche di competitività sul mercato); ma anche, in definitiva, di maggiore benessere del personale che deve essere in grado di operare con competenza nel suo compito. Il 2006 ha visto realizzati, oltre ai "Percorsi nella socialità cooperativa" per i neo assunti, i progetti "Comunicazione e problem solving nel customer care" e "Leadership" (all'interno del gruppo).

Soprattutto quando si tratta di formazione-aggiornamento su particolari iniziative e politiche aziendali che rappresentano una innovazione, essa si rivolge a tutto il personale; ne è un esempio la formazione riferita all'iniziativa "carrello pesante" che segna una nuova politica aziendale relativamente ai prezzi dei prodotti.

Infatti si sottolinea, da parte dei dipendenti, che alla riapertura del negozio dopo la ristrutturazione (2004) "sono stati messi in campo nuovi mestieri che hanno dato molta gratificazione al personale... servono stimoli nuovi, delle situazioni nuove, in quel periodo ho visto che dover affrontare un periodo formativo ha dato un senso di nuovo al negozio, è stato un beneficio per tutti" (G6M).

Non è infrequente che corsi di formazione, sia teorica che pratica, si svolgano altrove, in questi casi vi è un indennizzo di trasferta computata sul chilometraggio. Naturalmente la formazione si diversifica a seconda del progetto formativo e quindi del livello del personale cui è rivolta; ci sono casi rivolti a figure collocate ad alti livelli in cui non solo è fuori orario di lavoro, ma anche in sedi lontane e per diversi giorni.

“Andando fuori spesso ero retribuita in tutto per le trasferte, non ho mai avuto problemi di nessun genere da chiedere all'azienda “di questo ti sei dimenticata”, no, ho sempre accettato di fare i corsi ogni volta che l'azienda ha ritenuto opportuno, affiancavo livelli più alti di me” (C3F).

Infatti le figure professionali che ricoprono il ruolo di caporeparto svolgono anche il ruolo di tutor nella formazione on the job; il maggior numero di uomini tutor dipende dal fatto, si nota, che sono in maggioranza (ancora) gli uomini capi reparto, specialmente nei reparti freschi tipo macelleria e pescheria, il contrario accade per i reparti extra alimentari. Chi ha fatto la duplice esperienza di formazione con un tutor e di divenire a sua volta tutor, dà un giudizio positivo di questa modalità, perché “queste figure professionali sono comunque dei pozzi di esperienza e di nozioni che ti vengono messe a disposizione, al quale tu puoi chiedere sia la curiosità che invece le paure. Perché bene o male uno quando viene messo davanti alla responsabilità di diventare capo reparto, ci sono i pro e i contro” (C6F).

Soprattutto si sostiene che, nella proposta formativa, non vengono fatte discriminazioni nei confronti delle donne; fra le facilitazioni per ovviare a difficoltà oggettive che possano avere le dipendenti si indica in special modo il fatto che venga fatta all'interno della struttura o comunque in un raggio di pochi chilometri se occorre spostarsi altrove. L'immagine che trasmette l'azienda è di un investimento fatto con oculatezza: “per quanto riguarda il discorso dell'informazione e della formazione credo che ci sia molta oculatezza da parte dell'azienda su questa cosa. Non credo che si metta in condizioni di essere criticata. Non fornire le spiegazioni, le informazioni e la manualità necessaria. Comunque vengono messi tutti quanti sullo stesso livello. Poi chi apprende di più chi apprende di meno, chi ci mette del suo. Poi ci sono reparti in cui uno ha la possibilità di essere più o meno fantasioso e reparti in cui la fantasia non c'è, non ce n'è così tanto bisogno” (C6F).

In definitiva si coglie la volontà di mantenere una “diversità” culturale e operativa rispetto ad altre del settore distributivo, manifestando anche nella formazione un orientamento politico di valori di uguaglianza e solidarietà: “penso che sia anche giusto che ci sia un minimo di formazione, anche perché altrimenti non si chiamerebbe cooperativa, si chiamerebbe Corrida, perché fa dilettranti allo sbaraglio. Se vieni messo in un posto in cui tu non sai assolutamente niente, vai a lume di naso” (C6F). Infatti anche la delegata sindacale sottolinea quanto la pratica formativa abbia contribuito a sviluppare “uno spirito di appartenenza”, nutrendo semmai qualche dubbio che, di fronte al coinvolgimento da parte aziendale, non tutti poi lo siano davvero nei fatti.

Tipologia di rapporto di lavoro

La forma contrattuale più diffusa fra i/le dipendenti è quella del contratto a tempo indeterminato (85 su 104), mentre i contratti a tempo determinato riguardano i restanti 19 dipendenti (8 uomini e 11 donne; dati primavera 2007). Per esplicita scelta dell'azienda, di cui il personale è consapevole, non esistono contratti atipi-

ci come l'interinale, il co.co.pro. ecc. A questo proposito c'è nel personale la convinzione che in altre aziende la situazione contrattuale sia generalmente peggiore, con maggiore precariato e sfruttamento: "basta uscire dal negozio e ci si rende conto..." (C6M).

L'assunzione generalmente prevede prima un periodo a tempo determinato, una ed eventualmente due volte, che funzionano anche da test, poi il passaggio a tempo indeterminato, qualora ce ne siano i presupposti. "Assunte subito le persone, no, di solito ti fanno fare il periodo di stagionalità anche per conoscerti. Io avevo fatto questo colloquio con un dirigente del personale che mi ha segnalato perché sapevo fare il mestiere... comunque la direttrice (del negozio) mi ha chiamato e mi ha detto che prima facevo cinque, sei mesi stagionale... vogliamo vedere che persona sei, giustamente" (C8M).

La stessa vertenza sindacale in corso nei mesi della rilevazione relativamente all'inquadramento del personale mira a ottenere una stabilizzazione degli/delle stagionali che l'azienda si era impegnata ad assumere nel nuovo iper di prossima apertura nella zona. Le donne dovrebbero essere in maggioranza a fruire della stabilizzazione, quindi sarebbe un'opportunità per il personale femminile maggiormente precario. Questo conferma la convinzione di trovarsi in un'azienda che offre maggiori tutele al personale, sia donne che uomini: "beh certo rispetto a tanti altri posti noi siamo più tutelati. Cioè oltre ad essere lavoratori garantiti, non abbiamo grandi problemi, se ci ammaliamo siamo pagati" (C2F).

Un elemento che caratterizza la politica del personale è che l'azienda non pare essere restrittiva nel concedere il part-time a richiesta. Persino troppo, sostiene qualcuno, poiché questo consente più libertà di manovra alla direzione del personale nella organizzazione degli orari. Infatti il numero di part-time riguarda praticamente la metà dei dipendenti (47,1%), le donne il triplo degli uomini (37 donne contro 12 maschi); sia assunte/i direttamente in questa forma ridotta (a 24 o a 30 ore) che per passaggio da full time. Prevalentemente la richiesta delle donne (per il passaggio da full time) è motivata da problemi familiari. La questione viene ripresa a proposito dei comportamenti individuali (che poi incidono sulle differenze salariali), ma qui basti un caso per tutti: la giovane donna che ha adottato un bambino, responsabile della gastronomia, ha chiesto all'azienda la settimana a 24 ore e quindi è passata alla cucina del reparto ristorazione dove si trova meglio, può "conciliare" con meno difficoltà, ma il suo stipendio si è ridotto.

Esistono quindi part-time a tempo indeterminato (la maggioranza) e a tempo determinato. Molti part-time sono assunti per coprire situazioni particolari: picchi di vendite come nel periodo di Natale o il turno di rifornimento del mattino (6,10-10,10), o determinati turni di cassa.

In generale il personale intervistato (donne e uomini) esprime una valutazione positiva sulla contrattazione che risulta, anche a livello dei singoli negozi, trasparente e non individuale; responsabilità, parametri, livelli (anche in relazione alla dimensione del negozio) sono fissati, non c'è alcuna contrattazione ad personam

“Il negozio prevedeva quello a livello nazionale e io prendevo quello”.

Il contratto integrativo riguarda essenzialmente i passaggi di livello e gli scatti di anzianità. I rapporti con il sindacato, in un'azienda nella quale la contrattazione è collettiva, sono giudicati mediamente sufficienti o buoni, e anche se attualmente è in piedi una questione con la direzione aziendale sulle aperture domenicali (la mattina), la dinamica viene ritenuta corretta tra direzione e sindacato “ognuno fa la sua parte, ha punti di vista diversi”.

Senza dubbio sulle relazioni sindacali e sui contratti pesa la competitività con l'altra grande distribuzione dovuta alle trasformazioni del settore: “quando la concorrenza sul mercato fa sì che, quando apre una nuova catena non applica il contratto integrativo perché non lo ha, economicamente parte avvantaggiata molto, perché fa concorrenza sui bassi salari. Mentre da decenni tu sei una catena storica...”(C7M). Ciononostante, e proprio per questi limiti che non sono solo aziendali ma dovuti alle liberalizzazioni che hanno penalizzato i nuovi (secondo il sindacalista citato in precedenza) e abbassato la qualità dei negozi, certe politiche liberalizzatrici sul personale non sono passate, come ad esempio certi istituti contrattuali della “legge 30”. E l'obiettivo attuale del sindacato è quello di far passare gli stagionali a tempo indeterminato, un accordo che è in funzione dell'occupazione.

Se la “diversità” dell'azienda e della politica sindacale è riconosciuta come una peculiarità nel panorama generale, tuttavia ci sono voci un po' critiche, che notano una debolezza, una mancanza di coerenza del sindacato: “io in questo momento lo sento proprio debole in generale. Lo vedo debole. Ho timore perché sto riscoprendo che tutte le nostre battaglie, le mie che feci all'epoca.. che mi sono conquistata nel tempo... ora i miei figli si ritrovano peggio di prima, e questo mi dispiace molto” dice questa caporeparto non lontana dalla pensione (C3F) che, sul versante aziendale, lamenta soprattutto una indifferenza del sindacato alla contrattazione degli orari di lavoro: problema importante per le donne con figli piccoli. Osservazioni critiche, del resto, che la sindacalista conosce e in parte conferma, auspicando un cambio di mentalità nei giovani perché “la vecchia generazione è un po' schematica” e pare poco interessata a occuparsi di questi problemi (C2F).

Le carriere: valorizzazione ed equità

Il giudizio raccolto, in modo unanime, è che nella progressione di carriera l'azienda offra uguaglianza di opportunità fra donne e uomini, per un mutamento della cultura aziendale non tanto comunicato quanto praticato nei fatti. Ne è prova il fatto che molte donne sono divenute capo reparto e capo negozio sia nell'ambito del gruppo e degli altri punti vendita, sia in quello considerato. Un'idea di equità di genere e di mancanza di discriminazioni che anche il personale condivide. Quando poi dalla affermazione si passa a considerare la pratica di questo processo di equità, i requisiti richiesti sono “affidabilità, onestà, correttezza” dice C1F; “se-

rietà” sostiene un vice caporeparto (C7M), intendendo che “se uno fa uno starnuto non deve stare a casa” facendo esempi di gente che a suo dire se ne approfitta; e poi “non venire per fare un complitino, che ce ne sono!”; oppure non abusare, come dice la delegata, della legge 104 “per fare il ponte”, anche se i problemi di persone anziane da accudire sono reali.

Ancora, fra i criteri viene sottolineata la “disponibilità”, almeno un minimo per rispondere positivamente quando il caporeparto chiede, ad esempio, due ore in più (straordinario) o magari di fare un turno serale o di spostarsi per la formazione. A tanti/e invece pare non interessare, e infatti disponibilità non si riferisce solo a quella temporale, ma anche ad assumersi compiti di maggiore responsabilità. Serietà e disponibilità sono alla fine i due pilastri- cardine che si accompagnano, rafforzandole, alle qualità professionali che si vedono in una donna, in un uomo, per proporre avanzamenti di carriera: e sono prerogative di segno abbastanza “neutro” dato che sarà poi il lavoratore ad accettare o a rifiutare, come dice una capo reparto: “...poi io posso fare una proposta, poi dipende tutto dal lavoratore. Per me è stata una cosa giusta e lo rifarei sempre in qualsiasi momento” (C3F).

È dunque la volontà di crescita del lavoratore/trice quella su cui si pone l'accento, il “darsi da fare, cioè non fare al minimo”, la serietà quella che l'azienda osserva per “dare alla persona la possibilità di crescere” (C9M). Stesso parere, ancor più convinto di chi ha ormai una buona anzianità e ha percorso diverse tappe “Nell'Ottantanove eravamo un gruppo, io ho lavorato anche in altre situazioni. ... Quando abbiamo iniziato a lavorare nell'Ottantanove eravamo tanti cavalli alla partenza e non tutti sono arrivati, sicuramente però il percorso era uguale per tutti. Non è che c'è stato chi ha incontrato più o meno ostacoli [in azienda]. Faceva parte della storia personale, di altre cose. Però mi ricordo all'epoca c'era stata la possibilità di prendere questo quarto A, eravamo in 2 o 3 e qualcuno l'ha preso e qualcuno no. Però la possibilità è stata data a maschi e femmine. Ma non mi sento nemmeno una mosca bianca, insomma. Comunque a quel punto contava la testa e le mani poi, non il resto” (C6F).

Opinione su cui anche il collega maschio concorda, facendo notare che si tratta di un'azienda che fa crescere lentamente la professionalità del personale “Perché in questi 20 anni ho visto crescere, sono cresciuto io ma cresciute anche colleghe che comunque fanno il mio stesso lavoro per cui la possibilità, come dice la collega, è stata data a tutti” (C6M). Più parsimoniosa secondo la lavoratrice, cioè che ha “la capacità di curare le cose e magari farle un pochino crescere, no? Cioè non è un'azienda avara. L'avaro accumula, la parsimonia, invece, tu la cosa la fai crescere”.

Certo viene notato un mutamento al riguardo da ieri a oggi, se anche la delegata interna può ancora dire che “da noi non c'è una discriminazione a priori, questo lo devo dire...” portando ad esempio il fatto che ci siano “donne andate avanti”, questo sembra riferirsi più al passato “ad altri tempi. Ecco adesso mi sembra che

sia più difficile” (C2F). Ribadendo l'idea di una situazione complessivamente più difficoltosa per l'azienda, che ha prodotto un rallentamento nelle sue politiche incentivanti le opportunità e l'uguaglianza di opportunità nelle carriere.

Ma in sostanza l'orientamento è non discriminatorio verso le donne, secondo le persone intervistate, perché non viene operata una selezione “preventiva” che in partenza le precluda; nonostante anche chi si comporta in modo egualitario come la capo reparto precedente, poi ammetta “Ho avuto l'opportunità di proporre due maschi e due femmine. Però ritengo che, checché se ne dica, un uomo ha sempre un pochino più disponibilità di una donna...”.

È su questo differenziale di disponibilità materiale (ore, mobilità, ecc.) e mentale connesso in sostanza ai compiti familiari per la maggior parte sempre o quasi centrati su di lei, che viene fatto notare come, in quel punto vendita, vi sia una attenzione particolare a non penalizzare le neomadri; esse ritrovano, dopo il congedo, la possibilità di proseguire la carriera che così risulta non interrotta, ma solo rallentata. E su questo l'azienda offre garanzie esplicite. C'è chi ha avuto figli e pure ha continuato la sua carriera, osservando che la politica aziendale fa molta attenzione alle richieste connesse con la maternità, “per cui le persone sono rimaste in gioco, non sono state accantonate” secondo la dirigente del negozio.

È una visione molto positiva che stempera se non annulla difficoltà reali che si incontrano nei contesti familiari e nell'offerta dei servizi che più di una persona, anche uomo, ha ben presenti “troppo spesso sul discorso della disponibilità le donne sono le prime a perdere. Bisogna vedere che situazione familiare hanno, se sono con figli o genitori anziani; a subire le carenze complessive è quasi sempre la donna” (C7M). Così che, alla fine, se una perde il treno, dice la delegata sindacale in azienda da oltre venti anni, “il treno è perso per sempre”. Esperienza che qualche donna può avere vissuto direttamente sulla sua pelle, tanto da averne ricavato un generale convincimento che sono le donne, in fin dei conti, ad arretrare, a fare un passo indietro, creandosi dei freni...”ci si trova davanti a un bivio” (C4F). Scegliere è anche rinunciare.

La valorizzazione delle opportunità e delle competenze, alla fine, non può che misurarsi da un lato con il nodo della maternità, mentre dall'altro si intreccia con i sistemi di **valutazione** del personale. Questi sono fondamentalmente due: uno relativo alla prestazione, cioè a come si fa quello che si deve fare per il compito assegnato, ed è una valutazione fatta dal caporeparto, confermata o meno dal capo negozio e resa nota al lavoratore/trice (C3F). Non sempre, parrebbe, discussa nei giusti termini, lamenta chi ha avuto e ha ancora responsabilità di rappresentanza sindacale (C7M). La valutazione viene poi inoltrata alla direzione del personale. Il sistema valutativo non incide direttamente sulla parte salariale, ma indirettamente sì, in quanto orienta chi ha responsabilità di proposta nella assegnazione di nuovi

compiti e posizioni (e salari). E infatti la stessa caporeparto osserva che c'è una certa competizione specie in una parte del personale, "si tratta di persone piuttosto giovani", quindi desiderose di essere riconosciute e di avanzare nella professione. Nella struttura considerata non vengono rilevati contenziosi fra direzione del negozio e personale in proposito, rafforzandosi anche in questo modo l'immagine di un luogo nel quale le relazioni di lavoro sono fundamentalmente positive, il clima interno più che sufficiente.

Il secondo sistema, recentemente introdotto, consiste in una valutazione sulle potenzialità fatta attraverso colloqui; in questo ambito si segnala la procedura dell'autocandidatura – qualsiasi dipendente può proporsi, di qualsiasi livello – che, vagliata dalla direzione del personale, porta a un percorso nel quale sono presenti diverse prove fra cui anche test di matematica. Benché i risultati non fossero ancora acquisiti al momento dell'indagine sul campo (il sistema è stato introdotto da poco), è una modalità che raccoglie una spinta e una volontà individuale di mettersi in gioco. Che donne e uomini si siano candidati in numero pressoché uguale, se non maggioritarie le donne – si dice – segnala senz'altro un potenziale di assertività femminile che l'azienda in questo modo fa emergere e incentiva. A differenza dell'esperienza lavorativa delle intervistate di livello medio-alto che hanno alle spalle un percorso di diversi anni, alle quali la proposta di avanzamenti di carriera è sempre stata fatta dalla direzione. E non si è mai sviluppata una negoziazione individuale.

Quanto agli **aspetti retributivi**, secondo la normativa del contratto nazionale valido per il settore cooperativo e del contratto integrativo (2005) che si riferisce al gruppo, la retribuzione si compone di una parte fissa e di una parte variabile.

Alla base, nell'esperienza e nella valutazione degli/delle intervistate, la constatazione che il comportamento aziendale – o meglio la politica salariale del gruppo – non consente alcuna contrattazione individuale (quindi nessun superminimo individuale, C6M e F, C5F) ma si attiene agli accordi sindacali "che applica al 100%" (C8M). Quindi da parte del personale, al di là di valutazioni non prive di elementi critici (vedi paragrafo relativo) riguardanti anche l'efficacia delle posizioni tenute dal sindacato, vi è una indiscussa consapevolezza della "diversità" dell'azienda rispetto alle altre della grande distribuzione. Come si è già riferito, la mancanza di contrattazione individuale e il rispetto della contrattazione collettiva fanno sì "che qui non si sia alla Corrida". E chi ha provato "a mettere fuori il naso per andare altrove, poi ha chiesto di ritornare, quindi" ... (C2F).

Anche rispetto alle disparità retributive, "la realtà dell'azienda dove lavoriamo è molto positiva su certe cose, quindi noi siamo magari dall'altra parte della linea rossa", intendendo che sono al di qua di certe discriminazioni comuni in altre aziende dello stesso settore. Perché sul piano retributivo donne e uomini sono trattati in modo uguale, oltre alla paga base godono di una parte variabile dove "di individuale c'è poco o niente". Non esistono incentivi individuali, anche se

molti lo chiederebbero soprattutto per non coprire “le situazioni incancrenite”: è una discussione che riguarda soprattutto il premio di produzione.

La parte fissa si differenzia, ovviamente, in base al livello occupato all'interno della struttura del negozio, dove si va dal quinto alla posizione della dirigente che è quadro. Tra un livello e l'altro ci sono le fasce di anzianità.

A differenziare la parte fissa concorrono quindi tre elementi fondamentali: la posizione occupata insieme all'anzianità (livello e fascia) e il tipo di orario contrattuale, se full o part-time (se a 30 o 24 ore).

Nella parte variabile del salario è computato il premio di produzione e inoltre le indennità che possono essere assegnate in relazione a diverse mansioni e responsabilità ricoperte. E quindi essa è differenziata individualmente.

Il premio di produzione, in base all'accordo integrativo, viene corrisposto una volta l'anno secondo il raggiungimento degli obiettivi che sono stati fissati in relazione a determinati parametri decisi dalla direzione e in accordo con il sindacato sia per il negozio, sia per i singoli reparti. E qualora il negozio li abbia raggiunti, la cifra corrisposta si differenzia per il livello occupato e per le ore lavorate. In sostanza il personale che non ha responsabilità di reparto, il “personale di base” compreso quello stagionale, lo percepisce se il negozio intero ha raggiunto gli obiettivi. E tuttavia poiché ci sono più part-timers donne, il monte premio di produzione distribuito andrà in misura minore alla componente femminile.

Diversamente, i capi reparto percepiscono il premio se hanno raggiunto gli obiettivi del loro reparto. Non è dunque automatico, come è nell'esperienza di CF3: “in questo negozio l'hanno preso sempre tutti. Là dove ero prima, per delle motivazioni che solo Dio sa, non si sono raggiunti gli obiettivi e io non l'ho preso”.

Incidono poi altre voci nel computo del salario, diverse indennità che differenziano l'importo complessivo: innanzitutto la voce relativa al lavoro straordinario che è stato effettuato, soprattutto per coprire assenze per malattia quando non lo si sia potuto fare con spostamenti interni. Ed è una disponibilità che anche le donne pare ultimamente diano più frequentemente che in passato, come nota un vice capo reparto: “se non hanno proprio esigenze familiari, ultimamente vedo che tutti li fanno. Sono tutti contenti di fare gli straordinari perchè significano soldi in più nella busta paga... io chiedo, sei un part-time e fai due giorni di riposo, uno lo puoi eliminare, puoi venire domani? Sì, e sono soldi in più” (C8M).

Altra voce che può pesare variando in aumento la busta paga è quella per le trasferte che si effettuano per raggiungere altre sedi per i compiti assegnati dalla direzione, soprattutto come tutor o per qualche intervento di assistenza per l'allestimento di altri negozi. L'indennità, in questo caso, dipende dal chilometraggio effettuato. Quanto al fatto se ne usufruiscano in maniera uguale o differenziata uomini e donne, vale la situazione di partenza: sono soprattutto figure con una qualche responsabilità di reparto (capi reparto o vice) a essere coinvolti dando la disponibilità e trattandosi ancora di una maggioranza maschile specie nei reparti “freschi”, è

presumibile che queste indennità privilegino in numero maggiore gli uomini (senza che l'azienda lo faccia di proposito). Dell'assenza del caporeparto gode anche chi ne fa la sostituzione: "quando non c'è il caporeparto prendo la sostituzione, ho una voce in busta paga con dei soldi in più" (C8M).

Anche se l'azienda attua una politica salariale i cui parametri appaiono "sganciati" da stereotipi o discriminazioni di genere, la differenziazione sul piano retributivo – tra donne e uomini – la cui possibilità non viene negata, è spiegata attraverso altri meccanismi "oggettivi ed esterni", legati fondamentalmente alle necessità della cura dei figli che si traducono in numero più basso di giorni di lavoro, come sottolinea questa lavoratrice di terzo livello: "secondo me, parto dal presupposto che non possano esistere o è veramente difficile che esistano due persone che facciano lo stesso identico percorso dal punto di vista professionale. Magari o per un giorno in più o per un giorno in meno o per malattia o per eventi non può esserci la stessa retribuzione. Perché io ho avuto due figli, ho avuto l'aspettativa, la maternità, ho avuto periodi di astensione dal lavoro facoltativa. Cioè comunque sono cose completamente diverse. Io quella aspettativa che ho preso me la devo comunque rilavorare alla fine. Per lo meno prima era così, poi non lo so. ... Secondo me non ci possono essere due individui uguali, uno uomo e uno donna che facciano lo stesso percorso, quindi secondo me trovare una eguaglianza stretta non...[è possibile]" (C6F).

Ma questo appunto è problema di ordine generale, non legato a stereotipi o a discriminazioni di genere.

Il territorio: vincoli e risorse

Il supermercato sede dell'indagine si trova nella periferia sud/ovest di una grande città, in un quartiere che ha 25/30 anni di vita, quindi insediamenti abbastanza recenti, attraversato da due grandi direttrici viarie. Nel ricordo dei primi abitanti si è trattato di un'avventura da pionieri: "c'era una stradina a doppia corsia, non trafficata come adesso... non c'erano le strade, non c'era illuminazione, non c'erano negozi... andavamo attraverso i campi per arrivare a prendere l'autobus e andare a scuola..." (C4F).

Le cose sono molto cambiate dalla prima urbanizzazione, tutto è stato costruito di nuovo, oltre allo stesso supermercato anche tutti gli altri servizi del welfare territoriale e di uso quotidiano, da quelli per l'infanzia alle scuole, ai servizi per gli anziani.

Anche qui, non diversamente che altrove, se il livello medio dei servizi è soddisfacente – si tratta pur sempre di un popoloso quartiere periferico di una grande città – due sembrano le strutture ancora insufficienti a soddisfare i più comuni bisogni familiari, i nidi per i bambini da zero a tre anni e i servizi di assistenza per le persone anziane. Di entrambi le e i dipendenti del supermercato rilevano non solo la carenza ma anche quanto essa pesi sulle modalità organizzative delle loro famiglie e alla fine sulle scelte professionali, prima di tutto, delle donne.

E se c'è chi può ammettere "per fortuna c'erano i nonni", c'è anche chi è dovuto ricorrere a baby sitter e, dice una donna senza figli "è la dimostrazione che parec-

chie colleghe che hanno figli piccoli chiedono il part-time". Non che manchino completamente i nidi perché "con la materna non c'è problema", ma sono insufficienti rispetto alla domanda. Tanto che l'azienda che non ha un suo nido aziendale, favorisce i dipendenti con figli che, in convenzione con il Comune, possono accedere al nido in funzione a fianco del supermercato.

Anche gli orari dei servizi scolastici non raccolgono i consensi di tutti; qualcuno vede positivamente il prescuola e il post scuola giudicando "che ora la scuola va molto incontro alle esigenze della famiglia, ormai lavorano mogli e mariti, anche chi non è separato, purtroppo la vita è questa" e c'è pure maggiore convenienza economica rispetto al servirsi di una baby sitter; mentre chi, più critico o più concreto, giudica che quei servizi non sono comunque adeguati, soprattutto perché gli orari debbono combinarsi con l'organizzazione aziendale a turni: "il problema sono le scuole, i nidi. È il nostro lavoro, noi siamo turnisti fundamentalmente, per cui ti può capitare di fare mattina o pomeriggio. Ecco, secondo me non ci sono servizi per far sì che tu al pomeriggio vai a lavorare in tranquillità come la mattina; il pomeriggio come risolvo il problema di un bambino, di un adolescente. Come lo risolvo?" (C1F).

Sempre più comuni i problemi dei genitori anziani, anche se non coabitanti, che fino a ieri erano magari autosufficienti, ma poi basta niente e hanno bisogno di assistenza continua. Ed è questione diffusa fra lei e le sue colleghe, dice una impiegata dell'amministrazione, in azienda da oltre quindici anni "... ci ritroviamo: come sta tua madre? mia madre è stata ricoverata oggi... queste cose". Ma sui servizi di assistenza, dice, "è meglio lasciare perdere... alla fine è meglio il privato, che poi è una badante dell'est!" (C5F).

In definitiva lo spaccato di problemi che appare nelle esperienze della quotidianità è quello oramai assai noto in situazioni di vita urbana e metropolitana: la polverizzazione dei nuclei, la differenziazione delle esperienze in base alle risorse di cui si può disporre e al ciclo di vita familiare con i suoi diversi bisogni di tempi e di orari dei servizi, fanno sì che l'interazione fra lavoro e organizzazione familiare sia sempre complicata, difficile, piena di tensioni. Percorsi di negoziazione e di scelta fra donne e uomini, politiche di modulazione dei servizi territoriali in modo da renderli capaci di intercettare le molte domande delle famiglie che interagiscono con le politiche aziendali.

Nel caso in questione, di fronte a un territorio che offre molte risposte, ma non sempre e non tutte soddisfacenti, l'azienda mostra una discreta sensibilità e attenzione alle necessità del personale traducendole in determinate scelte organizzative e in una certa elasticità nel soddisfare le richieste.

Comportamenti organizzativi su conciliazione e pari opportunità

Nel complesso, i comportamenti dell'azienda – questa struttura distributiva segue le regole generali del gruppo, ma ha maturato anche una sua storia – se li si valuta dal punto di vista sia delle pari opportunità che da quello delle politiche retributive, appaiono dettati dalla volontà di agire in modo non discriminatorio nei

confronti del personale femminile. Una cultura certamente non patriarcale verso il personale, nel senso cioè che non è determinata da stereotipi, ma da valori relativi alla funzione sociale e soggettiva del lavoro femminile e alle prerogative e competenze professionali espresse dalle donne.

Con un giudizio di massima, è un'azienda attenta alla cultura delle pari opportunità e alle azioni positive conseguenti ("la realtà dell'azienda dove lavoriamo è molto positiva su certe cose, quindi noi siamo magari dall'altra parte della linea rossa", intendendo che sono al di qua di certe discriminazioni comuni in altre aziende dello stesso settore).

Delle disparità salariali si è già detto. Qui ora si vogliono indicare i comportamenti organizzativi attraverso i quali l'azienda affronta la questione delle differenze che si traducono in disparità, poiché già da anni è maturata una politica attenta sia alle questioni legate alla maternità e paternità che ai percorsi di carriera.

Nel primo caso lo si è fatto potenziando l'informazione attraverso l'attivazione di uno Sportello maternità (e di un numero verde) che dà informazioni in merito alla legislazione, ai diritti di astensione, ascolta problemi e aiuta a risolverli anche e soprattutto a livello aziendale (ad esempio in merito agli orari di lavoro).

Ma sono soprattutto le decisioni riferite alla lavoratrice in maternità quelle che vengono segnalate come esempio di non discriminazione, perché la maternità non sia penalizzante per lo sviluppo professionale e diversi sono i casi ricordati, fra cui il seguente: "allora io la settimana scorsa sono andato per lavoro al negozio di X. C'è una collega capo reparto ai latticini che in questo momento è in attesa di un bambino. Già ha un figlio... ha scelto di andare avanti a prescindere da quello che poi è la sua situazione personale. In questo momento dove lei non c'è, l'azienda è intervenuta con un altro collega, ma non ha pregiudicato quello che è il suo posto di lavoro. La sua volontà, la sua voglia di continuare a fare un certo tipo di lavoro ci saranno al momento che lei tornerà (C6M).

Un'attenzione che può persino consentire a una donna che ricopre un posto di responsabilità (con un bimbo adottato) di prendere il part-time, ma la direzione del negozio le ha chiesto di continuare a fare il proprio lavoro.

Casi particolari o casi che delineano una cultura radicata? Per la maggior parte del personale interrogato si tratta in sostanza della seconda ipotesi, pur con qualche ombra critica. E sempre nel campo dell'attenzione ai problemi quotidiani di chi ha figli, il negozio non ha creato un asilo nido d'azienda essendo insufficiente il numero del personale; ha tuttavia collaborato con il Comune per aprire un nido che è collocato sopra la struttura, al quale accedono i bambini del quartiere attraverso le normali liste e anche quelli dei dipendenti.

Nel caso del supporto alle carriere femminili, il Comitato Pari Opportunità del gruppo ha in particolare dato vita all'esperienza del mentoring, attraverso il quale promuovere lo sviluppo professionale e di carriera delle donne mediante l'accompagnamento svolto dal tutor. Sono iniziative delle quali l'azienda è andata orgogliosa e che sono riprese nel Programma per le pari opportunità per tutti del 2007.

Infatti che sia complesso e complicato il problema di come incentivare e supportare le carriere delle donne lo dimostra anche il fatto che il “vecchio” progetto di pari opportunità aveva consentito a un certo numero di donne di crescere, ma poi “anche lì c’è stata una stasi” per l’impegno che il gruppo ha messo nei recenti cambiamenti organizzativi e di competitività. E anche il sindacato interno, in merito a ciò, non ha mai prodotto una proposta (C2F).

Il nuovo contratto integrativo dovrebbe aiutare in tal senso il compito dell’azienda (e del gruppo) nel facilitare i tempi di vita e di lavoro delle proprie dipendenti, con tipologie di contratto flessibili e adeguabili alle necessità lavorative private. Inoltre in alcuni punti vendita (non in quello esaminato, al momento) sono stati attuati alcuni strumenti di organizzazione del personale, come ad esempio le “Isole del Tempo”, auto-organizzazione degli orari alle casse, che tendono a rendere per quanto possibile conciliante il lavoro con la gestione della propria vita privata.

Infine, come si è già segnalato, oggi il problema del gruppo è quello di rilanciare con più organicità questi comportamenti organizzativi, e di introdurli efficacemente nelle strutture di recente apertura, in particolare negli iper, sensibilizzando non solo a politiche antidiscriminatorie ma ad azioni positive di *empowerment* che modifichino una mentalità ancora diffusamente “maschilista” al di là delle apparenze (C3F).

I comportamenti individuali

Il riferimento esplicito e soprattutto implicito che caratterizza la cultura sociale delle/dei dipendenti è quello di una sostanziale parità di ruoli e compiti fra i sessi sottesa a una concezione familiare e di coppia dual workers. Il lavoro professionale delle donne è ritenuto non solo essenziale per il sostegno economico, ma fonte di investimento e gratificazione autorealizzativa.

Una cultura dunque di parità fra i sessi in senso lato, “moderna”, urbana. Che tuttavia mantiene al fondo una tenace convinzione che “per natura” i figli sono soprattutto della madre che adatta le sue aspettative e le scelte concrete, sul lavoro, alla possibilità di conciliare le due sfere, familiare e lavorativa. Alla possibilità di contare su aiuti dei nonni e in misura minore del partner. E quindi sono soprattutto le donne, anche in questo contesto, i soggetti responsabili della conciliazione. Nelle coppie ci si aspetta da loro che si adeguino ai bisogni familiari.

Sembrirebbe, forse per questo, che la negoziazione fra i partner (a parte un caso esplicitamente negativo) non sia particolarmente conflittuale; tanto la norma è interiorizzata.

La figura maschile, sia come è filtrata dalle donne, sia come è vissuta dagli uomini, risponde a uno spettro di comportamenti vario: da quello più diffuso di chi integra il lavoro della moglie – quando compatibile con i suoi orari di lavoro – a quello di una più consistente responsabilità anche in termini temporali oltre che fattuali.

In sostanza, la cultura di riferimento è quella della modernizzazione fra i sessi che mantiene una disparità di impegni e spesso di scelte lavorative di conseguenza: il part-time in primis delle donne. Sicché le donne che vengono assunte a part-time

se sono single desiderano passare a tempo pieno, nota il responsabile interno del sindacato, mentre una donna che ha marito rimane volentieri a part-time per via dei figli. Anche sua moglie, del resto, che lavora altrove, ha un lavoro part-time a 30 ore e non ha accettato la proposta di passare full time perchè lui fa i turni, avrebbero avuto problemi a combinare gli orari e “se mia moglie fosse stata un uomo, avrebbe preso il full time senz’altro”. Tanto che conclude: “se si va a vedere, molte ore di retribuzione è una differenza notevole, perché l’uomo è più *portato* a chiedere il full time che non la donna” (C7M).

Ma non mancano casi di donne che hanno acquisito una posizione di rilievo anche perchè riconoscono di avere potuto fruire degli indispensabili supporti familiari; di una famiglia allargata ai genitori-nonni: “forse non avrei potuto dare tutta questa... tanta disponibilità. Perchè come donna, per quello che mi riguarda, sei molto legata. Ma ho avuto anche l’aiuto della mia famiglia, prima mia madre poi con mio padre. I bambini a scuola li portava lui (marito). E ora che lui ha già staccato penserà a fare il pranzo per mio figlio che andrà al lavoro, per mio padre che sta a casa. Siamo organizzati. Tutti ci diamo una mano, se no non si potrebbero fare le cose” (C3F).

Vincoli organizzativi, capacità di negoziazione nella coppia e valori individuali relativi alle due sfere della maternità/cura e del lavoro professionale determinano alla fine diverse formule organizzative familiari – ed è un lavoro di architettura temporale, di incastri sapienti e precisi – e diverse “disponibilità” individuali: di cui l’orario part-time di lei è un fattore significativo, anche per i conseguenti risvolti di tipo salariale, come è già stato notato.

Se questo è il dato più diffuso, non mancano tuttavia casi “rovesciati” nei quali i problemi della conciliazione hanno portato dei padri a fare scelte impegnative, penalizzanti per la carriera e anche per la soddisfazione personale: “quando sono stato assunto nel mondo cooperativistico lavoravo a X dove vivevo. Un anno e mezzo prima che mi sposassi la mia azienda è andata in fusione con una cooperativa di Terni e io quindi per due anni ho fatto il pendolare... Avevo un problema familiare con mio figlio e poi si è sommato pure il problema dei miei genitori, che mio padre ha avuto un’ischemia cerebrale e si è aggravato, però era più importante quello di mio figlio” (C9M). Da responsabile della segreteria commerciale alla sede legale ha accettato di fare il commesso, anche se lo stipendio è rimasto invariato, per potere stare più vicino al figlio che stava crescendo senza che lui lo potesse seguire; ha eliminato almeno tre ore di pendolarismo al giorno. È consapevole di avere fatto una scelta inconsueta per un uomo e rispetto alla sua carriera dice “praticamente mi sono tagliato le gambe” rinunciando anche a un lavoro molto più di soddisfazione dell’attuale. Ma sull’altro piatto della bilancia il tempo che può dedicare alla relazione con il figlio che sempre si lamentava di non vederlo mai, lo ripaga. Difficile per gli uomini fare scelte controcorrente, la cultura sociale riferita al ruolo dell’uomo come padre, come capofamiglia, non accetta facilmente che la donna, ad esempio, guadagni più del marito.

Lo ammette chi, proprio per motivi familiari nell'idea di acquistare tempo, è passato da lavoratore autonomo proprietario di un punto vendita in un mercato, a dipendente nella grande distribuzione; e con soddisfazione: "io quando lavoravo per me la sera a casa ero distrutto. Sì, ci giocavo con mio figlio ma era veramente un sacrificio, veramente un sacrificio. Adesso non è più così. Io quando sto con mio figlio non sono stanco, non mi addormento. La vita è cambiata. È stata una scelta giusta. Quando sono qua do il massimo, però quando sono a casa, sono tranquillo e do il massimo con mio figlio. Andiamo a giocare a pallone, facciamo tutto... ho deciso dopo 10 anni di cercare di cambiare vita... Sì, la soddisfazione è pure mia. Perché io avendo vissuto tutte due le cose, penso che chi ha un lavoro proprio ha molte più difficoltà di un dipendente a vivere la vita familiare" (C8M). Anch'egli consapevole che generalmente accade il contrario "Più che altro io ho sentito donne che limitano il lavoro per dare spazio alla famiglia, uomini no. Però devo essere sincero un uomo non credo che lo voglia ..." e non lo vuole perché "Io penso che un uomo secondo me per la famiglia viene caricato più di responsabilità, parlo per quanto riguarda i soldi. Una donna lavora part-time e porta a casa 600, 700 euro. Va benissimo. Un uomo che porta a casa 700, 800 euro non va bene. Che ci fai?". Ma non c'è solo il tempo da condividere con il figlio, anche se questa è stata la molla fondamentale; naturale che la condivisione riguardi anche le altre incombenze quotidiane "io quando sto a casa non è che sto sul divano, io stiro, faccio tutto..."

Non c'è dunque solamente un problema di conciliazione di tempi e orari: sotto questo termine si intravedono modalità diverse di negoziazione e decisione nelle coppie, una certa fatica a trovare l'equilibrio giusto, ma anche la consapevolezza di una mancanza importante, quella di avere un po' di tempo per la vita di coppia che oggi è tutto assorbito dalla routine: "manca la coppia, credo che il lavoro, la casa, i figli, insomma mancano spazi, anche se si cerca di condividere quello che rimane. Il rischio è di perdersi... in quel periodo uno si occupava del lavoro, una di essere mamma,... io non facevo il marito, lei non faceva la moglie" (C6M). Sono casi particolari i precedenti, e per questo citati, in quanto si staccano dalla situazione generale, più diffusa: quella nella quale i ragionamenti – e le scelte – sui vantaggi e gli svantaggi di certe scelte fra lavoro e famiglia sono ancora un carico prevalentemente femminile. Che poi ricade pesantemente sugli aspetti retributivi.

3.3 L'AZIENDA DI TELECOMUNICAZIONI

L'azienda T è portatrice di un profilo “dissociato”, che sottolinea il doppio registro esistente fra affermazioni della struttura direttiva di valorizzazione ed equità di genere, da un lato, e comportamenti organizzativi neutri se non penalizzanti per le carriere del personale femminile, dall'altro.

Settore di appartenenza

L'azienda in questione è una “unità di mercato” di una multinazionale con sede nei paesi scandinavi la cui impostazione organizzativa e culturale si fa sentire, sotto certi aspetti, in modo evidente. “Il centro di comando reale si trova in Nord Europa. L'Italia è stata deputata come controllore del mercato del Sud-est Europa”. Opera nel settore delle telecomunicazioni, con elevati standard di tecnologia e di innovazione. A livello mondiale una presenza importante che ha fatto joint venture internazionali molto significative. Come azienda italiana ha fatto riferimento soprattutto al mercato nazionale degli operatori di telefonia mobile e fissa, ma la necessità di allargare questo mercato di riferimento ha di recente imposto una estensione di questa unità a tutta l'area dell'Europa del Sud-est.

L'azienda dichiara di avere 4700 dipendenti in Italia e altri 1500 circa nei paesi balcanici. Tuttavia, a eccezione dell'intervista al capo delle risorse umane, dalle altre interviste emerge una percezione di incertezza sulla stessa dimensione occupazionale che probabilmente riflette un dato vero di continua fluidità: tra acquisizioni anche recenti, scorpori, esternalizzazioni davvero questo dato è in perenne mutamento. Perfino le sedi su cui opera vanno e vengono nei racconti aziendali. In ogni caso la sede oggetto della nostra indagine, in una grande città del centro Italia, occupa circa 1500 tra lavoratori e lavoratrici. L'acquisizione recente di un altro gruppo nazionale ha portato all'ingresso di 500 figure operaie in un'area del Sud del Paese, oltre che in altre sedi.

L'azienda lavora in un comparto dove la maturità del prodotto si raggiunge e supera velocemente e l'innovazione è un obbligo, quindi con forti spinte al cambiamento permanente. La responsabile delle risorse umane la descrive come una “azienda vincente perché ha acquisito nel corso degli ultimi 4 anni moltissime competenze, vincente nelle competenze” (T1F), vincente anche nell'immaginario dei suoi stessi dipendenti.

Su scala temporale più lunga, è un'azienda che venendo da lontano ha realizzato nel giro di venti anni “un dislocamento sostanziale del suo asset, che al 90% era fatto di vendita di prodotti, mentre ora il grosso del fatturato proviene dalla vendita di servizi e know how” come ricorda un alto dirigente (T7M).

Ha vissuto gli anni d'oro delle telecomunicazioni verso la fine degli anni '90 con centinaia di assunzioni, poi ha vissuto una crisi tra 2001 e 2003. Un colosso con una sua fragilità: “abbiamo pochissimi grandi clienti, perderne uno o guadagnarne

uno fa un'enorme differenza. Io la paragono alla cantieristica delle grandi commesse. C'è la commessa di una grande nave e si lavora per 5 o 6 anni. Altre aziende hanno milioni di clienti, la nostra azienda ne ha tre di importanti" dice il responsabile della formazione (T6M).

L'organizzazione del lavoro

Il sistema organizzativo è centrato sul cliente, sul sistema degli account. Colpisce, ma appare conseguente alle elevate competenze richieste, l'addensamento delle figure collocate a livelli elevati dell'inquadramento, spesso come "quadri". Le figure operaie sono limitate a uno stabilimento specifico, il resto della "manodopera" è composta di personale altamente formato e qualificato, periti e ingegneri con un rapporto tra occupazione femminile e maschile circa da 1 a 4 dovuto, dicono le interviste, al fatto che il bacino in cui si è pescato nella fase delle assunzioni (fino a 4 anni fa) è quello di corsi di laurea o diploma in ingegneria delle telecomunicazioni ed elettronica, a forte prevalenza maschile. In questo senso non appaiono discriminazioni di genere, ma si evidenzia il risultato di una segregazione a monte nei curricula formativi.

Questo personale è organizzato per team piramidali, che funzionano come isole di montaggio, che lavorano per obiettivi e risultati destinati a quello che è il centro dell'attenzione, il cliente. L'èquipe vuole anche proporsi come sostegno degli elementi che la compongono, ma è anche sede di dinamiche di emarginazione. In particolare l'attività di management si svolge ricorrendo ai team, quindi ognuno gestisce direttamente un gruppo e ognuno di quel gruppo un altro, a cascata.

L'età media anche dei manager è bassa, la maggior parte dei dirigenti è cresciuta all'interno dell'azienda. A prima vista i quadri provengono più spesso, partendo da livelli già elevati, da altre esperienze professionali. Il grosso delle assunzioni è stato fatto nel periodo che va da 7 a 4 anni fa. Attualmente in Italia si fa soltanto turn over, mentre nel Sud-est europeo si continua ad assumere attingendo a un bacino di offerta in cui si trovano più donne provenienti dai percorsi formativi richiesti (più brevi dei nostri). Connaturata a questa organizzazione aziendale è la pretesa di una precoce obsolescenza del personale, che forse ancora non si pone in termini drammatici vista la bassa età media del personale. Quando tuttavia occorre, il problema si risolve con i metodi riportati al paragrafo sulla contrattazione. Si parla esplicitamente di 35-40 anni d'età come un limite, un dato che non sembra legato certo a reale difficoltà di aggiornamento quanto a maggiori resistenze del soggetto alle richieste aziendali di disponibilità di orario e trasferimento.

La forma contrattuale più diffusa è il contratto a tempo indeterminato. A questi livelli di professionalità forme contrattuali innovative o pseudo tali vengono ignorate, come il job sharing, l'apprendistato professionalizzante. Tanto il lavoro è on call lo stesso, verrebbe da dire. E non ci sarebbe nemmeno il part-time, se fosse per l'azienda. La richiesta proviene dal dipendente e la concessione è reversibile a richiesta dell'azienda". Non può essere tutta la vita" (T1F), ma solo per un determinato periodo di tempo. Un caso di part-time permanente ha portato a una seria

situazione di emarginazione. In larga maggioranza il part-time è richiesto dalle donne per motivi familiari, così come i permessi della legge "104", qualche uomo lo ha chiesto per fasi di studio, nessuno in Italia per paternità.

L'acquisizione di altre sedi nazionali, la dimensione internazionale del gruppo, moltiplicano le necessità aziendali di mobilità e le trasformano in opportunità di carriera: quasi tutti gli intervistati avevano alle spalle percorsi piuttosto articolati in questo senso. La si potrebbe chiamare flessibilità spaziale, parallela a quella degli orari di lavoro.

L'assegnazione dei compiti

Intanto va sottolineata la categorica smentita di ogni discriminazione a monte sulle assunzioni "io non ho avuto il problema se assumere uomo o donna, io ho avuto il problema delle competenze, quali competenze ha questa persona per potersi spendere" (T1F). Insomma non è questione di sesso. Se poi la presenza femminile è ridotta sembra davvero perché erano poche le donne assorbibili con le giuste competenze negli anni passati, anzi si dice che oggi il mercato del lavoro sarebbe più paritario; qualcosa legato alla segregazione sessuale dei percorsi formativi e non a una scelta discriminante dell'azienda.

Che sia vero resta confermato dal fatto che si tratta del risultato di una scelta consapevole e innovativa proveniente dall'alto, dalla stessa direzione del Nord Europa. Fino a 6/7 anni fa questa azienda non assumeva donne e non aveva mai avuto donne in posizione di vertice. Se ciò ora avviene è dichiaratamente il risultato di questa opzione. Non senza conflitti, comunque la struttura nordeuropea e i suoi uomini e donne in Italia hanno imposto un modello diverso, emancipato.

Va subito dopo ricordato che (T7M) "le donne presenti sono il risultato di una selezione del percorso formativo molto forte, proprio provenendo da studi ancora prettamente maschili" e va notato che proprio per questo spesso sono ritenute "più in gamba" mediamente dei colleghi pari grado. E dunque "quelle donne che sono brave, hanno gli stessi compiti, le stesse assegnazioni. Addirittura ci sono delle donne più brave di alcuni uomini, che hanno compiti più difficili, più sfidanti" (T4M). È un giovane quadro uomo ad affermarlo e non c'è motivo di dubitarne.

A un primo giro di inchiesta viene negata ogni specializzazione a priori per genere. Ma poi invece le attitudini vere o presunte, che le scelte aziendali si incaricano di fissare, appaiono. Il motivo conduttore sembra essere: nel contatto con il cliente le donne sono importanti perché si ritiene che siano più brave a relazionarsi, a interagire, a mostrare un tratto di empatia e sensibilità. Sia ai livelli intermedi che ancor di più a quelli manageriali alle donne vengono assegnati compiti di staff, relativi alla comunicazione o alle risorse umane, anche commerciali e meno quelli direttamente produttivi. Sembrano qui contare spiccate attitudini relazionali, negoziali, capacità di portare a casa risultati, senza timori né inibizioni (però questa

maggior capacità negoziale verso l'esterno non dà segni particolari di sé sul piano interno). Alle donne si riconoscono capacità di integrare, mediare, fare squadra, abilità che nella logica complessiva dell'azienda sono viste più che alternative come complementari. In definitiva pregi e difetti della donna in azienda sembrano essere percepiti come equipollenti.

“Le donne sbloccano situazioni, sono innovative, sono creative” (T7M). Però nessuna ha incarichi di carattere strutturale o organizzativo interno. Dove si tratta di far viaggiare una macchina aziendale interna sembrerebbe che l'azienda scelga uomini, anche se non si nega alle donne la capacità di avere il polso fermo. E la donna account di un grandissimo cliente lo conferma quando ci tiene a dire che “a differenza di chi ha compiti di staff, ho la responsabilità di un portafoglio, di un budget da portare a casa, in Italia sono stata la prima nella storia aziendale” (T8F).

Soprattutto quelle ai livelli apicali della carriera, che sono 4 su 12, sono “gente supermotivata” che si distingue per dedizione, energia “qualche volta questa energia può essere un poco deviata da dinamiche tipicamente femminili di nervosismo, reattività, entrano più facilmente in conflitto tra loro e con colleghi” (T7M). Insomma, è diffusa l'opinione, sia tra uomini che donne, che le seconde abbiano attitudini e limiti specifici: secondo lo stesso testimone uomo sono “più sensibili, più in grado di gestire dinamiche complesse ma con picchi di reattività che i colleghi maschi smussano” (T7M).

Qualcuno si lamenta (T4M) di essersi trovato peggio con capi donna “perché trovandosi in minoranza dovevano dimostrare maggiore aggressività. La mia qualità di vita sotto capi donna è stata inferiore che sotto un capo uomo. Gli umori erano molto variabili, l'aggressività nella relazione più marcata. Magari loro hanno dovuto estremizzare per apparire in modo più maschile per dimostrare che avevano tutte le carte in regola per occupare quella posizione”. Chi parla, guarda caso, è un uomo abbastanza sensibile a temi come paternità e relazione umana.

Ma il formatore conferma (T6M): “si sono mascolinizzate, le manager, come modello di riferimento copiano gli uomini. Non so se copiano o ci arrivano solo quelle più maschiline. Il modello è un manager uomo. Autoritarie, reattive, se sei un manager devi essere tendenzialmente autoritario e reattivo”. Ma attenzione “se sei del Nord un po' di meno, se sei latino un po' di più”.

Anche a livelli inferiori della scala gerarchica il surplus di energia delle donne impiegate in questa azienda viene percepito diffusamente. Scompaiono – non a caso – le accuse di autoritarismo ma soprattutto spuntano anche le “altre”: quelle che “stanno appoggiate”, quelle che “vivacchiano, che stanno buttate lì” (T7M). Ma non sono sole: non mancano certo uomini che vengono descritti in una situazione analoga.

Poi in alcune manager donne appare qualche dubbio sulla propria autorevolezza, sul riconoscimento della dignità di una posizione raggiunta, soprattutto di fronte a colleghi maschi e l'idea che questo sia meno vero per dirigenti e quadri dell'altro sesso. Ma bisogna notare che anche in interviste maschili si trova la conferma del fatto che in azienda il riconoscimento dell'autorità non può fare a meno dell'autorevolezza che proviene dalla competenza, a prescindere dalla connotazione di genere.

Merita un cenno anche il fatto che il tema apparso prima, quello della precoce obsolescenza, si declina in modo diverso tra uomini e donne. Perché essendo gestito dall'azienda in forma morbida, attraverso incentivazioni alla mobilità, ne deriva che valga soprattutto per le figure professionali meno specializzate e considerate meno "performanti" all'interno, dunque di certo meno gli ingegneri delle segretarie, e usiamo qui intenzionalmente la connotazione di genere per queste categorie. E sembra valido il giudizio di chi (T6M) parla dell'azienda come di un'organizzazione che "continua a privilegiare le qualità cosiddette maschili. Determinazione, individualismo, gerarchia, potere, scontro, rispetto". Le qualità femminili non sono ancora un valore. La stessa persona fa notare che questo è più vero nella sede italiana che nella casa-madre e, dove ha incontrato donne manager che portavano i bambini al lavoro o il cui marito aveva preso lui i permessi di paternità. Qui da noi "assolutamente non sta succedendo, sarebbe difficile, sarebbe un po' strano, un po' nuovo, è un diverso questo qua, farebbe impressione" (T6M). Chi parla intende in azienda. A prevalere in questo caso è la cultura aziendale o quella del contesto? È possibile distinguerle?

Gli orari di lavoro

"L'azienda è al di là dell'orario di lavoro, non c'è più orario di lavoro, non c'è più orario di ingresso o uscita. Formalmente c'è, non c'è nel senso che tutti quanti è facile che arrivino alle 10 e mezza, alle 11, escono prima, entrano dopo. È un concetto di lavoro diverso, tu devi stare al lavoro non per 40 ore, poi alla fine sono sempre 40, ma nel momento in cui mi servi" (T2FFM).

"Uscire alle 5 è part-time. Siamo in piena giornata lavorativa alle 5" (T6M).

Queste citazioni fotografano la situazione aziendale, almeno da un certo livello di inquadramento in su. Flessibile in quanto ingresso e uscita, secondo una regola non scritta ma informale, che peraltro pare generare anche ansia, sensi di colpa: "andando oltre l'orario di lavoro ogni persona si sente individuale nel rapporto di lavoro, però sa che è in difetto perché va contro la regola scritta, se deve accampare un diritto non lo accampa perché lui ha preso un modo di vita che è contrario alle norme" (T2FFM). E soprattutto prolungato ben oltre le ore ordinarie, tutto proiettato verso le ore serali.

E poi attenzione. Flessibile con questa informalità dal livello di quadro in su, che significa comunque un bella quantità di persone. Per gli altri è diverso, il vincolo al cartellino resta più stretto. Il lavoro per obiettivi significa che in ogni caso il lavoro va fatto entro certe scadenze, senza dimenticare che si lavora in team. All'interno di

questi si possono utilizzare permessi, essere informalmente elastico, questo non conta più di tanto. Bisogna raggiungere dei risultati e alla fine il conto delle ore non è pari. L'orario risulta sempre esteso oltre le ore ordinarie, ai livelli manageriali medi e alti si arriva anche alle 12 ore al giorno e non se ne prevedono mai meno di 10. Tanto che un full time limitato rigidamente alle ore contrattuali sarebbe considerato come un part-time e "una nomea del tipo 'lui esce comunque alle 5 e mezzo si propagherebbe'" (T6M).

Il part-time formalizzato è utilizzato quasi esclusivamente da personale femminile per motivi "familiari". Le richieste vengono di norma soddisfatte ma c'è un "ma". Questo assenso a volte non è immediato, a volte implica subito un spostamento di settore, paradossalmente è rigido al contrario nel senso che dal part-time l'azienda chiede di rientrare presto.

Certo, l'azienda quasi irride ai tempi in cui il direttore del personale poteva dire "il mio scopo è la rilevazione della presenza" (T7M) e tuttavia si lavora per tanto tempo, pur nella flessibilità, e ai livelli più alti si lavora anche fuori dell'azienda, in una sorta di continua reperibilità consentita dall'uso delle tecnologie on line. Consapevole di questa sua richiesta di reperibilità tendenzialmente permanente, l'azienda ha aperto una palestra interna, sta aprendo un centro di fisioterapia, c'è la banca interna, la persona che paga i bollettini. "Un modello invasivo" dice la rappresentanza sindacale (T2FFM), forse anche un modello inclusivo e integralista, un tentativo aziendale in embrione di trasferire il mondo esterno all'interno del luogo lavorativo.

La vulgata aziendale si vanta del suo imprinting nordeuropeo. Sull'orario di lavoro la smentita dei fatti è talmente stridente e insieme così data per scontata da suggerire una specie di rimozione. Ma anche in azienda chi è più attento nota le differenze, come quella con la manager scandinava che incontra le colleghe italiane e dice che devono lavorare di meno, del resto lì "alle 6 anche l'altissimo manager se ne va a casa e questa incitava a prendersi cura di se stessi, della loro vita personale, non solo del lavoro" (T6M).

"I colleghi del Nord Europa non si fanno assolutamente vergogna se hanno una riunione che deve finire alle 6, alle 6 non è finita, si alzano, dicono ci scusiamo ma noi abbiamo da fare delle altre cose e se ne vanno" (T8F).

Forse c'è stato poco tempo per indagare come si faccia in modi tanto diversi a ottenere produttività che si presumono simili? Le risposte genericamente parlano di un modo di lavorare diverso. "Probabilmente essendo più disorganizzati, meno precisi, meno rispettosi del tempo, degli appuntamenti, accumuliamo ritardi" (T8F). Ma può bastare? A cos'altro, a quale valore anche simbolico è legato il fatto che in questa multinazionale siamo in Europa gli unici le cui auto alle 8 e mezza di sera sono per metà ancora nel parcheggio aziendale? La vergogna che i manager scandinavi non sentono la sentono quelli italiani? Una risposta potremmo anche trovarla in queste parole di un intervistato (T6M): "ho bisogno di identificarmi in un luogo, in Nord Europa non ho bisogno di ammazzarmi di lavoro per essere qualcuno, sono una persona con interessi e lavoro. Il lavoro serve per vivere, in

Italia non serve solo per vivere, ma anche per essere qualcuno”.

Qui il tema della diversità uomo-donna si smarrisce in una discriminazione generale. Ma forse le donne hanno qualche modo in più per sentirsi qualcuno o qualche costrizione-scelta che le obbliga a non dimenticarlo. Per gli uomini, sarà bene ricordare che “le cose vengono decise dalle 7 di sera in poi” (T5F).

D'altra parte però ne pagano il prezzo maggiore. “Se lavorare fino a un certo orario è fondamentale per avere delle posizioni importanti, in Scandinavia non lo è, nemmeno in Belgio, e quindi dà ancora più pari opportunità” (T8F). Più chiaro di così non si potrebbe parlare.

La formazione

In premessa va detto che la formazione del personale è già avvenuta a monte al momento dell'assunzione, nel senso che tutti provengono o direttamente da studi avanzati in TLC, ingegneria, informatica o da precedenti esperienze lavorative nel settore. In questo secondo caso la formazione è quella “aggressiva” (T4M), che rappresenta un importante prerequisito della valorizzazione aziendale della persona.

La politica aziendale è di proporre una grande quantità di formazione potenzialmente rivolta a tutti e tutte e a ogni livello gestita da un centro interno in collegamento con la sede madre. Ma il tipo di formazione che nel narrato delle interviste prende il sopravvento è, più che l'aggiornamento o la riqualificazione tecnica, che probabilmente si fa soprattutto on the job, quella motivazionale, definita anche “umana”, alla leadership o al lavoro in gruppo, una sorta di addestramento a un aspetto del profilo professionale che evidentemente l'azienda ritiene decisivo.

Si investe forse in proporzione di più sulla fascia manageriale, perché si ritiene che una eventuale mancanza di competenza a questi livelli sia la prima cosa da risolvere, cominciando dall'alto, lavorando sul “leading example”. Si investe parecchio comunque sulla fascia di personale “in carriera”, in crescita. Le persone che, nella neolingua aziendale, vengono definite “asestate”, sono circa 600: un investimento sul loro comportamento. Gli assessment, che ritornano in tutte le interviste, spesso servono a ridurre approcci sbagliati, per esempio troppo assertivi o direttivi. Lo stile di comando deve essere diverso, deve puntare al coinvolgimento di tutta l'équipe.

Le persone fanno insomma formazione permanente. Ma specifici pacchetti di recupero di know how dopo lunghe assenze (come è tipico della maternità) non sono previsti. L'opportunità di recuperare è data a tutti, ma anche in questo caso sembra passare in primo piano la necessità di coordinare e adeguare esperienze e competenze aziendali diverse. D'altra parte il management sostiene che le dinamiche di evoluzione per chi vende servizi rispetto a chi vende prodotti – e questo oggi fa l'azienda – non sono poi così veloci.

C'è una quasi ossessiva attenzione per la formazione come strumento della gestione delle risorse interne, rivolta alla motivazione, con programmi dedicati alla consapevolezza, alla diffusione di obiettivi, alla comunicazione interna. Il tutto legato proprio a una organizzazione del lavoro “per cliente”. Al punto che un dirigente arriva a dire “una pletora di iniziative, abbiamo esagerato al contrario, biso-

gnerebbe essere più direttivi, dire ai ragazzi quello che c'è da fare, rimboccatevi le maniche" (T7M).

Ma resta il fatto che la formazione motivazionale è tanto importante da condizionare perfino gli ad personam dei manager sulla base dell'indice di motivazione del proprio personale, calcolato attraverso sofisticate "indagini di clima".

Tipologia di rapporto di lavoro

"L'azienda ci ruba il nostro ruolo, proprio perché fa sindacato". Una affermazione fatta a margine delle interviste per dire che il sindacato aziendale è vecchio, superato. La cultura aziendale della managerialità aperta probabilmente approda a esiti diversi tra Nord Europa e Italia. Qui in realtà essa diventa una causa di messa ai margini della dialettica tra le parti. L'azienda sembra considerare più importanti i questionari sul gradimento di colleghi, modelli di gestione, capi. Salvo poi pretendere di manipolarne i risultati quando ne emerge un malcontento – però disorganizzato – o comunque se non corrispondono alle aspettative come nel caso dell'introduzione degli open space: 85 commenti su 100 sono preoccupati di questo, ma la manager risponde che non vuole sentire commenti negativi. Potrebbe trattarsi di una di quelle reazioni viscerali femminili già dipinte in alcune interviste ambo sessi, sicuramente da recuperare nella gestione morbida, ma svela anche quanto siano assertive le scelte aziendali.

Il "boicottaggio" del sindacato parte già dallo svuotamento delle informazioni dovute contrattualmente. "L'azienda non vuole parlare con le rappresentanze sindacali di ciò che attiene all'organizzazione del lavoro, quindi alla gestione del personale... qualche volta ci dà i dati, si vede che te li dà proprio per dare, ti dà un fogliettino in cui c'è scritto un numero, i dipendenti, le donne... e poi spesso li detta, non è che è precisa" (T2FFM). Una situazione che si è riscontrata anche direttamente, visto che non sono state fornite schede di alcun tipo e la stessa responsabile delle risorse umane ha esordito al suo incontro dicendo "per carità niente di scritto, non ho tempo" (T1F), poi nella realtà ha dato invece ampia disponibilità per l'intervista.

Il sindacato appare quasi fuori gioco, continuamente alla rincorsa delle decisioni o delle proposte di un'azienda che tende non a confliggerci ma a ignorarlo e perfino a sostituirlo. Come si è visto, il salario contrattato collettivamente è quota minoritaria, comunque non interessa chi è in carriera. Le cifre in gioco possono anche raddoppiare rispetto al CCNL. Le valutazioni su carriere e incentivi ad personam sono del tutto unilaterali da parte della gerarchia aziendale. Non c'è controllo sugli orari. L'azienda sta discutendo un nuovo sistema di inquadramento e lo fa partendo unilateralmente da gruppi di lavoro, anche dal basso, coinvolgendo lei direttamente i dipendenti, precedendo ogni confronto col sindacato.

A monte c'è una grossa mancanza di trasparenza nelle informazioni da parte dell'azienda ai sindacati, ma anche una grave mancanza di circolazione, di socializzazione tra dipendenti. "Non è che si dice io guadagno x, anzi non si dice mai, non si dice mai io guadagno tot, però si dice sono 4 anni che non prendo l'aumento" (T4M).

Ma tutto il lavoro aziendale sulla solidarietà come fa a non diventare mai solidarietà fra lavoratori? Come dice ancora una rappresentante sindacale “un conto è la solidarietà tra colleghi di lavoro e un conto è lavorare in team” (T2FFM). In realtà sembrano configurarsi come modelli tra loro alternativi. Questa gestione soft non è poi certo incapace di operare scelte dalle conseguenze traumatiche in campi diversi: mobilità esterna, indotta, parcheggi in esternalizzazioni. Per esempio si raggiunge lo scopo dello svecchiamento periodico attraverso procedure di mobilità incentivate ma anche stressanti, attraverso dismissioni, scorpori di rami d'azienda, alla fine dei quali si può finire “nelle lavatrici dove le persone spariscono o gli viene ridotto il salario nei fatti” (T2FFM).

Ma anche su questo terreno, magari in modo meno brutale che riguardo agli orari, viene fuori una differenza con l'originale scandinavo del modello. Un altro mondo è possibile anche all'interno della stessa azienda. Sulle politiche salariali, anche su quelle di merito individuale, gli intervistati dicono che c'è maggiore formalizzazione in Nord Europa e in genere un maggiore rispetto delle regole della negoziazione coi sindacati, che comunque sono anche all'interno dei consigli d'amministrazione. In assenza di quella organizzata e collettiva, da parte degli individui non appare quasi nessuna resistenza al cambiamento; chi non si adegua o non lo ha introiettato come valore, varia dalla rivisitazione nostalgica di esperienze precedenti alla resistenza passiva depressa. Ma stando alle persone intervistate, con l'ovvia eccezione delle rappresentanze sindacali che appaiono invece molto critiche e attente, quello che colpisce è l'assenza del sindacato dall'orizzonte dei punti di riferimento delle persone che lavorano in questa azienda.

Il capo delle risorse umane ricorda che gli uomini sono più abituati a maneggiare il potere e a fare alleanze a questo scopo. Mentre le donne sarebbero competitive fra loro e perderebbero competitività uscite da scuola perché irretite spesso in un discorso uomo-donna che le fa rinunciare. Si tratterebbe quindi di un deficit di autostima e tutto partirebbe da come è impostato il rapporto uomo-donna. “Io lo vedo nei sistemi organizzativi familiari, il punto di snodo è lì dalla famiglia, se in azienda arriva una persona con scarsa autostima, puoi fare un lavoro sull'autostima e ti può andare bene se sei fortunato, ma se non c'è qualcosa sotto per far sviluppare”... (T1F).

Fra gli uomini è invece diffusa la certezza di una pari capacità delle donne a negoziare. Ma c'è anche qualche donna che non è d'accordo né con la prima né coi secondi. Drasticamente, “la scelta delle donne è precoce e consapevole, alcune decidono di dedicarsi alla famiglia già a 18/19 anni e fanno anche l'università, ma conscie di non essere interessate a un mondo del lavoro di un certo tipo. Altre vedono una carriera professionale e sono quelle che poi si licenziano perché non sostenute” (T3F).

Quelle che ce la fanno, lo dicono loro stesse, le loro capacità le hanno dovute sottolineare e hanno dovuto anche sostenere una certa resistenza più o meno sorda dei propri colleghi maschi.

“Mi hanno fatto la guerra” (T1F) dice una, “ho imparato crescendo al Sud a farmi

scivolare addosso la malevolenza” (T8F). Tutte hanno dovuto e saputo unire la competenza professionale, i contesti familiari sostenenti, l'aggressività iniziale (salvo poi smussare questo aspetto), hanno dovuto “essere equilibriste” (T8F).

Le carriere: valorizzazione ed equità

I livelli retributivi previsti dal CCNL dei metalmeccanici non appaiono adeguati a una situazione occupazionale e professionale quale quella di questa azienda. Rappresentano solo una specie di zoccolo. Da certi livelli in su almeno (non ci è stato fornito un dato complessivo) le cifre in gioco sono decisamente altre. L'intervistata quadro donna che, provenendo dalla università, guadagna solo 1700 euro al mese si sente povera e non a torto, considerando le sue competenze, le sue responsabilità, il suo orario di lavoro senza straordinari pagati. “I quadri hanno 30 euro in più vabbè...” (T4M) a stare al contratto nazionale e infatti non è quello che fa la differenza.

Già i premi variabili di risultato, comunque differenziati, per team, cliente, attività eccetera, possono elevare queste cifre in media del 12 -15%, con estremi che possono spaziare tra l'8 e il 25%. Anche in questo caso si dice che “se sei bravo e strategico, l'azienda non fa differenze, se avevi lavorato su queste cose, tra uomo e donna” (T4M). Ma se gli obiettivi prefissati cui essi sono legati sono molto alti saranno di più le donne ad avere difficoltà a raggiungerli: come vedremo dopo, gli obiettivi sono pensati per orari di lavoro dilatati. “Quest'anno il variabile è andato malissimo, se il mio capo mi avesse fissato obiettivi meno sfidanti avrei preso il doppio, di variabile” (T4M).

Ma il vero gap possono scavarlo i premi ad personam contrattati o concessi individualmente e discrezionalmente in modo informale. Questo tipo di salario lo si misura rispetto anche a qualcosa che appare e viene definito come “personal brand, la tua performance riconosciuta, a quanto il tuo nome è legato, quanto è importante e quella è pura percezione” (T4M) come tale decisa dal tuo capo, in modo molto discrezionale e dipendente da un complesso di variabili ed equilibri aziendali piuttosto che da risultati definiti. Qualcosa che pare proprio una sorta di valore potenziale sul mercato del lavoro.

A differenziare è anche un altro elemento: il salario contrattato al momento dell'ingresso, “venendo qui si è contrattato un regime di salario, magari proprio in conseguenza del fatto che si viene qui” (T4M). La stessa concorrenza tra aziende simili si incarica di rafforzare questo meccanismo: dimissioni annunciate, retention bonus, sono tutti elementi di differenziazione giocata sulla base di rapporti individuali, tra dipendente e superiore, a piramide. Venire da un'altra azienda può significare dal 30% fino al doppio più di un collega allo stesso livello.

Insomma, la regola appare rispettata: il salario o lo gestisce la contrattazione collettiva, o lo riempie, oppure è il contrario, e in questo caso l'azienda ottiene il suo scopo “io devo gestire come azienda il salario” (T2FFM) riferiscono le rappresentanze sindacali.

Risultato: grande variabilità di percorsi retributivi in una contrattazione salariale

che sembra affidata proprio a un libero mercato tanto è quasi ingenuamente ignara anche nella percezione degli intervistati che un altro sistema sia possibile o almeno sia stato praticato. E in questa contrattazione individuale senza freni, acquista grande valore la capacità di rendersi visibili (e perfino la disinvoltura ha un suo valore). E anche l'esperienza lavorativa, professionale pregressa o in concorrenza, molto più di quella scolastica, anche di prestigio. Le provenienze dal mondo della ricerca, di studio anche ad alti livelli, anche all'estero, non sono valutate altrettanto, né per femmine né per maschi. "Nelle aziende italiane il reddito si decide al momento dell'assunzione" e "al primo colloquio che ho fatto per entrare nel mondo del lavoro apparivo come uno studente lavoratore" (T5F).

Si parte insomma subito con reddito inferiore a colleghi che hanno magari solo un diploma ma qualche anno di lavoro alle spalle, sia uomini che donne. L'esperienza pratica acquisita viene valorizzata più del bagaglio culturale di anni di studio, almeno nel breve termine. Fino ad estremi del tipo "prima ero una neolaureata, non potevo avere scatti, incrementi salariali, ho avuto solo quelli del contratto metalmeccanico" (T5F). Sarà un caso, ma fra gli intervistati quelli provenienti direttamente dagli studi sono donne.

Non c'è dubbio, le donne in questa azienda possono arrivare al top "però il problema è arrivarci" (T2FFM): e per arrivarci occorre certo competenza e motivazione ma comunque anche disponibilità. La valorizzazione non viene negata a priori a nessuno, non ci sono discriminazioni preventive. Ma oltre che alla competenza e alle esperienze pregresse lavorative, è fortemente collegata alla disponibilità di tempo e luogo. È ancora equa? Se la disponibilità appare come chiave di una carriera brillante e le opportunità di mostrarla sono date a tutti, poi la realtà si incarica di discriminare.

È per esempio lavorando su cose strategiche che si fa carriera, bisogna lavorare su cose in evoluzione, su cose "non piatte". Ma questo vuol dire che "la vita è un bel po' più dura perché poi i clienti vogliono sapere cosa si propone, il giorno prima è tutto un corri corri, si va dal cliente, si fa la presentazione. Bisogna preparare cose all'ultimo momento, il cliente dice lo voglio per domani, tutti a correre, si fa tardi la sera" (T4M). E ottenere risultati non basta, "rendersi visibili è un aspetto importante della carriera, la capacità di rendere visibili i propri risultati, è un valore di leadership" (T8F).

La gestione della maternità rappresenta con evidenza anche qui un discrimine nel processo di valorizzazione del lavoro femminile. In modo perfino sorprendente vista l'attenzione che l'azienda pone alla retorica del sostegno. La maternità è un problema per l'azienda: "la domanda se hai intenzione di sposarti, quanti figli vuoi avere te la fanno lo stesso. Sono entrata nel '78, me l'hanno fatta, poi nel '97 dopo due anni di cassa integrazione sono rientrata, stessa domanda ma lei ha intenzione di sposarsi?, considera che avevo già 37 anni" riferisce una donna sindacalista (T2FFM).

Il fatto è che la maternità, meglio la famiglia in genere, rappresenta un disvalore in questa realtà aziendale così evolutiva. In cui "un periodo passato fuori non si può

negare che sia un impedimento, lo è, però il fatto di esser stati fuori un anno non è che automaticamente blocchi una carriera” (T7M). Ma dopo quel primo anno? Non è che un figlio sparisce. È vero che la stessa cultura aziendale che pone enfasi sulla solidarietà impone di cercare di non emarginare, di reinserire all'interno dei team. Ma non tutte ce la fanno. E dipende a quel punto, dicono in tanti assecondando l'opinione della dirigente del personale, dalle doti individuali e dal contesto alle spalle, ma sempre a proposito di una persona che viene fortemente responsabilizzata. La valorizzazione in questa azienda avviene sulla base di criteri di valutazione vari. Tutti sono visti come patrimonio potenziale di ambo i sessi, quello che nella pratica differenza è il fatto che tutti siano tradotti bruscamente in tempo di lavoro. O, in una scelta secca, in tempo da lasciare al resto della vita. Anche il coinvolgimento, la partecipazione, la socialità, pur declamate, finiscono in questo imbuto. Avere buone relazioni coi colleghi certo è necessario, ma non è sufficiente se non si è disposti ad averle fino a tarda sera.

In questa azienda i differenziali salariali sono diffusi, elevati, modulati sulla disponibilità e riguardano indifferentemente i due sessi, in prima battuta. D'altra parte, le dipendenti donne sono più spesso quelle che si sottraggono alla implicita richiesta aziendale di tale disponibilità. Quello che in prima battuta appariva dunque come fenomeno neutro, si svela agevolmente: nella realtà i differenziali salariali presenti in azienda vanno più spesso a svantaggio di donne che non di uomini.

La percezione di questo gap a carico delle donne appare nelle interviste solo gradatamente: spesso la risposta è “non ho percezione di nessun tipo di discriminazione di carattere sessuale nel trattamento retributivo” (T7M) oppure “qui dentro so quasi con certezza che non c'è discriminazione nel costruire piano piano tutti i pezzi per aumentare lo stipendio” (idem): e alla lettera è vero, la discriminazione non deriva certo da un pregiudizio, ma da cause percepite come oggettive.

Tutte e tutti alla fine concordano che anche in questa azienda “per le donne è più difficile”. Però è sintomatico che la responsabile delle risorse umane calchi tanto sulle capacità individuali a “farcela” e la dirigente commerciale sul fatto che “la discriminazione è legata al contesto, la differenza con l'estero è avere strutture di contorno che agevolino la donna invece di farla sentire come un UFO” (T8F). Eppure entrambe avrebbero tutti gli strumenti di confronto internazionale per mettere in discussione anche l'organizzazione del lavoro interna all'azienda.

In altre parole, il contesto aziendale tende a creare consapevolmente differenziali salariali e lo fa – meno consapevolmente – a scapito delle donne. In questo ha la complicità del contesto culturale e sociale. Pare crearsi tra azienda e società locale una circolarità di opportunità che si rafforzano, autoreferenziali, che portano a un modello unico che adattandosi a persone diverse diventa discriminante nei fatti. L'eguaglianza delle forme non garantisce eguaglianze sostanziali ma nemmeno pari opportunità.

L'organizzazione aziendale non solo non sembra in grado di modificare un modello socio culturale ma anzi ne approfitta, lo parassita, lo piega a una sua variante regionale, nonostante che si dichiari invece conscia di questo modello e delle sue

contraddizioni e che anzi arrivi ad addossare alla società una serie di limiti e ritardi, ad accusarla di provincialismo. La sua dichiarazione d'innocenza non è convincente.

Un'intervistata dice esplicitamente che "le aziende italiane giocano anche su questi vincoli consapevolmente" (T8F). E all'obiezione che oltre alle culture familiari e sociali ci sono anche gli stereotipi aziendali, il capo delle risorse umane si lascia scappare "ma il sistema aziendale è fatto di gente che sta in famiglia" come a dire che poi questa azienda, fatta di gente concretamente immersa in una cultura, non può non risentirne. Insomma azienda e famiglia, in questo caso complementari, appaiono integrarsi fra loro perfettamente, se non fosse che si lasciano dietro un carico di disagi materiali e mentali, nemmeno questi equamente ripartiti tra generi.

Il territorio: vincoli e risorse

La sede dell'azienda è collocata alla periferia Sud di una grande città, dove si intuisce comunque che sia scontata l'immagine e la realtà della donna che lavora anche come ineliminabile supporto alle risorse familiari. Per contrasto appare già in parte diverso il contesto di chi vive nell'hinterland, in zone residenziali dove "ci sono ancora queste famiglie di persone benestanti, mariti magari professionisti ma donne che stanno a casa, in città sarebbe diverso" (T8F).

Tra le pieghe del discorso sulla situazione del lavoro emerge molto di quello che avviene nelle case, nelle famiglie. "Su di lui come, sul 99% degli uomini, non ci si può contare" per i lavori di cura, dice la segretaria di una donna dirigente (T5F). Sarà il giudizio più drastico incontrato, ma certo è inserito in un ventaglio di opinioni assolutamente convergenti. I "motivi familiari" come strutturale problema di conciliazione tra tempo di vita e lavoro per le donne tornano in tutte le interviste svolte. Tutti concordano, anzi suggeriscono e sottolineano, questo handicap "femminile" e solo femminile dei vincoli familiari, e soprattutto di quelli maternali. Le "costrizioni" familiari appaiono nel discorso che gli uomini fanno su se stessi solo in una prospettiva futura oppure come riconoscimento del sostegno che la donna ha dato alla carriera dall'esterno.

Alcuni lapsus verbali rivelano un vissuto di percezione molto tradizionale: "le donne poi si sposano" (si sposano da sole o con altrettanti uomini?) detto da una segretaria che è anche rappresentante sindacale (T2FFM). O quello del top manager (T7M) che si lascia scappare, a proposito delle sue pari grado donne, "quelle sono rientrate quasi subito, invece ci sta quella che giustamente vuole fare la madre fatta per bene, prende l'anno perché vuole crescere il figlio dall'inizio". O quella della giovane plurilaureata, poliglotta, che afferma candidamente "perché un figlio nasce perlopiù a una donna" (T3F).

In questo contesto culturale le donne si porrebbero fin dalla scuola "perché siamo intelligenti" di fronte a una opzione tra competizione lavorativa o avere una famiglia e pragmaticamente, scegliendo la seconda opzione, "fanno lettere" (T3F).

Riguardo alla contrattazione individuale nella società, segnatamente coi partner, pochi ne parlano, pochi riprendono le provocazioni della domanda, in un caso o due

si nega importanza alla cosa anche affermando che tanto “la mamma tendenzialmente è quella che ci soffre di più” (T6M). D'altra parte i casi di dichiarata buona collaborazione integrata fra marito e moglie con figli sono in genere non ricondotti a una contrattazione ma piuttosto a una scelta a monte adeguata del partner “avevo la percezione di aver trovato la persona giusta” (T8F) o comunque a una condivisione a monte del problema: non sono apparsi su questo segni di conflitto.

Condivisione spesso oggettivamente facilitata dal tipo di lavoro che il partner del dipendente di questa azienda svolge: il top manager ringrazia la moglie ma confessa “tutto è stato possibile perché mia moglie ha sempre lavoricchiato, non ha fatto mai lavori seri o troppo impegnativi in termini temporali” (T7M). Quando tutti e due sono parecchio impegnati, rimandano la scelta di fare figli al futuro.

Comportamenti individuali

Come si vede la cura della famiglia appare come un handicap pesantissimo sia per la disponibilità di tempo giornaliero sia all'ipotesi di trasferimenti. Come fa notare qualcuno: “(il lavoro di cura) è sicuramente un altro lavoro. La maternità crea un'assenza ed è ovvio che non è un vantaggio. Ma anche la sola preoccupazione non è che fa bene” (T6M), perché forse richiede quel distacco mentale, quella distanza emotiva che impedisce l'adesione integralista richiesta dall'azienda per fare carriera.

Il fatto è che la richiesta dell'azienda sugli orari è proprio il contrario della rigidità, è quella di una flessibilità legata al risultato, l'orario di lavoro deve essere fluttuante ed è strutturalmente poco programmabile, poco prevedibile: questo pone problemi forti di conciliazione dei tempi di vita e lavoro a tutte le donne. “Quando cominci ad avere responsabilità di persone o cose non ci sono orari, c'è poca scelta, o prosegui per avere uno stipendio che ti permetta di avere qualcuno che fa quello che tu non fai a casa oppure molli tutto, non ci sono vie di mezzo” (T5F).

Nell'assenza o nella debolezza di una tutela collettiva bisogna aiutarsi da sé. Resta cioè da indagare la capacità individuale di contrattare la propria posizione professionale in azienda. L'idea che l'azienda ponga ostacoli alla donna in particolare sulla questione della maternità come emblema della doppia presenza viene respinta decisamente nelle interviste manageriali. Poi però il quadro anche nelle stesse interviste si articola: si parla di casi di stress, si riconosce che la donna ha bisogno di supporto del capo e supporto del marito, che “deve essere incoraggiata se no si adagia” (T1F). Ma la capacità di tenere entrambi i fronti “dipende dal contesto e dal cambiamento di testa delle persone” (idem). Insomma il modello aziendale ne esce a testa alta: se l'individuo, di solito ma non solo donna, non regge lo stress la colpa è della società e poi anche sua.

Nessuno/a tuttavia attribuisce differenziali di genere a una capacità di contrattare individualmente, piuttosto viene attribuito al ruolo precedente (studio o lavoro) oppure anche all'età. Insomma, la percezione diffusa è che ci siano “persone” brave e meno brave a farsi valere, ma appunto persone non connotate sessualmente.

La carriera è legata a un'attitudine personale e sociale alla flessibilità e alla mobilità. Parlando delle necessità di trasferimenti si lamenta che "le persone sono resistenti, non colgono tutte le opportunità che ci sono, non siamo pronti al cambiamento, non vogliamo cambiare, ci dobbiamo spostare da mamma e papà" (T1F). Attitudine che l'azienda non sempre riesce a ottenere nella misura auspicata e la parte femminile appare ed è mediamente più restia. Siamo dunque di fronte a un'emarginazione di fatto che è difficile definire discriminazione cosciente.

Quasi tutte le interviste collegano l'evoluzione professionale in azienda alla "disponibilità" da parte della lavoratrice o del lavoratore. E in altrettante la scelta di fare carriera pare comportare un vero e proprio sacrificio "rituale" della propria vita familiare. Non solo della relazione coi figli, ma per alcuni più sinceri anche di quella col partner o della propria vita relazionale in genere, dei propri interessi anche senza figli in gioco.

A questa alternativa le donne rispondono con scelte consapevoli, di accettazione o rifiuto, gli uomini sembrano più unidirezionali e meno riflessivi. "Un uomo che si trova a parità di situazione mia adesso non si pone certe domande come me lo sto ponendo io" (T3F).

In alcune interviste il reddito diventa il solo mezzo per potersi permettere, ma anche per sostituire, una famiglia: "la grossa differenza per avere i figli è la retribuzione" (T3F) con la quale ti puoi pagare qualcuno che ti sostituisce fino a casi estremi per cui "i bambini parlano romeno" (T4M). Una delle due top manager intervistate non ha figli, l'altra pur con marito collaborativo "non ce la farebbe senza una persona fissa a casa che vive con loro" (T8F) e che bisogna stipendiare. Qualcuno degli intervistati si chiede se questa è ancora una famiglia con un senso. Ma d'altra parte, se le difficoltà a conciliare tempi di vita e lavoro fanno diventare le relazioni umane una costrizione, "monetizzarle" può apparire come una soluzione adeguata. Diverse se ne lamentano ma nelle interviste c'è chi obietta che, almeno riguardo alle donne al vertice, si tratta di una scelta.

"Io non ho differenziali salariali pero non ho fatto figli" (T1F). È una top manager a parlare e sembra significativo.

Comportamenti organizzativi su conciliazione e pari opportunità

Azioni positive, è testimonianza comune suffragata anche dai silenzi, l'azienda non ne fa. Del resto mentre si presenta come azienda multinazionale e quindi per antonomasia attentissima ai temi della diversità, con enfasi elenca le sue priorità. "La diversity uomo-donna è forse l'ultimo dei problemi di cui ci occupiamo quando ci dobbiamo occupare dei problemi di integrazione e culturale di tutti questi paesi che sono intorno e culturale delle aziende che abbiamo assorbito" e ancora "mettere insieme questa gente, avere un modo comune di lavoro, questa è la nostra preoccupazione, certo non la battaglia del 2000 delle donne" dice il capo donna delle risorse umane (T1F).

Il fatto che non sia finora presente un asilo nido aziendale, mentre non mancano altre facilitazioni, sembra davvero confermare una rimozione quasi snobistica del

problema. Viene considerata obsoleta anche questa contraddizione ma non lo è, solo che la cultura aziendale, come vedremo meglio, tende a scaricare tutte le contraddizioni sul contesto sociale, a dichiararsi oltre una società arretrata.

L'azione positiva deve avvenire in famiglia oppure, se è aziendale, si limita a essere motivazionale non strutturale: "ritorna perché è necessario, io ho sempre incentivato al lavoro, non ho mai detto stattenne a casa" (T1F). Ma, si ribadisce che "il fatto è della parità come è in casa" (idem). Per chi in casa la parità non ce l'ha ecco "o la segretaria che è il lavoro medio che una donna che ha il figlio continua a fare come mestiere una volta ritornata" (T3F) oppure il rischio del licenziamento o delle dimissioni se "lo skill della segretaria" (idem) non è il tuo.

D'altra parte, sempre all'insegna dell'ambivalenza, "in quell'altra azienda sarebbe stato impossibile fare un'indagine del genere perché è assolutamente chiusa a qualsiasi rapporto con l'esterno", riconosce la stessa rappresentante sindacale interna (T2FFM): questa azienda invece vuole apparire aperta all'esterno. Ci tiene come a una sua cifra distintiva, a un suo valore.

Aperta in particolare sul tema uomo-donna. Come potrebbe essere diversamente? Sentiamo una testimonianza: "il tema delle uguali opportunità, donne e uomini ne ho sentito parlare solo qui, cioè la prima azienda in cui di questo si parla è stata questa perché la cultura scandinava è attenta molto a queste cose. In TX assolutamente non c'era" (T6M). E prosegue ricordando che quando arrivano "gli scandinavi chiedono qual è la percentuale di donne, qual è la percentuale di manager donne. Sicuramente c'è questa spinta positiva per avvantaggiare le donne o metterle nelle stesse condizioni" (idem).

Ma le parole già citate del capo delle risorse umane sembrano prendere le distanze da questo tema. Il problema della diversità non è solo quella tra uomo e donna "anzi forse questo è l'ultimo dei problemi di cui ci occupiamo, che sono problemi di integrazione culturale fra paesi diversi e organizzativa fra le aziende assorbite" (T1F). Sarà per questo che all'interno dell'azienda si organizza la palestra, ma ancora non si riesce ad aprire un asilo-nido aziendale?

Forse qui la manager intervistata rivela quali sono le vere priorità oggi della sede italiana della multinazionale. L'azienda è senza dubbio caratterizzata dal fatto di essere una multinazionale e non d'origine nord-americana. Dunque improntata alla informalità, alla gerarchia aperta, alla democrazia e con un forte interesse all'integrazione delle diverse culture aziendali di provenienza: sembra scontato rilevare che qui darsi del tu è quasi un obbligo.

Però lo stesso gergo aziendale si incarica di attenuare questa opzione: uso reiterato di stereotipi inglesi come personal brand, metafore competitive come "compiti sfidanti", "formazione aggressiva" stridono con una immagine che si vorrebbe improntata alla solidarietà, al supporto reciproco, al lavoro di gruppo. L'azienda ci tiene a marcare la sua differenza con l'azienda italiana media, troppo simile alla stessa politica italiana, individualista, settaria, che "non fa squadra". È competitiva, meritocratica, ma l'organizzazione per team declina queste linee in modo diverso.

C'è una grande enfasi nel porre la solidarietà, appunto di "squadra", come valore fondante. Da questo deriva l'attenzione all'aspetto delle relazioni umane. Da questo anche il dichiarato interesse per il bilanciamento della vita personale e professionale dei dipendenti. Questi sono i suoi marchi di fabbrica. Ma quanto di tutto questo resta nei fatti e non solo nell'immagine? Non sono solo gli "irriducibili" della rappresentanza sindacale a mettere in guardia. Anche un insospettabile quadro uomo in carriera dice "sì, questo ufficialmente, insomma nessun problema, però poi nella realtà voglio vedere" (T4M).

Quei marchi sembrano appannarsi nella variante locale del modello che proviene da lontano. Paradossalmente tutto questo moderno torna alla tradizione del "questa è una famiglia", il team diventa famiglia e come famiglia è anche in grado di essere crudele: "mi dicono tu non ti senti all'interno del team, sei fuori" (T2FFM). Si crea una miscela di paternalismo ammodernato che richiede adesioni a valori e non solo a obiettivi. Un modello coinvolgente, a tratti colpevolizzante per chi non sta al passo. Una famiglia paradossalmente "mediterranea" che si pone però anche in alternativa alla famiglia reale.

Nella cultura materiale di questa azienda in Italia il modello di dipendente ritagliato dall'azienda è sul tipo di un single abbastanza maschile, individuo senza vita privata, nel senso che anche se donna ha comunque tutto il suo tempo da dare "non ha cordoni ombelicali col resto" (T2FFM), forse anche convivente con genitori anziani che si occupino della riproduzione della sua capacità lavorativa. Se questa azienda è una famiglia lo è a scapito di quella che potrebbe esistere fuori di essa.

Famiglia e azienda (cultura locale e cultura aziendale) sono complementari, si integrano fra loro, si rafforzano a vicenda nei loro stereotipi così come sono in realtà: anche se l'azienda tende poi a irridere il contesto sociale, ad addossargli tutta una serie di limiti e ritardi.

3.4 L'AZIENDA BANCARIA

L'organizzazione della banca (B) è significativa di un orientamento "paternalista", basato su una struttura fortemente gerarchica e sessuata del lavoro che si alimenta di una concezione tradizionale del ruolo privato e lavorativo delle donne.

Settore di appartenenza

La banca nasce nel 1888 come banca cooperativa fra commercianti società anima. Attualmente, dal punto di vista della sua natura giuridica, è una S.p.A.

In considerazione dell'oggetto di questo lavoro, l'attenzione allo sviluppo successivo della banca all'interno del settore non è da considerarsi pertinente, se non con riferimento specifico agli accadimenti degli ultimi 20 anni che ancora oggi segnano – anche pesantemente – la qualità e le condizioni di lavoro interne alla banca. Gli anni '80 sono infatti da prima caratterizzati da una crescita consistente ma caotica e di corto respiro, tanto è vero che la fine di quello stesso decennio e l'inizio del nuovo vedono l'avvio di un lungo periodo di fibrillazioni e di crisi largamente pagato in termini di posti di lavoro, perdita di prestigio e status economico per tutti i/le dipendenti. La banca infatti nel 1991 viene commissariata, segue il cambio di natura giuridica, attraverso la costituzione di una S.p.A. ed entra a far parte di un altro gruppo bancario.

Per superare la crisi – causa del commissariamento – nel 1994 viene stipulato con i sindacati un "accordo di solidarietà" attraverso il quale i dipendenti della banca, a partire dai funzionari, si fanno largamente carico del superamento della crisi, accettando di congelare alcuni istituti contrattuali (quali, ad esempio, la rinuncia per due anni agli aumenti salariali legati all'inflazione, lo straordinario che, pagato senza maggiorazione, viene recuperato attraverso una banca ore per permessi retribuiti e soprattutto i funzionari accettano di lavorare quattro giorni alla settimana e "remunerati corrispondentemente per l'80% rispetto allo stipendio" B2M).

Sempre in quegli anni parte dei lavoratori e delle lavoratrici vengono distaccati presso filiali del gruppo bancario, mantenendo però condizioni contrattuali peggiori dei loro colleghi e, soprattutto, vengono avviate procedure di "mobilità lunga", praticamente un accompagnamento all'uscita dal mercato del lavoro di un numero consistente di lavoratrici e lavoratori, attraverso l'utilizzo della Legge 223/91 che "regola i licenziamenti collettivi creando degli ammortizzatori sociali" (B2M) in un settore come quello bancario per il quale non è prevista la CIG.

Purtroppo però, nonostante i sacrifici – "in due anni, abbiamo fatto risparmiare all'azienda 14 miliardi" (B2M) – tra il 1997 e il 1998, in seguito ad una ispezione, le condizioni di equilibrio strutturale e organizzativo sono tali da rendere necessario per il gruppo bancario di "trovare una consistente quota finanziaria per una ricapitalizzazione ... e quindi si fece il matrimonio con una banca del Centro-Nord Italia", (B2M) che attualmente possiede la maggioranza del pacchetto azionario.

A tutt'oggi – seppure la situazione sia in via di miglioramento – le fibrillazioni all'in-

terno del gruppo incidono ancora significativamente sull'assetto dell'istituto.

Il breve excursus sulle vicende che da ormai 20 anni condizionano la vita della azienda B, come comprensibile, si è reso necessario non solo per contestualizzare lo studio di caso in oggetto, ma anche per render conto delle condizioni attuali dei e delle dipendenti che, come si vedrà più avanti, non solo hanno visto in questi anni molti colleghi/e lasciare prematuramente il proprio posto di lavoro ma hanno anche vissuto sulla loro pelle il peso di una crisi protrattasi per troppo tempo in un ambito che, per altro, negli ultimi decenni ha visto una importante crescita della presenza femminile. Oggi questa rappresenta il 38,6 degli occupati del settore, compreso quello assicurativo.

D'altra parte, se le ragioni delle forti difficoltà attraversate dall'azienda in questi anni sono individuabili negli errori dei gruppi dirigenti che si sono succeduti, non può essere nemmeno sottaciuta l'importanza dei grandi processi di trasformazione che hanno investito il settore in un'epoca di crescente finanziarizzazione dell'economia a livello globale, che inevitabilmente si è ripercossa sulle condizioni di lavoro interne ai singoli istituti bancari.

Le politiche dei gruppi dirigenti, con riferimento particolare a quelle della "vecchia" banca e i processi di finanziarizzazione dell'economia sono, per altro, alla base di alcune scelte che hanno inciso proprio sulla condizione delle donne dipendenti della azienda B. Infatti, sempre nella seconda metà degli anni '80 "i colleghi giravano con il camper alla ricerca di acquirenti delle nostre azioni. Questo tipo di attività non veniva contrastata da nessuno perché agli obiettivi che si fissavano corrispondevano premi in denaro, viaggi negli Stati Uniti, ecc. In quel periodo è vero che non erano solo le donne ad opporsi a questo sistema, però percentualmente l'opposizione maggiore la si trovava tra le donne anche perché, per come è organizzata la società, loro avevano più difficoltà a prendere un camper e andarsene in giro per l'isola per fare questo tipo di lavoro" (B2M).

L'organizzazione del lavoro

Con l'ingresso della banca del Centro-nord – dal 2000 – viene introdotto il modello organizzativo della nuova proprietà, caratterizzato sostanzialmente da "modalità esecutive di tipo aperto con ruoli esecutivi intercambiabili" (B1F), mentre la direzione generale viene strutturata in quattro aree: un'area servizi che si occupa delle risorse umane e di quelle a carattere organizzativo e dei beni, un'area commerciale che comprende sia il marketing che l'area creditizia vera e propria e, infine, una nuova direzione che si occupa di monetica (sistemi di erogazione del credito legati alle carte di credito).

Ma al di là della ripartizione organizzativa per aree, è l'introduzione del modello aperto con ruoli interscambiabili quello che determina una modifica profonda dell'organizzazione del lavoro particolarmente sentita (e tal volta subita) dalle e dai dipendenti. Oltre a ciò, in particolare l'intervista al responsabile sindacale, mette in evidenza una progressiva centralizzazione dei percorsi decisionali – con riferimento allo svolgimento delle diverse pratiche di credito – conseguenza della qua-

le è la standardizzazione delle procedure e la conseguente dequalificazione delle attività svolte in “periferia”.

In virtù delle diverse letture (datoriale e di parte sindacale) sulla ricaduta delle recenti novità organizzative (in applicazione da due anni), sembra opportuno proporre una di seguito all'altra.

Secondo la responsabile del personale, il modello aperto con ruoli interscambiabili introduce una grande “flessibilità operativa tra i diversi addetti” che nelle sue modalità più “spinte”, introdotte in alcune filiali, giunge fino alla possibilità di alternanza tra cassieri e addetti ai servizi. In sostanza i cassieri non si limiterebbero alla movimentazione del denaro ma dovrebbero essere grado di predisporre piccole pratiche di fido e viceversa. Più diffuso, però, il modello secondo il quale gli addetti agli sportelli e ai servizi rivolti ai privati sono tutti “schierati” accanto alle casse e predispongono le pratiche per piccoli crediti. Comunque sia, anche gli addetti allo svolgimento di pratiche più delicate e consistenti, sono tendenzialmente posizionati all'interno di un unico spazio aperto.

Ciò avrebbe determinato l'implementazione di una cultura di team e quindi una conseguente crescita professionale. Per altro, sempre la responsabile del personale ha sottolineato la buona risposta del personale femminile alle novità introdotte in virtù del loro essere più flessibili (“le donne sono abituate a spostare l'attenzione da un problema di lavoro ad un problema familiare”), e di una maggiore disponibilità al cambiamento. Anche se, è bene anticiparlo, tali “propensioni” non si traducono in riconoscimenti formali sia dal punto di vista del livello professionale che delle retribuzioni.

Le disfunzionalità operative e le criticità a carico delle lavoratrici e dei lavoratori messe in evidenza dallo sguardo di parte sindacale si concentrano, le prime, in quelli che vengono definiti nell'intervista conflitti di competenza negativi: “succede spesso, quando c'è una distribuzione di competenza così ampia che due colleghi fanno la stessa lavorazione, oppure nessuno la fa pensando che la faccia un altro” (B2M); le seconde sulla “progressiva dequalificazione delle attività” collegata sia alle modalità organizzative che al processo di informatizzazione. Nella sostanza cioè, mentre in precedenza il rapporto con un cliente, per esempio, “in sofferenza economica” era gestito dal personale incaricato ora la “competenza istituzionale è quella di acquisire la richiesta del cliente e scrivere due righe di accompagnamento per la direzione generale dove dici: “si è presentato il signor tal dei tali e mi ha consegnato questo piano di rimborso, attendo vostre determinazioni in merito”; o ancora “per quel che riguarda i crediti, prima c'era l'operatore che faceva l'analisi di bilancio e lo riclassificava. Ora per molti crediti, fino ai 100/150 milioni delle vecchie lire, c'è un sistema di scoring: tu prendi il bilancio dell'azienda che stai esaminando, immetti i dati nel sistema e il sistema ti dice se quella azienda è finanziabile o meno. E sempre il sistema ti dice pure quanto è l'ammontare del credito da concedere. Quindi la professionalità che tu spendi non esiste più” (B2M).

Dalle interviste a chi lavora nelle filiali si rileva una valutazione generalmente posi-

tiva della efficacia ed efficienza in termini di risultati aziendali delle attuali modalità organizzative, ciò non di meno alcune delle problematicità espresse dal sindacato emergono anche in relazione allo stress che questo nuovo modello determina. Ecco alcune, tra le più significative, delle osservazioni sull'introduzione degli "open space" raccolte attraverso le interviste:

"Ci sono anche degli aspetti positivi in tutto questo. Però tutti i miei clienti mi vedono e quindi anche se hanno bisogno solo di compilare una distinta si rivolgono a me. Questo vale per problemi di estratto conto, insomma, qualunque problema del cliente finisce sulla mia scrivania. Per il resto si fa un lavoro ordinario ..."
(B6F).

"È commercialmente valido perché stare in sala significa avere un contatto diretto con i clienti e anche dal punto di vista commerciale. È valido, sicuramente, però onestamente si esce a fine giornata... Io tante volte mi dico: ah! Devo finire una pratica, rimango. Ma non riesco più ad avere la lucidità, quindi vado via. Arrivo puntuale, e puntuale poi me ne vado" (B4F).

"Ha appiattito parecchio, è una filosofia dove tutti devono fare tutto, però è complicato perché, anche se il disegno è quello, non avviene così... in una filiale grossa con 30, 40 persone se tutti fanno tutto diventa complicato. ... il lavoro diventa frammentario" (B10M).

"Non abbiamo un potere contrattuale con il cliente e quindi poi alla fine non lo facciamo" (B3F).

L'assegnazione dei compiti

Sono molte le donne, a detta della responsabile del personale, cui è stato proposto di assumere la direzione di una dipendenza: "perché sono brave, perché raggiungono gli obiettivi, sono determinate, hanno anche rapporti con la clientela molto efficaci. Diciamo che le donne generalmente rispondono molto bene a incarichi di questo tipo, forse perché la donna ... cerca di mediare più di un uomo" (B1F) Ma spesso sono le donne stesse a declinare l'offerta.

A guardare l'organigramma si scopre però che su 59 dipendenze le donne che ne hanno la responsabilità sono 10. Di queste 9 sono quadri (gli uomini con questo livello sono 62). Nessuna ricopre incarichi dirigenziali.

È però altrettanto vero che, non di rado, sono le/i dipendenti stessi a non accettare questo incarico. Le ragioni sono da ricercare, per dipendenti di entrambi i sessi, nelle travagliate vicende che hanno coinvolto l'azienda B: il contratto di lavoro integrativo non viene rinnovato da ormai 20 anni e i riconoscimenti retributivi per chi assume questo incarico sono considerati irrisori (mediamente 150 euro, come ci dice il responsabile sindacale) contro l'assunzione di responsabilità significative. Basti pensare a quella della chiusura della dipendenza comprensiva del rispetto di tutte le norme di sicurezza che per una banca sono particolarmente significative e a cui consegue l'incertezza nell'orario d'uscita. Questi ultimi due aspetti, proposti a mò di esempio, motivano i dinieghi delle lavoratrici, ma anche dei lavoratori.

Eppure, a parere del responsabile sindacale, gli ostacoli citati sopra, che spingono molte dipendenti a non accettare l'incarico, potrebbero essere superati abbastanza agevolmente attraverso l'attribuzione disgiunta tra direttore/trice e il/la vice di alcune competenze e la condivisione di altre tra cui, per l'appunto, la chiusura della sede.

In linea di massima non vengono riconosciute attitudini/propensioni legate al sesso. Come spesso accade, anche in questa circostanza, le differenze di attitudini vengo più facilmente e immediatamente attribuite alle differenze tra le singole persone. Ciò non di meno una maggiore propensione alla cura delle relazioni, che si traduce anche in una maggiore sensibilità/attenzione alle esigenze del cliente/"persona" che si ha di fronte, è emersa con chiarezza in quasi tutte le interviste realizzate.

Particolarmente significativa, da questo punto di vista, la riflessione proposta a partire dal curioso episodio, già richiamato sopra, dei camper mandati in giro per la vendita delle azioni della banca. Il racconto di quel lontano ricordo (si parla degli anni 85-90) era stato sollecitato da una domanda proprio sulla valorizzazione delle competenze relazionali delle donne, alla quale era stato risposto che ciò che fondamentale viene richiesto "è la capacità di convincere la clientela ad acquistare prodotti. Questa è la capacità richiesta al di là della bontà che tu attribuisce al prodotto". A partire da questa considerazione la vicenda dei camper da una parte aiutava a mettere in evidenza la penalizzazione che ricadeva in capo alle donne, dall'altra mirava a sottolineare "una sensibilità femminile particolare" tesa a dare maggiore attenzione alle esigenze reali della clientela: "non lo so, ho come l'impressione che ci sia maggiore sensibilità nei confronti delle conseguenze, nella valutazione delle conseguenze rispetto a quello che tu fai nei confronti del cliente. Mi pare di capire che per un uomo sia meno rilevante, che comporti meno scrupoli di coscienza vendere un prodotto non adatto ad un cliente. ... Può essere una sensazione sbagliata, però ho questa" (B2M).

Ancor più grave, seppure non specificatamente legato alle competenze di genere, il fatto che "la stessa cosa vale oggi", dopo i casi Parmalat e Cirio, anche se non viene più proposto di andare in giro in camper ma ci si limita "a dover prendere la valigetta per piazzare questi prodotti".

Gli orari di lavoro

L'orario dei lavoro è, per la gran parte del personale, quello classico: 8,20-13,30/14,30-16,45 oppure 15,00-17,15. "poi ci sono alcuni uffici della direzione generale che hanno orari diversi, ma sono organizzati con i turni" (B2M).

I quadri e tutti i responsabili di filiale non hanno un obbligo orario ma, come in qualsiasi altro settore lavorativo, sono generalmente impegnati oltre l'orario standard senza riconoscimento di oneri aggiuntivi per lo svolgimento dello straordinario. Attualmente, anche per gli impiegati, le ore di straordinario vengono accantonate in una banca ore e recuperate attraverso i permessi.

Ve detto però che – senza eccezioni – tendenzialmente nessuno rimane oltre l'o-

rario di lavoro, se non per necessità conclamate. La banca ore è generalmente accolta con favore e, per lo più, preferita alla retribuzione aggiuntiva. Il valore del tempo libero è considerato – da donne e uomini indifferentemente – più importante della sua eventuale monetizzazione.

Se però, come si è visto, gli orari di lavoro sono stabili, l'orario spezzato e la conclusione della giornata lavorativa intorno alle 17,00 determina, o ha determinato, comunque problemi alle madri lavoratrici con figli piccoli. Almeno questa era la situazione tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90, quando cioè la maggior parte delle lavoratrici madri intervistate – in considerazione dell'elevata età media delle dipendenti – si è trovata a fare i conti con gli orari dei servizi di welfare.

La formazione

“Vi sono dei vincoli contrattuali che prevedono che il lavoratore debba ricevere della formazione suddivisa in due pacchetti che complessivamente dovrebbero essere di 50 ore, di cui una parte può essere svolta al di fuori dell'orario di lavoro. Quindi noi predisponiamo un programma di formazione che nel corso dell'anno può essere modificato in seguito a cambiamenti procedurali, aggiornamenti ...” (B1F). I pacchetti formativi attualmente vengono proposti anche on line, anzi sembrerebbe soprattutto formazione on line: “non è che portiamo la gente in aula. No. Abbiamo sì anche formazione in aula che poi viene integrata con la formazione on line. In generale la formazione – secondo quanto affermato dalla responsabile del personale – “è sistematica e vi partecipano tutti indistintamente (donne e uomini) e ha ricadute sulla valutazione del personale”. Anche se, va ricordato, attualmente il sistema di valutazione introdotto non ha ricaduta alcuna sulle retributive o sulle progressioni di carriera del personale.

Rispetto alle politiche formative aziendali le criticità messe in evidenza dal sindacato sono legate al fatto che non sempre la formazione erogata “è collegata alle attività che ti chiedono di fare oggi e nel futuro” e, inoltre, spesso i “pacchetti formativi proposti sono residenziali di tre/quattro giorni...” mettendo, con questa modalità, in difficoltà soprattutto le donne.

Viene comunque confermato che la formazione è aperta a tutti e a tutte le strutture, a meno che non si tratti di formazione mirata ai responsabili di struttura. Dal punto di vista degli impiegati il giudizio sulla formazione offerta non è particolarmente positivo, anche se effettivamente si riconosce che non vengono effettuate discriminazioni tra donne e uomini e che attualmente si percepisce un maggiore impegno in tal senso. Ciò non di meno viene espressa un'esigenza di maggiore formazione soprattutto in considerazione dei forti cambiamenti in corso: “in questa azienda c'è poca formazione, i corsi non sono molti. ... Ne sento l'esigenza perché con l'evolversi dei tempi molte cose stanno cambiando e si ha necessità di tenersi aggiornati. È una cosa che dobbiamo fare ognuno singolarmente perché a volte non abbiamo strumenti adeguati (B7F).

“La formazione sì, per chi deve svolgere un certo, una certa mansione sì. Devo dire, però, onestamente che è scarsa. ... anche se si spende un po' di più ultimamente.

Forse. Qualcosa in più è stato fatto e si fa rispetto ai primi anni. Devo dire che io per i primi 10 anni non mi pare di aver fatto neanche un'ora di formazione”.

“Perché comunque formazione vera e propria non ce ne è. Adesso, va beh, c'è questa formazione a distanza che io non ritengo molto utile, più che altro perché non riguarda il nostro lavoro. Riguarda un campo che noi praticamente non mettiamo in pratica, per esempio, le assicurazioni che però poi di fatto noi non vendiamo, le vende di più magari il collega che si occupa dei titoli e quindi magari è più utile a lui e poi sono cose che sono talmente tecniche che ti entrano in un orecchio e ti escono dall'altro” (B3F).

La tipologia di rapporto di lavoro

La tipologia contrattuale largamente prevalente è quella del contratto a tempo indeterminato full time che interessa 529 dipendenti su 595. Non ci sono contratti a tempo determinato, mentre i contratti interinali sono 22, 21 dei quali riguardano donne. Poca precarietà, ma tutta segnata al femminile.

Altrettanto al femminile i part-time: 41 su un totale di 43. La gestione aziendale dei part-time è condizionata dalla negoziazione degli orari e delle giornate di lavoro. Le richieste, infatti, per lo più vertono sulla possibilità di lavorare di mattina e non nel pomeriggio, col rischio di lasciare scoperta l'apertura pomeridiana degli sportelli bancari: “quindi è anche la scelta dell'orario che vincola, che vincola e crea problemi” (B1F). Sempre per questo motivo i part-time vengono rinnovati di anno in anno lasciando così aperta la possibilità di rinegoziarli tenendo conto di eventuali nuove richieste.

Sempre da parte aziendale si lamenta il fatto che tendenzialmente chi entra in part-time difficilmente poi torna a tempo pieno e ciò rende più difficile sia il riconoscimento di nuovi part-time che la possibilità di responsabilizzazione – e quindi di progressione di carriera – per tutte coloro che effettuano questa scelta: “ci sono ottimi elementi sui quali vorremmo investire e il part-time limita perché noi dobbiamo offrire un servizio che riguarda sia il mattino che il pomeriggio e non possiamo avere una posizione di responsabilità che lavora part-time. Qualcuna c'è, qui in direzione generale, dove è più semplice gestire un part-time; in dipendenza con il servizio al pomeriggio diventa difficile da attuare” (B1F).

In generale quindi l'azienda ritiene di tenere ragionevolmente conto delle richieste di orario ridotto, soprattutto di fronte alle maternità, e di non penalizzare chi richiede questa tipologia oraria o si assenta per maternità, o almeno non accrebbe più da almeno 20-30 anni quando effettivamente “questo poteva accadere, ma certamente anche le norme di tutela non erano così chiare” (B1F).

Non sembra però, essere questa la valutazione delle lavoratrici intervistate: “ho lavorato part-time quando mia figlia era piccola ... ho lavorato inizialmente senza rientri, quindi un part-time, diciamo, secco. Poi ho iniziato, man mano che mia figlia è cresciuta, a lavorare facendo prima due rientri pomeridiani, poi tre e poi, da quando G. ha 12 anni, sei anni fa, ho ricominciato a lavorare a tempo pieno. ... lo sono rientrata dopo i tre mesi di G. e quindi non neanche preso l'aspettativa,

niente, sono rientrata a gennaio e le note di qualifica che mi hanno fatto per l'88 sono state abbassate rispetto a quelle dell'anno precedente perché non ero stata in ufficio come gli altri, per via della maternità" (B4F). Per altro la nostra testimone non ha chiesto subito il part-time, sia perché da parte aziendale non c'era la propensione a concederlo, sia per sua scelta: "quando era più piccola avevo una baby sitter che me la gestiva. Quando poi G. ha cominciato ad andare a scuola, a dover essere seguita per le attività sportive che per i bambini piccoli erano tutte nel pomeriggio, me la sono goduta, l'ho gestita. Ma l'ho pagata sul lavoro, questo è indiscutibile. ... Comunque sono stata spostata al portafoglio, poi dopo sette anni ho avuto l'avanzamento però per automatismo ... e dopo altri sette anni, sempre per automatismo, sono passata da capo reparto a vice capo ufficio. L'anno scorso ho avuto la promozione per merito a capo ufficio, ma fino all'anno scorso e tutti gli anni che lo hanno preceduto non ho mai avuto niente, né un premio, non mi è mai stato dato niente. ... Il part-time fin che c'è stato ha influito negativamente. Questo è sicuro (B4F).

"Io ho avuto una promozione per segnalazione dopo tre anni dall'assunzione quando per contratto avrei dovuto aspettarne 6 ... successivamente ho seguito l'iter normale di anzianità contrattuale. Poi mi sono assentata per maternità ed è cambiato tutto nel senso che 7 anni fa sono rientrata e non ho avuto più il posto che avevo prima di andare via. Non l'ho avuto perché nel frattempo era cambiata l'organizzazione del lavoro e quindi mi hanno dato un incarico di supporto a tutti gli altri colleghi, li aiutavo, ero una sorta di jolly fino a quando, a detta del direttore, non sarei rientrata a tempo pieno perché ero in allattamento.... È stata una assenza di incarico che ha determinato questa situazione. Una superficialità da parte del direttore che mi ha lasciata senza incarico a fronte della fragilità di una persona che rientra dopo la maternità. Ti senti in colpa nei confronti del lavoro perché non lavori a tempo pieno e ti senti in colpa con i figli perché non fai la mamma a tempo pieno e questo ha determinato una mancanza di reazione nel chiedere di avere l'incarico che avevo prima di andare via. La cosa più sconcertante è che il giorno che sono rientrata non sapevo neanche dove andare a sistemarmi. Mi hanno detto "guardi che manca" e io ho detto "scusi?". Una cosa veramente allucinante: sono stata trasferita in una dipendenza più lontana da dove abitavo anche se non era lontanissima quindi l'ho digerita.... Col secondo bambino non è successo quello che è accaduto con il primo. Sono rientrata e mi è stato ridato il mio vecchio incarico, sono diventata il sostituto del direttore.... Dopo 24 anni ho avuto un riconoscimento, a parte il primo che non era niente di che, però dopo sono passati 24 anni e non per automatismo e questo è secondo me è sbagliato. Perché se uno ricopre un incarico è giusto che abbia un riconoscimento a livello retributivo, cioè indipendentemente dal fatto che venga segnalato o meno dal direttore. Perché io posso anche essere antipatica al direttore e allora rimango così tutta la vita?"

La sfiducia e la demotivazione alle quali si è fatto cenno sopra sono certamente motivate da 20 anni di attesa di un nuovo contratto integrativo aziendale e, anche se in questa fase il traguardo sembra più vicino, è la contrattazione in generale, al-

meno per il settore creditizio, ad essere posta fortemente in discussione.

La contrattazione del settore si presenta infatti, sia a livello aziendale che a livello nazionale sempre più difficile in virtù sia del cambiamento degli assetti proprietari che del processo di finanziarizzazione del sistema creditizio. A livello nazionale “questa globalizzazione ci fa perdere le certezze, perché ad esempio una banca italiana ha acquistato una banca in Polonia e ai lavoratori polacchi viene corrisposto un emolumento mensile medio che va dai 100 ai 150 euro. Allora si comprende bene, che per i lavoratori italiani c’è una perdita di potere contrattuale che è fortissima Ecco, si esce da questa situazione in termini generali solo se alcune condizioni minime per il trattamento dei lavoratori vengono estese a tutto il sistema europeo. Ma si sta andando nella direzione opposta, la Bolkestein, alcune direttive europee relative al credito vanno proprio nella direzione opposta” (B2M).

Per quel che riguarda il livello decentrato e, nella fattispecie, il rinnovo del contratto aziendale, le difficoltà sono almeno parzialmente analoghe a quelle che si registrano a livello nazionale nel senso che si è di fronte ad una sorta di allontanamento dell’interlocutore che diventa quasi inafferrabile, evanescente: “noi si andava alla direzione, si parlava con il direttore generale che rispetto alla trattativa era assolutamente in grado di portare al CdA una o un’altra proposta. Ora ci troviamo di fronte al fatto che prima abbiamo avuto il banco di XX e noi si doveva andare dal capogruppo...., poi è subentrata la sub holding ma nello stesso tempo rimane anche la capogruppo. Allora, come dire, è come una forma filosofica. Il nostro gruppo si definisce un gruppo federato. Apparentemente quindi nella dichiarazione c’è autonomia dei soggetti che vi appartengono. Ma è apparenza e questa complica la situazione” (B2M).

In queste condizioni è stato più complicato approfondire i temi legati alla valorizzazione del personale femminile, alla introduzione e applicazione di norme finalizzate al raggiungimento delle pari opportunità. Le stesse lavoratrici intervistate sono più interessate agli sviluppi della contrattazione integrativa e attendono, come tutti, di vedere qualche risultato nonostante siano consapevoli delle difficoltà. Se quindi alcune di loro sarebbero anche interessate ad un maggior coinvolgimento poi, nelle stesse assemblee di presentazione e discussione delle piattaforme contrattuali, come i loro colleghi maschi, si limitano ad ascoltare, tanto che il responsabile sindacale ci dice con rassegnazione “che è faticoso fare le assemblee perché tu parli e hai la sensazione che di fronte a te non ci sia nessuno, eppure li vedi i colleghi” (B2M).

Le carriere: valorizzazione ed equità

Si è già scritto sopra che il contratto integrativo aziendale non viene rinnovato da quasi 20 anni, anche se si spera di essere ormai in dirittura d’arrivo (le trattative sono infatti attualmente in corso). Ciò, in aggiunta ai sacrifici cui sono stati chiamati tutti i dipendenti per difendere il proprio posto di lavoro, ma anche all’innalzamento dell’età media delle/dei dipendenti e quindi al mancato ingresso di forze giovani e infine alla percezione di una progressiva dequalificazione professionale,

ha indotto uno scoraggiamento e una diffusa e palpabile demotivazione, registrata anche attraverso le interviste. Basti pensare che diversi dipendenti della banca con l'ingresso del banco XX sono stati distaccati per 5/6 anni presso quest'ultimo e "svolgevano le stesse mansioni ma con un trattamento sindacale diverso. Diverso e penalizzante" (B2M). Questa situazione è stata sanata solo due anni fa.

Le politiche retributive sono quindi praticamente ferme a 20 anni fa seppure, ovviamente, i rinnovi contrattuali nazionali e alcuni accordi parziali, intervenuti nel frattempo, hanno via via modificato sia le retribuzioni che gli inquadramenti, così come è stato introdotto un nuovo sistema di valutazione del personale. Quest'ultimo però al momento non sembra determini ricadute retributive di alcun tipo. La responsabile del personale lo ha descritto come un passaggio da un giudizio sintetico ad una "valutazione un tantino più globale" nonostante il nome sia quanto meno altisonante: "giudizio professionale complessivo". Il nuovo sistema ricomprenderebbe la valutazione sia delle mansioni via via svolte che delle attività formative seguite dai dipendenti. Per svolgere questa valutazione, inoltre, "il responsabile del gruppo dovrebbe trimestralmente soffermarsi, fare un colloquio con il lavoratore, e dovrebbe essere in grado di far cogliere al lavoratore le capacità messe in campo, aiutandolo così ad indirizzarlo nelle sue scelte" (B1F).

Dal punto di vista sindacale, a prescindere dal sistema di valutazione adottato, "l'azienda non prepara sufficientemente il valutatore che comunque è legato ad una gabbia di valutazione che, in questo caso, va da 1 a 5", inoltre "nel 2006 di questi colloqui non ve ne è stato uno (anche perché) tutti sono presi dalla quotidianità e non hanno il tempo di approfondire anche il rapporto interpersonale con i propri addetti. Non c'è tempo per queste cose, vengono considerate mediamente perdite di tempo perché dagli uffici centrali ti arrivano le sollecitazioni a produrre, a vendere i pacchetti, a raggiungere il budget" (B2M).

Che quest'ultima sia l'ipotesi più credibile, lo conferma l'intervista effettuata ad una responsabile di dipendenza, ad una persona, cioè, chiamata ad effettuare la valutazione dei dipendenti da lei diretti: il nuovo sistema "non ha per il momento nessuna attinenza con le retribuzioni. Nel senso che in futuro probabilmente ci sarà un premio che verrà legato alla valutazione che noi forniamo. Però al momento non c'è nulla.È un questionario con risposte che vanno dall'insufficiente all'eccellente. Però poi non è che in base al tipo di risposta che io do durante tutto il percorso il sistema elabora un giudizio finale. Sono io che devo dare anche il giudizio finale. Per esempio per la questione del trasferimento di colleghe da una filiale all'altra ho avuto la possibilità di rileggere giudizi fatti da miei colleghi direttori: è risultato che c'erano in prevalenza giudizi positivi a livello medio. ...Però poi, giunti al giudizio finale, questo era un eccellente. Siamo seri, voglio dire, se la maggior parte dei giudizi parziali era a riguardo positivo, tu non puoi dare eccellenze a questa persona" (B6F).

Di recente è stato concluso un accordo sul premio aziendale che "per il bilancio che abbiamo quest'anno porta ad una erogazione abbastanza consistente perché dovrebbe essere maggiore di uno stipendio medio" (B2M). Le modalità di attribuzione

zione di questo premio aziendale non sono emerse con chiarezza, ma comunque dovrebbero essere oggetto di trattativa sindacale. Al momento, però, due sono gli istituti premianti in vigore: l'uno chiamato premio ad personam, l'altro una tantum. Entrambi sono attribuiti a totale discrezione della direzione su segnalazione dei dirigenti o dei responsabili di dipendenze.

Questa la descrizione delle modalità di gestione dei sistemi premianti rilevata da una delle interviste e che corrisponde a quanto nella generalità dei casi ci è stato detto: "l'assegno ad personam, una volta riconosciuto, viene percepito mensilmente. La decisione è della direzione generale: quando viene fatta la proposta di promozione e loro non ritengono che tu possa avere una promozione ci dicono non ti do la promozione, però ti do l'assegno ad personam tutti i mesi. Tutti i mesi ti do, per esempio, 100 euro lordi in più. Questo è l'assegno ad personam. ... L'una tantum è una volta e basta. Praticamente è lo stesso meccanismo del premio ad personam perché è sempre il direttore della filiale o del servizio che dice questa persona merita un premio. Diamogli un premio. Non è una promozione ma un'alternativa" (B7F).

Quanto già scritto sopra, in particolare a proposito di politiche retributive, tipologie contrattuali e assegnazione di compiti, ha messo in evidenza che le capacità professionali femminili non sono particolarmente valorizzate e, anzi, al contrario quella che viene definita minore disponibilità delle donne nei confronti della assunzione di maggiori responsabilità lavorative così come le assenze per le maternità e le richieste di part-time danno conto di un organigramma così sbilanciato al maschile sia rispetto agli incarichi dirigenziali e di quadro.

L'azienda riconosce le qualità professionali delle sue dipendenti – si è scritto sopra "sono brave, ottengono risultati, sanno mediare" – se quindi le donne sono così poco presenti ai livelli più alti non è per responsabilità aziendale, ma delle donne stesse che si rifiutano di assumere responsabilità o di spostarsi anche di pochi chilometri dalla propria residenza: "il problema si pone nel momento in cui proponiamo ad una collega la direzione di una dipendenza o una posizione più elevata. Molto spesso ci troviamo di fronte a delle risposte negative. Non vogliamo rinunciare, quindi è logico che noi non possiamo affidargli una certa posizione perché sarebbe incompatibile, l'orario sarebbe incompatibile con la funzione o con il ruolo da ricoprire Noi continuiamo a contattare le colleghe che sappiamo avere una certa preparazione, una certa predisposizione, cioè capacità per dirigere dipendenze, però spesso ci sentiamo dire mi dispiace, io non sono disponibile a spostarmi neanche di 10 chilometri" (B1F).

In molti casi le donne per prime riconoscono di non essere disponibili ad assumere la responsabilità delle filiali ma questo, nella situazione della banca, vale anche per molti uomini, seppure è evidente e dichiarato che per le donne i carichi familiari incidono con maggior peso su queste decisioni: "per affidare compiti di responsabilità ci si affida a scelte volontarie perché (l'azienda) non ne trova ... perché ciò che viene richiesto ai responsabili è moltissimo rispetto a quello che per-

cepiscono. Quindi tendenzialmente ci sono dei responsabili di filiale che hanno chiesto di non farlo più” (B10M).

D'altra parte la stessa assunzione di incarichi di responsabili di filiali non significa necessariamente il riconoscimento del livello dirigenziale e nemmeno dell'inquadramento da quadro: “il fatto di diventare responsabile di filiale non coincide necessariamente con un inquadramento da quadro. Nel senso che ci sono delle filiali di piccole dimensioni con 2 o 3 elementi, che possono avere tranquillamente come responsabile, come direttore, un impiegato di terza area, quarto livello”. Naturalmente viene riconosciuta un'indennità di incarico, ferma però da circa 10 anni: “una decina di anni fa, probabilmente sulla base dell'inquadramento del responsabile dell'epoca, sono state stabilite delle quote per ciascuna filiale e quelle sono rimaste.... Una decina di anni fa loro hanno stabilito che, visto che aveva 5 o 6 dipendenti, l'importo doveva essere di 210 euro. ... C'era una filiale che era anche un pochino più piccola, però aveva come direttore un funzionario che aveva un inquadramento più alto e loro hanno stabilito che magari quella filiale doveva avere 250 euro”.

Se la disponibilità è una delle parole chiave per progredire nella carriera o almeno assumere incarichi di responsabilità – seppure, come si è visto, non particolarmente gratificanti dal punto di vista retributivo – una seconda chiave di volta sembrerebbe essere la capacità di “vendere prodotti”, capacità che non manca di essere riconosciuta alle donne, le quali però forse pagano lo scotto derivante da quella “maggiore sensibilità e attenzione alle esigenze e ai problemi del cliente che ha di fronte”. Sta di fatto che per una delle nostre intervistate la possibilità di far carriera “dipende molto dalla simpatia che si può suscitare in qualcuno importante, che ha la possibilità di farti emergere. E questo non vale per l'uomo. Per gli uomini, per lo meno c'è stato un periodo in cui era molto efficace. ... Fino 5/6 anni fa. In quel periodo hanno selezionato parecchi direttori di filiale che erano dei ragazzini con pochissima esperienza di banca, con pochissime conoscenze di tecniche. Erano dei buoni venditori. E quindi, siccome erano bravi a vendere prodotti assicurativi, libretti, li incanalavano verso una carriera. Poi alcuni di loro hanno avuto parecchi problemi, perché alla fine si paga lo scotto dell'impreparazione, dell'ignoranza” (B6F).

Ed ecco che chi tra le nostre intervistate è riuscita ad assumere l'incarico di responsabile di filiale smentisce con determinazione tutte le motivazioni che accollano alla donna le cause degli scarsi riconoscimenti professionali: “con la scusa che una donna vuole stare con la famiglia, perché secondo loro la donna è più restia a spostarsi. Questa è una balla. È vero che tutti amiamo una vita comoda però, voglio dire, se ci sono delle buone prospettive uno può anche dire va bene ora faccio un sacrificio, è anche ora di cambiare, di mettermi in gioco, di vedere fino a dove posso arrivare. Per me personalmente è stato differente perché ero considerata una buona lavoratrice, avevo un ottimo rapporto con la clientela che seguivo da 10 anni, che mi era attaccata, molto affezionata, per cui ero un punto di riferimento in banca. Molto disponibile anche, nel senso che se mi chiamava il di-

rettore per fare un certo tipo di lavoro non creavo problemi, però penso che gli facevo molto comodo” (B6F).

È, infine, curioso notare che una percezione diffusa è quella che le donne siano presenti in azienda in numero prevalente rispetto agli uomini. Alla domanda sul perché di questa percezione un'intervistata ha risposto: “ma, guardi, nella filiale da dove provengo io c'erano tutte donne e due maschietti. Qui siamo tutte donne e c'è solo un maschietto. Se andiamo a vedere la filiale di ... è la stessa cosa”. Ma allora dove sono gli uomini? “Forse sono soprattutto barricati in direzione generale oppure nei posti di comando... evidentemente sono tutti concentrati in direzione generale”.

Nelle attuali condizioni, i differenziali salariali possono essere determinati dai sistemi premianti del tutto discrezionali e privi di qualsiasi controllo conseguenti alla attribuzione delle una tantum e dei premi ad personam. È questa la convinzione del responsabile sindacale ed è difficile dagli torto.

Soprattutto in considerazione dell'introduzione del nuovo modello organizzativo che, come si è visto, si basa sulla intercambiabilità dei ruoli esecutivi e quindi sul fatto che pur a fronte di livelli ed inquadramenti differenziati, tutti – almeno in teoria – dovrebbero poter svolgere le stesse mansioni, sarebbe interessante comparare le buste paga sulla base degli anni di anzianità e degli scatti retributivi non determinati dagli automatismi. Da questo punto di vista l'azienda B rappresenterebbe una sorta di “laboratorio” ideale per una osservazione quasi sotto vetro delle diverse situazioni retributive. Non è stato possibile accedere a queste informazioni. Ancora una volta, però, le penalizzazioni rilevate a carico delle lavoratrici ci dicono che si è di fronte ad un percorso tutto in salita reso più ostico dalla debolezza che caratterizza la contrattazione, sicuramente in questo settore ma non solo. Il problema è però oggetto di un'attenzione crescente e di sconcerto per un fenomeno che si considerava ormai superato. Può essere che ci si trovi ad un bivio: il rischio che si prenda la direzione opposta è presente. È importante non dare nulla per scontato.

Il territorio: vincoli e risorse

Il contesto socio culturale entro cui si colloca la azienda B non è certo tra i più favorevoli per consentire la “conciliazione” tra sfera professionale e personale di donne e uomini con carichi di cura, si tratti di bambini piccoli o di persone anziane che necessitano di assistenza. Le interviste da questo punto di vista hanno sottolineato le carenze dei servizi di welfare con particolare riferimento sia al capoluogo regionale che in altra città importante. C'è infatti chi, avendo lavorato in entrambi i luoghi, ci dice che i servizi per l'infanzia in particolare sono carenti e chi lamenta l'obbligo di doversi rivolgere soprattutto alle strutture private i cui costi incidono pesantemente sugli stipendi. Più di una le persone intervistate che hanno insistito su questo punto (B6F, B7F, B5M). È importante però precisare che i lavoratori e le lavoratrici intervistate hanno per lo più un'età media elevata, di conseguenza, da tempo non utilizzano asili nido e scuole materne. Ciò non di meno,

praticamente sia le donne che gli uomini con cui abbiamo interloquito dichiarano una percezione dei servizi di welfare cittadini insufficiente sia per quantità sia per organizzazione oraria e flessibilità.

E in effetti se, attraverso i siti dei due comuni, si porge uno sguardo anche solo agli asili nido pubblici o convenzionati, si può verificare che nel capoluogo sono presenti cinque asili nido pubblici e due convenzionati, mentre nell'altra provincia (che comunque ha meno della metà degli abitanti del capoluogo) si ha lo stesso numero di nidi comunali e otto strutture socio-educative convenzionate.

D'altra parte, da questo punto di vista la situazione del territorio non si discosta molto da quella generalizzata nel mezzogiorno d'Italia.

La struttura familiare è sicuramente più forte che nelle regioni del Nord anche se ormai le dinamiche sociali, soprattutto nelle aree urbane, sono assimilabili al resto del Paese. Da questo punto di vista, al di là dei numeri relativi al sistema di welfare territoriale e al tasso di occupazione femminile, in linea con quello nazionale notoriamente tra i più bassi d'Europa, ciò che si coglie quale ripercussione di una cultura (non solo locale) che attribuisce alla donna le maggiori responsabilità di cura, è che questa non sembra discostarsi significativamente anche solo dagli altri contesti qui indagati.

Non a caso la responsabile del personale – una donna soddisfatta del suo lavoro e della sua carriera, ma che ha rifiutato il passaggio a dirigente – afferma: “ho preferito non appesantire il mio carico sia professionale che familiare, perché io riconosco che la famiglia è fondamentale. Perché si può fare bene il proprio lavoro se si sta bene in famiglia, se non si hanno sensi di colpa” (B1F). Ed è sempre lei ad affermare, dall'alto del suo osservatorio sicuramente privilegiato, che “i colleghi che arrivano al vertice aziendale quasi sempre hanno la moglie che non lavora”.

Comportamenti organizzativi su conciliazione e pari opportunità

Difficile parlare di cultura aziendale in un'impresa ancora così in fibrillazione per gli accadimenti che l'hanno segnata negli ultimi 20 anni di attività. Difficile anche pensare che l'introduzione del nuovo modello organizzativo abbia determinato l'acquisizione di una diversa cultura soprattutto in una regione nota per la sua diffidenza e, per qualche verso, molto legata alle proprie radici. Queste sono alcune considerazioni espresse in merito dalla dirigente da noi intervistata che pure esprime con particolare orgoglio i risultati ottenuti con l'ingresso della nuova proprietà: “qui da noi invece abbiamo una cultura diversa. Innanzitutto anche l'impiegato bancario era un po' sostenuto e in alcune situazioni forse lo è ancora. Il cliente sapeva di andare in banca e di perderci tutta la mattinata. D'altra parte è anche vero che il cliente qui vuole la massima riservatezza: un po' si infastidisce se deve esporre il suo problema al banco dove magari a un metro vi è un altro cliente che può sentire quello che sta chiedendo. In Nord Italia non si pone questo problema perché il cliente arriva, non gliene importa niente se a un metro ha un altro cliente che sente la sua esigenza perché non hanno tempo da perdere: loro devono lavorare, produrre. Però ecco abbiamo trovato una via di mezzo che sta an-

dando avanti via via con dei correttivi, perché logicamente quando il modello è stato impiantato ha presentato anche alcune difficoltà, quelle difficoltà sono state rimosse e stiamo lavorando, ottenendo dei buoni risultati, anche i bilanci che stiamo realizzando ci stanno dando ragione” (B1F).

Se quindi in generale è difficile parlare di cultura aziendale, ci si dovrebbe arrampicare sugli specchi per individuare una “cultura delle pari opportunità”, un’attenzione e la valorizzazione delle differenze di genere. Il problema, sostanzialmente, non si pone: l’azienda valorizzerebbe le donne se queste lo consentissero. D’altro canto, seppure come spesso accade, le interviste consentono di rilevare comportamenti anche decisamente discriminatori (come quelli, per esempio, denunciati anche qui, seguiti ad assenze per maternità e a richieste di part-time), lo stereotipo della parità è largamente diffuso con la conseguenza che le diverse culture aziendali sono fortemente segnate da una “neutralità” ogni giorno più penalizzante sia per gli uomini che per le donne.

3.5 L'AZIENDA METALMECCANICA

Anche l'azienda M, per le caratteristiche del suo modello organizzativo e la sua cultura d'impresa, è un esempio di profilo "paternalista" nella formazione del gap salariale di genere. A differenza della banca (B), questa azienda si propone come grandemente innovativa e dinamica, ma non modifica una concezione tradizionale e stereotipa delle capacità femminili sul lavoro.

Settore di appartenenza

L'azienda appartiene al settore metalmeccanico e produce componenti meccaniche in leghe speciali. È un'azienda caratterizzata da un alto livello di innovazione tecnologica, opera in un settore di nicchia altamente specializzato dove vi sono poche ditte e pochi clienti a livello mondiale. Infatti, lavora esclusivamente per l'estero.

La maggioranza della proprietà (51%) è estera e il resto italiana.

Dei 265 dipendenti, (191, il 72%, sono uomini e 74, il 28%, sono donne. Tra questi vi sono 29 interinali (20 uomini e 9 donne) e 14 persone (6 uomini e 8 donne) con contratto "di inserimento". In totale i lavoratori con contratto a tempo indeterminato sono 236.

La struttura del personale è articolata in operai (il 73% del totale), impiegati e tecnici (23%), funzionari (solo 8 persone tutti uomini) che sono a capo delle diverse aree dell'azienda e solo un dirigente (il direttore generale). Delle 74 donne presenti 54 sono operaie (il 31% del totale), 11 sono impiegate (il 20% del totale), 9 hanno un contratto interinale e nessuna di loro è presente tra i funzionari.

Inoltre, tra i 5 capi reparto presenti tra gli operai non vi è nessuna donna, mentre alcune donne figurano come capi turni (ma solo nel reparto composto di sole donne). Non vi è nessuna donna a capo di uomini. Una precedente esperienza non ha avuto esito positivo.

Si nota come le donne non siano presenti nei livelli di inquadramento più alti che sono comunque riservati agli uomini: tra gli operai il livello 5 (6 persone) è composto da uomini come pure i livelli 6 e 7 (25 persone) degli impiegati. L'azienda ha una crescita del personale abbastanza elevata: circa il 10% all'anno. La società è giovane (1998), l'età media dei dipendenti è di 34 anni e quasi tutti sono entrati alla costituzione dell'azienda.

Il contratto è quello metalmeccanico e la rappresentanza sindacale vede due sindacati presenti (UILM-UIL, FIOM-CGIL). L'attività sindacale è poco attiva in quanto non vi sono contrasti con l'azienda, le poche cause di lavoro sono state portate avanti privatamente senza il coinvolgimento del sindacato che si dimostra all'oscuro degli esiti. In un caso di licenziamento di una donna per mancata assegnazione di tre giorni di ferie viene sottaciuto il fatto che "era assente perché secondo me ha avuto tre bambini e si è fatta due, tre maternità consecutive" (M2M).

Non esiste un livello di conflitto tra sindacato e azienda, l'unica "difficoltà che ab-

biamo avuto, siccome è un'azienda giovane e avendo difficoltà a inquadrare i dipendenti con una specifica figura professionale, i passaggi dal terzo al quarto livello avvengono in maniera un po' discrezionale" (M2M) dice il sindacalista intervistato. Si veda la parte relativa alle retribuzioni per un approfondimento sulla struttura del salario.

L'organizzazione del lavoro

L'organizzazione del lavoro è quella tipica della fabbrica, anche se si opera con macchinari ad altissima tecnologia. Il materiale viene realizzato dal primo comparto (tutto femminile) e poi passa agli altri reparti per finire al reparto qualità che ispeziona il 100% dei pezzi prodotti.

L'organizzazione del lavoro è quindi suddivisa per comparti, strutturati a seconda del tipo delle lavorazioni. Vi è un settore composto quasi esclusivamente da donne, come ci dice il responsabile del personale "per la parte di produzione abbiamo differenziato un reparto in particolare che, per un tipo di lavorazione di particolare precisione... è necessaria la precisione e l'attenzione tipica delle donne. Anche nella [casa madre] è presente un numero molto alto di donne in questo settore, anche se nell'ultimo anno abbiamo provato ad inserire dei maschi in questo tipo di lavoro avendo dei risultati discreti, lo devo riconoscere" (M1M).

L'assegnazione dei compiti

La suddivisione dei compiti tra uomini e donne è molto netta e precisa: si ricerca accuratezza e precisione dalle donne e forza e lavoro manuale dagli uomini: "il lavoro ai banchetti è soprattutto femminile, ... nei lavori quelli non ai banchetti invece ci sono lavori manuali e forti" (Mfocus). Infatti le donne sono presenti solo in due reparti, uno di questi composto esclusivamente da donne a parte il team leader che è un uomo. Essa viene ben accettata dagli operai che ne condividono i motivi: "è un lavoro delicatissimo, lavoriamo con attrezzi di artigianato quasi" (Mfocus) "un lavoro molto manuale e delicato perché se si mette troppa forza si pregiudica il lavoro finale. È composto soprattutto da ragazze" (Mfocus).

La percezione del lavoro, almeno tra gli e le operaie è fortemente stereotipata e assume le caratteristiche tipiche dei due generi, un uomo racconta che "ci sono i ragazzi che stanno alla manutenzione anche perché stanno a contatto con i raggi x quindi è un lavoro più duro, più difficile" (Mfocus), mentre il lavoro del reparto dove sono in prevalenza donne viene definito da una donna che ne fa parte "niente di impegnativo" (Mfocus).

Anche tra gli impiegati e i tecnici con laurea il lavoro assume caratteristiche fortemente sessuate: "la donna è più acuta a gestire e quindi per un fatto innato ha la capacità a prevedere cose che l'uomo non riesce a prevedere e riesce a fiutare il pericolo o l'impedimento per delle attività che l'uomo assolutamente non ha. Dall'altro lato la donna forse è meno attenta ai lavori pesanti. Per lavoro pesante intendo anche un lavoro di tipo ingegneristico, però sento che questa sia una opinione personale perché qui non ho visto nessuna discriminazione di questo tipo" (M4M) e ancora "l'uomo

è molto più paziente, la donna è più, non mi viene il termine. Sicuramente è più precisa, meno paziente, più uterina” (M6F) dice una impiegata.

Gli orari di lavoro

Il lavoro è organizzato in “tre turni, 6-14, 14-22, 22-6, le donne non fanno le notti e abbiamo due reparti che sono a ciclo continuo e sono composti soltanto da uomini” (M1M).

Il lavoro nella produzione ricalca tre turni in quanto la lavorazione ha bisogno di continuità ma recentemente il reparto composto da donne fa solo un turno centrale dalle “8-17, da poco, due mesi. E non siamo contente, perché prima avevamo un po’ di tempo per alte cose. Prima con i turni le donne, madri riuscivano a conciliare le cose ma da quando siamo passate al turno centrale ci sono dei problemi” (Mfocus) dicono due donne del reparto.

La decisione è stata presa unilateralmente dall’azienda in quanto a detta di un uomo aiuto capo reparto “perché non vi siete sapute organizzare, avevate piena libertà e non siete riuscite ad organizzarvi” (Mfocus). Opinione non condivisa dalle altre donne “la flessibilità andava bene perché ci permetteva di organizzarci in base alle nostre necessità, conciliare lavoro e casa” (Mfocus).

Quindi anche la presenza dell’asilo nido aziendale, che ospita 8 tra bambini e bambine, e una flessibilità oraria per le madri, non riescono a soddisfare le esigenze di conciliazione e riducono di molto la possibilità di fare straordinari (o di lavorare il sabato) “se io esco alle 5 non ci penso proprio a tornare il sabato perché non è che voglio fare un dispetto, ma ho anche altre esigenze e una vita mia” (Mfocus) dice una operaia.

Ed è proprio la disponibilità a fare gli straordinari l’elemento su cui ruota tutta la politica retributiva aziendale. “Il mio lavoro inizia tipicamente alle 8.30 e dovrebbe terminare alle 17.00, ma c’è sempre un’oretta di straordinario. In media quindi l’orario tipico è dalle 8.30 alle 18.30,..... diciamo che è uno straordinario flessibile ma comunque costante” (M4M), così è descritto lo straordinario da un impiegato tecnico che ha ambizioni di carriera. Ma se hai figli a carico “non puoi fare straordinari e l’azienda ci tiene che vengano fatti, ci tiene alla flessibilità, a rimanere” (M5F) e la cura dei figli spetta sempre alle madri.

La formazione

Trattandosi di lavori con un alto livello di tecnologia e di innovazione, la formazione è continua ed è quasi esclusivamente effettuata sul posto di lavoro e on the job. Apparentemente non vi è nessun trattamento diverso tra uomini e donne, ma tra le righe delle interviste sembra che le donne (in procinto di sposarsi o di fare figli) abbiano meno possibilità delle altre di fare formazione. Inoltre, ci si stupisce di trovare, in altri contesti aziendali, donne capo reparto di altre aziende a fare formazione “andai a fare un corso per capo reparto e c’erano anche donne, molte devo dire. Noi eravamo tutti uomini perché qui siamo tutti uomini” (M3M).

Vi sono anche corsi tradizionali che prevedono a volte di recarsi all’estero. Questi

sono visti da chi li ha fatti come una possibilità offerta dalla azienda per farli crescere: “mi hanno fatto studiare all'interno dell'azienda durante l'orario di lavoro, mi hanno concesso di studiare almeno tre ore al giorno e ora sono un responsabile tecnico” (Mfocus) dice un operaio che ha fatto dei passaggi di livello in breve tempo.

La tipologia di rapporto di lavoro

La maggior parte del personale (83%) è a tempo indeterminato senza grosse differenze tra uomini e donne, anche se la percezione generalizzata tra il personale intervistato è quella di considerare che tra gli atipici ci siano molte più donne che uomini.

Il direttore del personale illustra come avviene l'inserimento del personale: “l'iter di assunzione è relativo all'inserimento interinale per un breve, medio periodo di tempo e successivamente si fa un contratto che può essere o di formazione lavoro o come si chiamano oggi di inserimento o tempo indeterminato se ci sono i requisiti” (M1M). Ma per arrivare ad avere un contratto a tempo indeterminato passano anche due anni come racconta una impiegata: “sono entrata con uno stage, poi un contratto a progetto e poi un contratto tramite una cooperativa, poi di nuovo a progetto e poi a tempo indeterminato” (M6F).

Molti degli operai sono entrati a far parte dell'azienda quando è nata e non si sono spostati dal loro lavoro originario: “lavoro qua da 8 anni sempre allo stesso reparto ma mi trovo bene”; “io sono rimasto sempre qui” (Mfocus), dicono alcuni operai.

Le carriere: valorizzazione ed equità

La progressione in carriera si basa sugli scatti di livello. Alcuni casi di passaggi da operai a impiegati (molte donne). Sempre gli stessi i criteri “l'esperienza, la disponibilità, fare il lavoro nel modo giusto. Non dare problemi. E per non dare problemi intendo non creare problemi oltre quelli che già esistono” (Mfocus) come cita un operaio, e anche “la professionalità e la dedizione” (M4M) come dice un impiegato.

Tutti e tutte percepiscono di avere avuto una crescita e una progressione di carriera anche in virtù di un patto non scritto “la fortuna è che siamo nati tutti con l'azienda, quando è nata. L'azienda per questo si appoggia molto a noi perché siamo nati insieme” (Mfocus) dice un operaio, e in virtù di questo patto l'azienda chiede molta flessibilità “sia il sabato che dopo le 5, anche cambiare turno tipo quando c'è il lancio di un nuovo prodotto” (Mfocus) dice una operaia.

Ma quando si passa a considerare la carriera emerge che le donne, e in particolare le madri, non hanno possibilità di crescere perché, come spiega una operaia, l'azienda “non investirà mai in una donna che ha famiglia e figli, perché sa che non potrà dare la disponibilità che serve” (Mfocus), e “non sceglie donne come capo reparto, capo squadra magari perché viene vista più debole. C'è stato solo un caso e poi basta” (Mfocus).

Questo atteggiamento dell'azienda verso le pari opportunità, come dice un operaio “io penso che in questa azienda le donne siano molto ma molto più avvantaggiate

te degli uomini, cioè io ho amiche che nelle altre aziende stanno in pieno nella catena di montaggio, alzano pezzi enormi, invece qui le donne hanno orari più flessibili, non fanno delle cose” (Mfocus), ha dei risvolti sulla retribuzione che penalizza le donne: “chi sta ai forni guadagna di più, chi come dici tu fa lavori più duri, prende di più. Se fossimo privilegiate dovremmo prendere quanto prendete voi e invece non è così” (Mfocus).

Emerge in modo chiaro come siano gli uomini a crescere di più sia professionalmente che economicamente, forse perchè “siamo più uomini, quantitativamente qua dentro” (M3M) e che “può essere una casualità o può essere una scelta, i nostri superiori hanno deciso di fare in modo che ci siano tutti uomini” (M3M).

Questo lo pensano anche le donne. Infatti, viene evidenziata una maggiore difficoltà per le donne dovuta alla loro scarsa presenza, ma anche al tipo di carattere “devi avere un carattere forte per poter essere al comando di qualcosa anche perchè sono quasi tutti uomini quindi non è facile però non so, ti devi far valere, devi. Al comando io credo che sia migliore l'uomo perchè la donna è troppo nervosa, vuole tutto preciso, subito” (M6F).

La politica retributiva è basata sullo stipendio base, un premio di produzione e un superminimo oltre agli straordinari. Il premio di produzione è basato su tre parametri: produttività, qualità e partecipazione. Questo ultimo è il solo parametro stabilito a livello individuale e riguarda le malattie “ci sono delle fasce che vanno a scendere per ogni giorno in più di malattia e viene decurtata una percentuale” (M2M). Gli altri due parametri vengono definiti a livello di reparti e assegnati a tutti i componenti dei reparti.

Per quanto riguarda le differenze di retribuzione: “l'unica differenziazione può essere il super minimo che prima era collettivo quindi scattava autonomamente a tutti e ora è individuale”.. (M2M). La valutazione di quanto assegnare come superminimo è basata su “la discrezionalità e basta, non c'è nulla di scritto e misurato” (M3M).

Il superminimo, così come il passaggio di livello, viene deciso dai team leader in base alla professionalità che è definita come “le persone più anziane di reparto e quelle che godono della fiducia del capo di produzione” (M2M).

I criteri di assegnazione del superminimo ricalcano anche i “piani di sviluppo per quanto riguarda formazione, capacità gestionali, capacità operative, di addestrare gli altri, disponibilità” (M1M). Quindi sovrano rimane il tempo dedicato all'azienda. Oltre al compenso per gli straordinari chi li fa riceve anche un superminimo per il solo fatto di aver fatto gli straordinari.

“Ovviamente” i capi di produzione sono tutti uomini. Anche nel reparto composto da tutte donne il capo produzione (o team leader) è un uomo. I criteri sono quindi del tutto discrezionali e non è possibile diffonderli in quanto, come dice il rappresentante del sindacato intervistato “noi veniamo stoppati dalla legge sulla privacy. ... Purtroppo noi non possiamo chiedere neanche i livelli. Il superminimo è individuale e non sindacabile perchè se fosse stato collettivo allora si doveva sapere che tutti lo avrebbero preso. Sulla busta paga esce la voce individuale” (M2M).

Questo accordo è stato fatto con il sindacato tre anni fa su richiesta degli operai che si lamentavano che i premi, se calcolati su base di reparto, venivano presi anche da persone che non lavoravano.

Il territorio: vincoli e risorse

L'azienda metalmeccanica intervistata è localizzata in una zona montuosa di una regione del Sud Italia. Zona molto verde e paesaggisticamente interessante, è caratterizzata dalla presenza di piccoli paesi antichi. Nella zona permangono retaggi culturali legati al clientelismo che si riflettono sul mondo del lavoro. A margine delle interviste ci è stato segnalato qualche caso.

I servizi di welfare presenti sono limitati alla offerta pubblica in quanto il territorio è costituito da piccoli paesi non particolarmente ricchi. L'azienda ha un asilo nido con 8 bambini e bambine che è un buon aiuto per il personale; tre bambini hanno sia il padre che la madre che lavorano nell'azienda.

Il modello culturale locale rimane comunque prevalentemente quello della famiglia patriarcale, dove i nonni e la famiglia suppliscono alle mancanze di servizi.

Il personale ha una età media di 33 anni ed è quasi tutto entrato a far parte dell'azienda quando questa è nata. Le persone più giovani non hanno ancora figli mentre quelli che li hanno sono già in una buona posizione all'interno dell'azienda. C'è la percezione, tra le donne, che nonostante una cultura aperta da parte dell'azienda e nonostante le possibilità di conciliazione offerte (orario flessibile) e asilo nido, la maternità sia penalizzante.

Quasi tutti i dipendenti vivono (alcuni si sono trasferiti) nei paesi vicini, alcuni fanno i pendolari, ma sono situazioni transitorie. L'aspetto positivo è poter vivere in un ambiente tranquillo e non caotico come la città.

Vi è la percezione che le differenze tra uomini e donne siano non modificabili nel tempo. Una vischiosità culturale che è difficile da scardinare soprattutto in presenza di riferimenti culturali orientati più alla richiesta di sovvenzioni/aiuti che alla volontà individuale di superare le difficoltà. Esiste una "discriminazione ancestrale e cioè chi discrimina una donna si porta dietro una tradizione che non è sua ma che è del padre, del nonno e lo fa perché vive in una società discriminante. Se quello stesso individuo da piccolo fosse stato in una società non discriminante come le società dell'Europa del Nord quell'individuo – e perciò non è un fatto caratteriale – si comporterebbe in maniera diversa" (M4M) Un atteggiamento questo comune a molte parti del meridione italiano.

I comportamenti individuali

Molti sono soddisfatti del lavoro e delle modalità con cui è svolto. Tutti e tutte i/le dipendenti vivono nei paesi vicini, alcuni hanno lasciato la città e la loro qualità della vita è riconosciuta come buona.

Vi è una bassa capacità – e voglia – di negoziazione individuale: "io non chiedo mai, per me è importante avere il lavoro ma non chiedo" (Mfocus) dice una operaia. L'atteggiamento prevalente sembra quello di "io non chiedo", se vogliono mi da-

ranno (livello, retribuzione, responsabilità). Nell'esperienza aziendale aspettare paga: "comunque devo dire che ogni anno qualcosa è aumentato" e "prima o poi qualcosa è arrivato" (Mfocus).

L'asilo aziendale, la struttura familiare e la vicinanza del luogo di residenza a quello del lavoro facilitano la conciliazione, ma permangono alcune esigenze di una maggiore flessibilità di orario.

La crescita professionale e il livello retributivo, infatti, possono essere determinati anche dai comportamenti e dagli atteggiamenti individuali di uomini e di donne. Da un lato "la mentalità maschilista che è intrinseca a molti uomini molto più di quanto sembri" (M3M), ma anche gli atteggiamenti delle donne non aiutano in quanto "alcune partono già loro sconfitte all'inizio perché sono donne" (M3M). E ancora: "se la donna subisce discriminazioni, in questo caso retributive, è per colpa sua. La donna non ha quasi mai interesse a raggiungere certi livelli. È anche vero però che gli uomini spesso si approfittano della poca determinazione che hanno le donne" (M4M) e lo stesso impiegato precisa: "ho avuto donne come colleghe molto più brave degli uomini, ma che per scelta hanno voluto prendere una strada piuttosto che un'altra" (M4M).

E comunque questo maschilismo viene indicato come una delle principali determinanti della discriminazione strisciante e non palese che si avverte: "ho avuto in azienda la sensazione di avere a che fare con uomini maschilisti. Ma sono sensazioni che sono mie, tipo battute e cose poco piacevoli" (M3M). Oltre ovviamente la natura che "è stata ingiusta, perché doveva fare in modo che partorisce una volta l'uomo e una la donna" (M3M).

Non resta quindi che trovare la soluzione di suddividersi i compiti a livello familiare: "mia moglie ha deciso di fare la casalinga" (M3M) in quanto altrimenti ci sarebbe stata da fare una scelta molto difficile: "ho dovuto fermare e negoziare con lei chi dei due doveva fare strada. Chi vuole fare carriera qui deve dedicare tempo, c'è poco da dire. È una scelta tra partner, chi deve mettere più energie sul lavoro e chi più nella famiglia"... (M3M).

Comportamenti organizzativi su conciliazione e pari opportunità

Si reputano molto attivi sulle pari opportunità (asilo nido, rapporto sulla situazione del personale ai sindacati), ma il responsabile del personale non inquadra queste attività come delle "politiche" sulle pari opportunità. È presente una forte cultura aziendale tutta improntata sulla "flessibilità" e sul "cambiamento". È uno stile manageriale che ricalca quello del gruppo internazionale cui appartiene. Nei fatti questi temi sono risultati essere di difficile applicazione. Anche il personale ha introiettato questi principi che hanno fatto propri. Il sistema degli incentivi individuali è basato sul superminimo che è deciso sulla valutazione effettuata dai team leader.

Esiste un settore dove sono tutte donne. Non ci sono dirigenti (solo il direttore generale), ma tra gli otto funzionari non vi è nessuna donna.

Esiste lo stereotipo dei "lavori fatti per le donne lavori fatti per l'uomo" (M3M),

delle donne “precise e accurate” e degli uomini adatti ai “lavori di forza” e permane una certa protezione nei riguardi delle donne che in reparti “dove c'è lavoro duro, polvere e sporcizia e dei lavori con macchine, la donna ci può provare ma...”. Dice un impiegato (M3M).

Questo atteggiamento è radicato; infatti ci si meraviglia che possono esserci delle situazioni vicine sia territorialmente che per settore di appartenenza dove la realtà è diversa: “ci sono donne che fanno lo stesso lavoro degli uomini con il martello in mano, però secondo me se si può evitare che una donna faccia un lavoro pesante, non è discriminazione” (M3M).

Viene fermamente affermato che non si fa nessuna differenza tra uomini e donne, in particolare per quanto riguarda gli aspetti retributivi. “Non ci siamo mai posti il problema se premiamo più una donna o un uomo, non glielo saprei dire, anche perché le valutazioni vengono fatte meramente in base alla valutazione dei capi e i capi sono stati sempre obiettivi e naturalmente il rispetto ripeto di quello che è il contratto collettivo è il riconoscimento della professionalità” (M1M), dice il responsabile del personale.

IL LINGUAGGIO DI UOMINI E DONNE SULLE CULTURE DEL LAVORO

4.1 L'ANALISI DEI FATTORI CULTURALI

L'indagine sui differenziali salariali ha voluto utilizzare strumenti teorici, concettuali e operativi differenti per produrre informazioni organiche relative ai contesti aziendali esplorati. Una metodologia usata è relativa all'analisi del contenuto per capitalizzare la dimensione della cultura organizzativa che produce, o non produce, i differenziali salariali. Per contesto culturale si intendono qui le modalità – condivise entro le organizzazioni ed entro i sistemi di relazione – di costruire significati, di strutturare e articolare gli scambi, di definire i comportamenti, di determinare le percezioni attorno alle differenze di genere e quindi anche attorno ai differenziali salariali.

Si è quindi usata l'analisi del contenuto per conoscere i fattori che, nelle aziende prese in esame, influenzano la reciprocità fra le persone, il clima organizzativo e i rapporti con l'esterno, per potere incrociare queste informazioni con quelle di natura economica e con le descrizioni relative alla struttura.

I fattori culturali sono fondamentalmente una sintesi statistica⁹ di elementi che riassumono il massimo possibile di variabilità nei comportamenti delle parole, ovvero sono capaci di rappresentare cosa e quanto viene condiviso nell'universo linguistico e semantico del campione intervistato. È così possibile identificare i nuclei tematici, ovvero le posizioni e gli atteggiamenti delle persone rispetto a un argomento come la presenza di differenziali salariali o come la capacità negoziale

9 L'estrazione di tali fattori culturali viene realizzata attraverso un procedimento statistico sul linguaggio utilizzato dagli intervistati, che si fonda sul computo delle occorrenze e delle co-occorrenze di parole (associazioni di parole), sulle cui frequenze costruisce una matrice a doppia entrata, parole per soggetti. La matrice consente di calcolare le probabilità relative alle parole utilizzate, attraverso la statistica del Chi2. La successiva analisi delle corrispondenze multiple consente di sintetizzare i fattori che riassumono la variabilità nell'uso delle parole, nelle loro associazioni e nelle loro dissociazioni. Tali fattori vengono rappresentati incrociati fra loro in piani cartesiani organizzati in quadranti, semanticamente differenziati e contrapposti. Inoltre, vengono identificati gli insiemi di elementi (significati o persone intervistate) che concorrono assieme fra loro e non con altri (*cluster analysis*).

delle donne, nonché le risorse culturali di uno o di tutti e cinque i contesti aziendali per affrontare un trattamento differenziale delle donne.

Questo approccio offre il vantaggio di lavorare scientificamente laddove una semplice lettura dei protocolli di intervista potrebbe condurre a sovrastimare alcuni elementi che “saltano all’occhio” e a sottostimarne altri; il metodo evita quindi un errore di tipo confirmatorio da parte del ricercatore che “si attende”, implicitamente o meno, alcuni risultati, come anche evita l’errore negativo quando ci sia un’implicita negazione di risultati non attesi.

I “fattori culturali”, dunque, costituiscono l’insieme organico di significati che rappresentano gli scambi e la reciprocità affettiva da un lato, ma anche istituzionale e organizzativa dall’altro, in un contesto definito. Quali modelli sociali delle relazioni, in questa ricerca stanno a significare i modelli delle relazioni fra donne e uomini entro i contesti organizzativi dei luoghi di lavoro che i due generi condividono. L’utilizzo di questa metodologia¹⁰ consente infatti di evidenziare la presenza di alcuni temi entro il campione, l’eventuale diversità di linguaggio e di significati tra le donne e gli uomini intervistati, e analogamente di rilevare le differenze fra i discor-

10 Nel caso si è considerato un campione di 59 interviste, alcune singole e altre di gruppo, per complessive 33 donne e 26 uomini, creando un unico file di testo. Le interviste sono state registrate e poi trascritte fedelmente. È stato creato un unico file di testo con delle sigle per ciascuna intervista, allo scopo di renderle riconoscibili rispetto alle seguenti dimensioni: azienda in cui è stata realizzata l’intervista, intervista singola o di gruppo, sesso della persona intervistata, ruolo organizzativo, stato civile, presenza di figli o meno.

Il testo unico è stato sottoposto a un processo di disambiguazione, in cui le parole omografe sono state distinte e, dove possibile, sostituite da sinonimi. Ad esempio, la parola “ancora” indica tanto una parola strumentale che un oggetto. La parola “principi” indica tanto il plurale di principe che di principio. “porci” è tanto un nome plurale che un verbo. A questo processo ha fatto seguito la scelta delle parole considerate significative, o come detto nel gergo statistico, “produttive” e da immettere nell’analisi. Si tratta di un processo in cui il testo viene letto e verificato negli elementi che producono significato o meno. Ad esempio, è possibile che la parola “giorno” sia poco significativa rispetto al tema dei differenziali salariali, se usata eminentemente in espressioni strumentali come “mi ricordo che un giorno ...”. La parola “casa” è invece certamente produttiva. Essa entra in molte frasi, affermazioni ed espressioni relative al rapporto fra la vita professionale e quella privata, come “stare a casa” in opposizione allo stare in ufficio, o come “mio marito è un aiuto in casa”, o ancora “oppure questo ritorno in casa a guardare i bambini e a rifare l’angelo del focolare”.

Una volta compiuti questi tre passi, tutto il testo ottenuto dalle interviste viene elaborato attraverso il programma di analisi statistica T-Lab (cfr. www.tlab.it) che costruisce un vocabolario specifico per i testi immessi dell’indagine, capace di: rilevare le occorrenze (frequenze) di parole e le loro co-occorrenze (associazioni); estrarre i fattori culturali; sviluppare modelli di cluster di significati, come anche cluster di soggetti rispetto agli argomenti.

La produzione linguistica viene rappresentata entro uno spazio fattoriale in cui fattori rappresenteranno le dimensioni che organizzano in modo più efficace le posizioni espresse dai soggetti attraverso le interviste, come anche l’organizzazione della produzione linguistica complessiva del campione considerato. Tali fattori vengono rappresentati incrociati fra loro in piani cartesiani organizzati in quadranti, semanticamente differenziati e contrapposti. La collocazione di contenuti e soggetti sui diversi semipiani o lungo i diversi semiassi indica una separazione o un’opposizione. La vicinanza indica, invece, una affinità. I fattori sono fra loro ortogonali, ovvero si tratta di fattori che si incrociano ma che non si sovrappongono. Le associazioni fra parole sono rappresentate da grafici in cui il termine scelto viene collocato al centro e la distanza dei diversi termini da quello centrale indica quanto sia stretta o debole l’associazione, senza differenze tra i due assi ortogonali.

si di diversi livelli organizzativi e ruoli.

Un secondo elemento fortemente informativo, contrapposto alla coerenza fra i temi, è proprio la loro incoerenza interna, ovvero il fatto che alcuni temi non vanno mai assieme fra loro e quindi possono testimoniare un blocco delle risorse organizzative, di competenze e di capitale umano a disposizione delle donne come anche delle organizzazioni produttive, in contesti che dovrebbero lavorare per obiettivi. In sostanza le domande cui ha cercato di dare risposta l'analisi dei fattori che producono e organizzano i significati nei discorsi femminili e maschili sono:

- Quali risorse ci sono nei discorsi delle donne intervistate per affrontare un problema di differenziali salariali? Quali risorse non sono utilizzate?
- Il linguaggio e le strutture di pensiero degli uomini intervistati si differenziano – e come – da quelli delle donne?
- Ci sono significati e/o stereotipi che differenziano i cinque contesti organizzativi? Sono comuni a uomini e donne, oppure si differenziano per genere? Sono comuni ai cinque contesti o esistono usi specifici fra un contesto e l'altro?

4.2 LE PAROLE DELLE DONNE E DEGLI UOMINI

Un primo risultato riguarda, in generale, le differenze di linguaggio fra gli uomini e le donne, rilevabili attraverso l'analisi delle specificità. (tab.1)

Si può facilmente notare come i termini che caratterizzano le donne per eccesso sono i medesimi che caratterizzano gli uomini per difetto, e viceversa. Questo indica pertanto che le culture locali incontrate nei cinque contesti aziendali hanno la tendenza a differenziare in modo netto e complementare le posizioni delle donne e degli uomini.

Le differenze aziendali tendono invece a scomparire a vantaggio della più forte differenza "primaria" fra i generi che appare in primo piano.

Le donne propongono termini per eccesso, quindi di uso più frequente, che si riferiscono alle relazioni interpersonali e ai ruoli familiari: "bimbo", "figlia", "collega". Il primo verbo, "rientrare", testimonia un'azione che riguarda ancora una volta la sfera privata e familiare: è riferito al rientro a casa dal lavoro. I termini legati ai contesti e ruoli professionali sono sette: "cassiera", "concorso", "cooperativa", "collega", "filiale", "direttore", "negozio". Si tratta di contesti con i quali si ha un rapporto diretto: sono i luoghi in cui si sta, in cui si interagisce. Compare il tempo e il suo uso per esigenze di conciliazione fra sfera professionale e sfera privata: "pomeriggio". Compare anche il termine "piacere" che testimonia una capacità femminile di utilizzare questo fattore come elemento che organizza le relazioni delle donne con i contesti, con le attività, con le persone e ruoli sociali. Questo termine risulta pressoché assente nel linguaggio maschile.

Passando a considerare i termini che caratterizzano il linguaggio femminile per difetto, essi sono soprattutto termini legati all'ambito professionale: dai contesti aziendali ai riferimenti al sindacato ("sindacale", "trattativa") e alla retribuzione ("salario", "stipendio"). Queste carenze legate al salario possono essere interpretate come una ridotta consapevolezza circa l'esistenza di differenziali salariali come anche la maggiore attenzione rivolta in altre direzioni. Molte interviste hanno infatti mostrato come ci fosse poca attenzione all'esistenza di differenziali nei propri contesti lavorativi; mentre in un caso è risultato evidente, grazie a una coppia in cui entrambi i coniugi rivestivano lo stesso ruolo ma con retribuzioni differenti. Ma in generale è stato registrato un vero e proprio scotoma su questo tema, arrivando le intervistate anche al diniego e alla negazione.

Uno sguardo consapevole sull'eventuale esistenza di differenziali è stato riscontrato per lo più in figure che "vedono" gli stipendi, come le contabili, capaci di testimoniare come la media degli stipendi maschili fosse effettivamente superiore alla media degli stipendi femminili. Riportando l'attenzione sul linguaggio femminile, fra i termini in difetto troviamo anche "straordinario", ad indicare come le donne riferiscano di un uso del tempo orientato più verso le dimensioni private e di conciliazione con la sfera familiare, che non un tempo concepito entro le logiche aziendali come lo straordinario, di cui, fra l'altro, le lavoratrici hanno un'esperienza ridotta.

Tabella 1.
Specificità del
linguaggio
maschile e del
linguaggio
femminile

Donne		Uomini	
Specificità per eccesso	Specificità per difetto	Specificità per eccesso	Specificità per difetto
Rientrare	Azienda T	Azienda T	Rientrare
Cassiera	Sistema	Sistema	Asilo nido
Asilo nido	Professionalità	Azienda M	Cooperativa
Concorso	Azienda di telecomunicazioni	Nazionale	Epoca
Cooperativa	Processo	Integrativo	Maternità
Epoca	Settore	Professionalità	Piacere
Maternità	Sindacale	Azienda	Pomeriggio
Piacere	Strategico	Azienda di telecomunicazioni	Studente
Pomeriggio	Trasferta	Corrispondenza	Segnalazione
Bimbo	Variabile	Nord Europa	Posizione
Collega	Situazione	Piattaforma	Sportello
Iniziare	Stipendio	Dimissione	Turno
Studente	Salario	Moglie	Vendita
Filiale	Straordinario	Processo	Seguire
Sentire	Trattativa	Capo reparto	
Direttore		Settore	
Negozi		Accordo	
Figlia		Creditizio	
		Lavorazione	
		Budget	

Relativamente al linguaggio maschile e considerando i primi 20 termini che lo caratterizzano per eccesso, salta agli occhi la presenza di un solo riferimento alle relazioni extralavorative: “moglie”. Gli altri diciannove termini attengono sempre e comunque alla dimensione professionale. Quest’ultima viene definita secondo criteri differenti da quelli utilizzati dalle donne: il contesto non è quello immediato come per le donne, si tratta invece di uno spazio (fisico, economico, anche politico) allargato, a segnalare un’attenzione maschile rivolta al “sistema” generale. Compiono inoltre termini propri del linguaggio sindacale, come “integrativo” e “trattativa”.

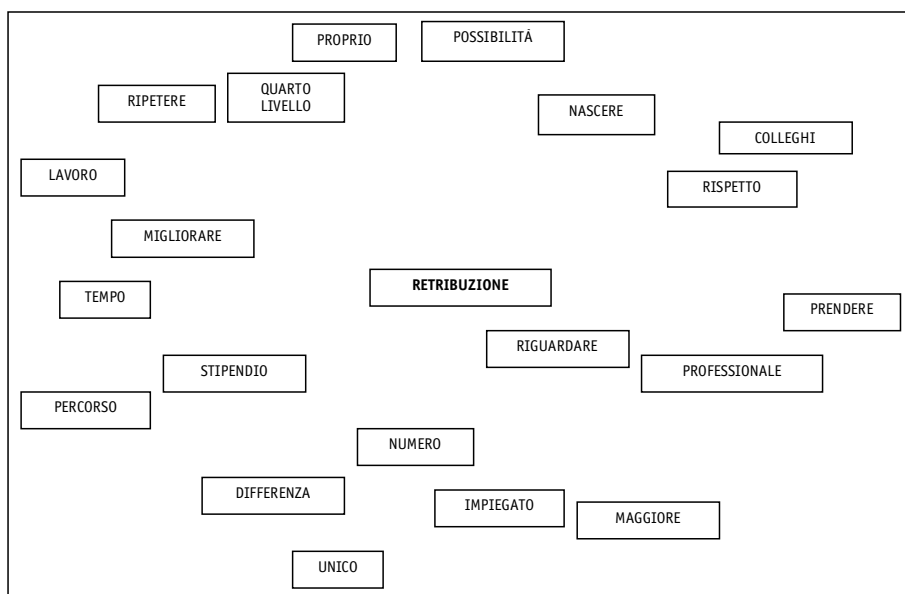
I termini caratteristici per difetto, le parole che gli uomini intervistati non usano o

4.2 Le parole delle donne e degli uomini

usano poco, riguardano in netta maggioranza le dimensioni di relazione extra lavorativa. Mancano termini legati ai ruoli familiari e alle funzioni di cura parentale; mancano anche i riferimenti al tempo quotidiano, essendo la parola “pomeriggio” usata raramente; non compaiono altre parole correlate. Tre soli termini sono legati ai contesti professionali nei quali sono collocati: “sportello”, “turno” e “vendita”. Raro anche l’uso del termine “piacere”, a testimoniare un sottoutilizzo di questo fattore da parte degli uomini per organizzare la propria relazione con il contesto.

Come già affermato, nel campione di persone intervistate si riscontra un uso diversificato di parole come “stipendio”, “salario” e “retribuzione”. Volendo considerare, a titolo esemplificativo, la parola “retribuzione”, (figg. 1 e 2) le donne propongono un’associazione abbastanza stretta con il verbo “migliorare”, collocata sulla sinistra nel grafico, ad indicare un obiettivo o meglio un’esigenza avvertita dalle donne medesime. Una seconda associazione interessante è con “rispetto” (qui inteso nel senso di “paragonato a” e non nell’accezione di un sentimento di stima e considerazione che determina l’evitamento di azioni dannose): le donne parlano di retribuzione in termini di paragone con qualcun altro, con i colleghi uomini per esempio. Di rilievo anche l’associazione con “tempo” a testimoniare una variabile importante nella determinazione della retribuzione, variabile che non figura nel grafico relativo agli uomini. Questi ultimi usano il termine “retribuzione” in modo chiaramente diverso: fioccano le associazioni con termini tecnici e sindacali, oltre che con i riferimenti monetari (“soldo” e “euro”) del tutto assenti nel caso delle donne.

Figura 1.
Termine “retribuzione”: associazioni con altre parole nell’uso da parte delle donne



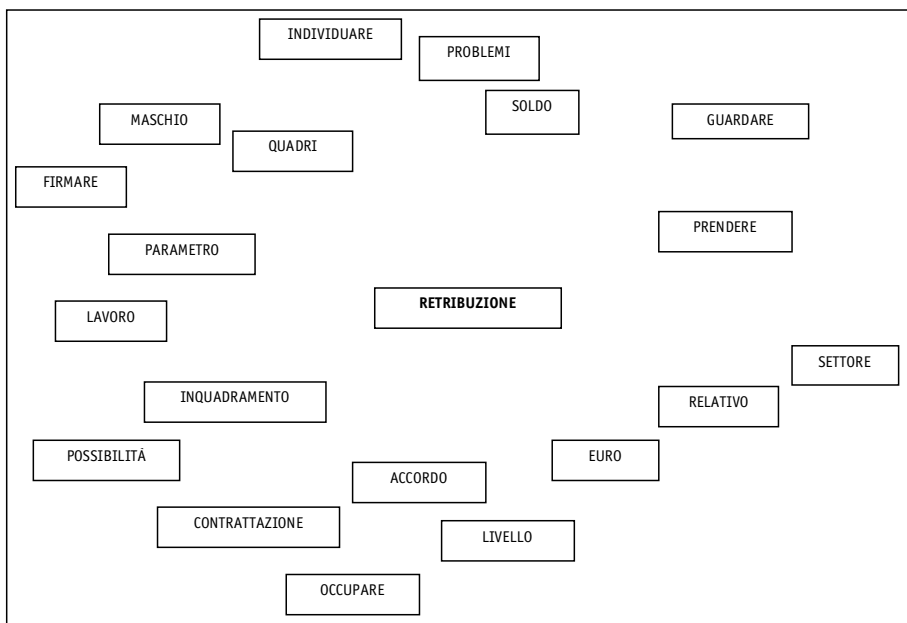


Figura 2.
 Termine "retribuzione":
 associazioni con
 altre parole
 nell'uso da parte
 degli uomini

Il tema del tempo, rilevante tanto per le esigenze di conciliazione che per la retribuzione, viene riferito in modo diversificato dai due sessi; come si vede con la parola "orario" (figg. 3 e 4).

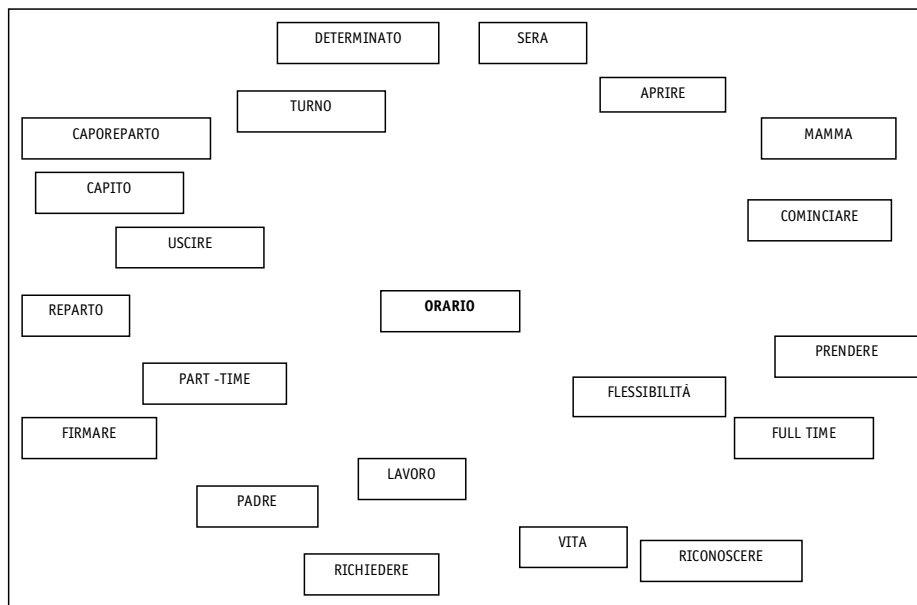
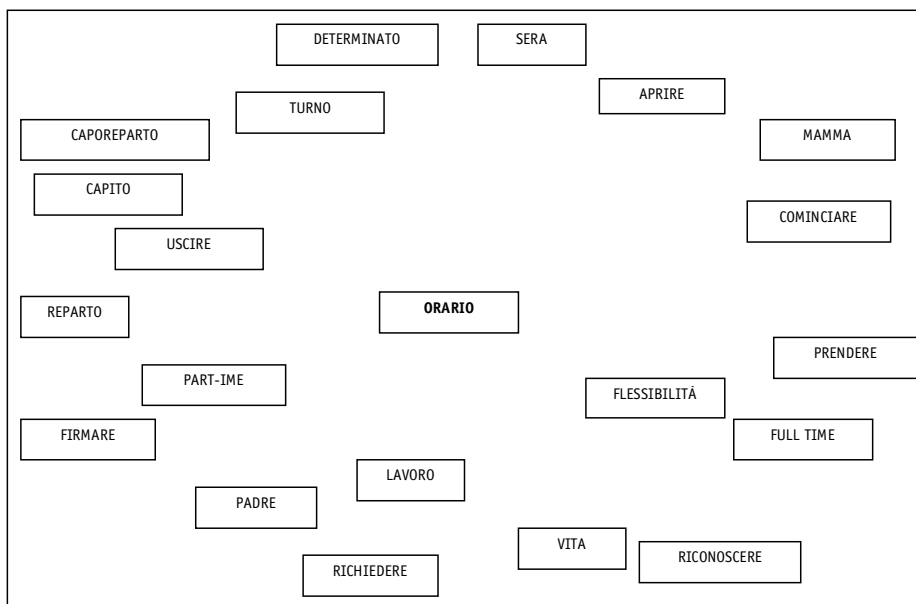


Figura 3.
 Termine "orario":
 associazioni con
 altre parole
 nell'uso da parte
 delle donne

Figura 4.
 Termine "orario":
 associazioni con
 altre parole
 nell'uso da parte
 degli uomini



In questo caso le associazioni femminili sono tendenzialmente più strette di quelle maschili, oltre a citare differenti riferimenti ulteriori al tempo rispetto agli uomini: "mattina/o", "pomeriggio", "spezzato", "stagionale"; mentre i colleghi citano diversamente: "determinato" e "sera". Altri termini sono comuni, "part-time", "full-time", "turno". Va evidenziata la presenza di "flessibilità e disponibilità" per le donne, mentre gli uomini citano soltanto il primo termine. Le donne menzionano anche un motivo per "uscire": "figlio".

4.3. MASCHILE E FEMMINILE NEI CONTESTI AZIENDALI

Proseguendo l'analisi delle specificità del linguaggio usato da donne e uomini, si passa ora a considerare se e quali differenze siano rilevabili nei cinque contesti aziendali che presentano, come si è visto, culture organizzative assai differenti fra loro.

Scorrendo per ciascuna azienda i termini più frequenti e quelli meno usati, si possono notare chiare differenze. Una prima differenza è determinata dalla tipologia aziendale che dà vita a linguaggi specifici e gerghi, producendo al contempo l'esclusione di parole proprie di altri contesti. Così nell'azienda A, una Pubblica Amministrazione, si usa un linguaggio amministrativo, mentre non compaiono termini "aziendali". Un identico discorso, ma di senso inverso, vale per l'azienda metalmeccanica M in cui si parla di "reparto" e di "operai", mentre non compaiono termini legati alla burocrazia e alla Pubblica Amministrazione. Una volta fatta la tara alla dimensione del gergo locale, si possono prendere in considerazione alcuni aspetti rilevanti ai fini dei differenziali salariali.

L'azienda A mostra una specificità per frequenza di termini riguardanti il genere: "donna", "maschile", "maschio" e "femminile". Non paiono, invece, rilevanti e preminenti le dimensioni legate al salario: queste sono presenti con frequenze e valori ridotti, ci sono, ma non sono centrali. Complessivamente, l'attenzione sul genere testimonia un processo in atto nel contesto aziendale A legato alla riqualificazione della presenza femminile, benché i differenziali salariali non siano una dimensione precipua. Fra i termini per difetto compare "part-time": il part-time è presente nell'azienda A, richiesto in netta prevalenza da donne, solo sporadicamente da uomini. Si tratta di una conquista raggiunta progressivamente in alcuni anni, tuttavia acquisita, tanto da non essere oggetto di rivendicazione, di lamentela o di conflitto fra lavoratrici ed azienda.

L'azienda A evidenzia, nelle storie raccontate dalle persone intervistate, un processo di progressiva conquista e integrazione delle esigenze di conciliazione, come anche di qualificazione del ruolo delle donne e di apertura per quanto riguarda le loro opportunità di carriera. Tuttavia emerge una differenza fra i modi di esprimersi e pensare degli uomini e quelli delle donne che hanno partecipato all'intervista (figg. 5 e 6).

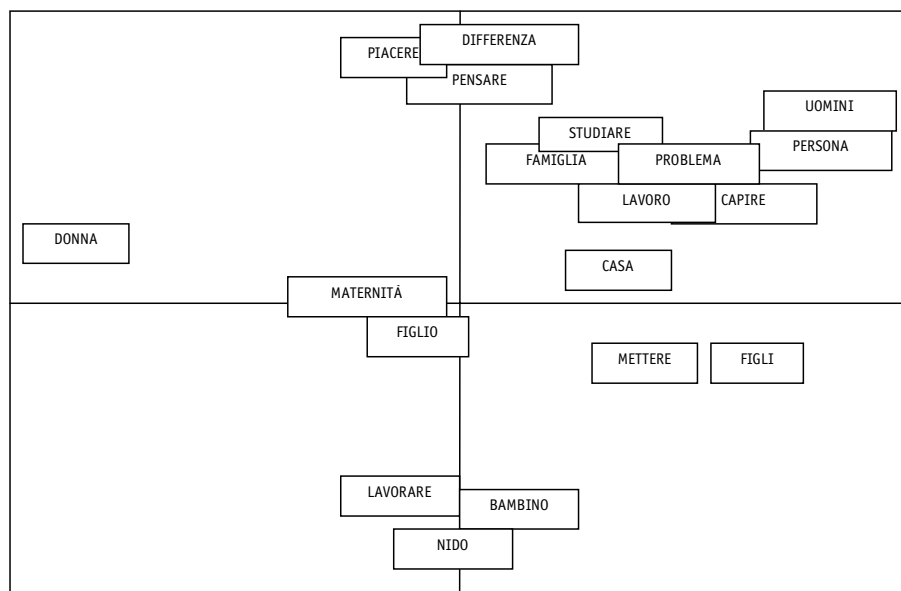
Le donne (fig. 5) pongono all'origine dei loro discorsi la maternità e i figli, con nuclei visibili graficamente attorno all'incrocio degli assi¹¹. Attorno a questo centro ruotano tutti i discorsi: sul semipiano destro notiamo un addensamento di contenuti, soprattutto nel primo quadrante, mentre il semipiano sinistro contiene pochi nuclei, ma significativamente contiene il nucleo sulla condizione della donna. Questo a

11 Gli assi rappresentano le due più significative dimensioni contrapposte di ciascun gruppo del quale è stato analizzato il linguaggio. I quadranti assumono il significato definito dall'incrocio dei poli delle due dimensioni. Abbiamo voluto utilizzare i grafici soprattutto per schematizzare, semplificandola, l'articolazione dei linguaggi così da metterne in luce gli aspetti più evidenti.

significare una separazione, nelle interviste fatte, fra il lavoro, il quotidiano, la vita reale da un lato, e la riflessione sulla condizione femminile. Quasi a dire che si vive la propria condizione come personale piuttosto che come condizione riferita al genere.

Passando ad analizzare l'organizzazione verticale dei contenuti, espressa dall'asse delle ordinate, troviamo che le donne riferiscono in modo consistente di "problemi", "lavoro" e "studiare" che si addensano nel primo quadrante, mentre contenuti più legati ai figli si collocano sul semipiano inferiore, nel quarto quadrante. L'organizzazione dei discorsi femminili appare dunque legata a un primo fattore definito dai poli opposti *condizione femminile-condizione quotidiana* e da un secondo fattore definito dai poli *figli-occupazione*. L'antitesi fra i due poli di questo fattore segnala la frequente estraneità di categorie di genere che sono state invece sollecitate dalle interviste. I contenuti legati alla famiglia in generale si collocano anche in prossimità di temi lavorativi, mentre a distaccarsi sono soprattutto le attività materne. La presenza di un nucleo legato a "lavorare" risulta accanto a temi ma-

Figura 5.
Azienda A: nuclei tematici specifici per le donne



terni per via della difficile conciliazione fra le cure ai figli e gli impegni professionali. Le tematiche legate ai ruoli familiari e di cura sono fortemente presenti nei contenuti femminili, tanto da organizzare differenti nuclei tematici: "maternità", "figlio", "figli", "bambino", "asilo nido".

I discorsi maschili (fig. 6) offrono una diversa composizione e una minore articolazione dei contenuti. Intanto si nota come i temi familiari siano ridotti, con un unico nucleo maschile organizzato attorno ai "figli". Il tema della donna figura ancora come categoria esterna al complesso dei discorsi (il primo fattore risulta quindi analogo a quello delle donne). L'asse orizzontale ricalca quello emerso per le

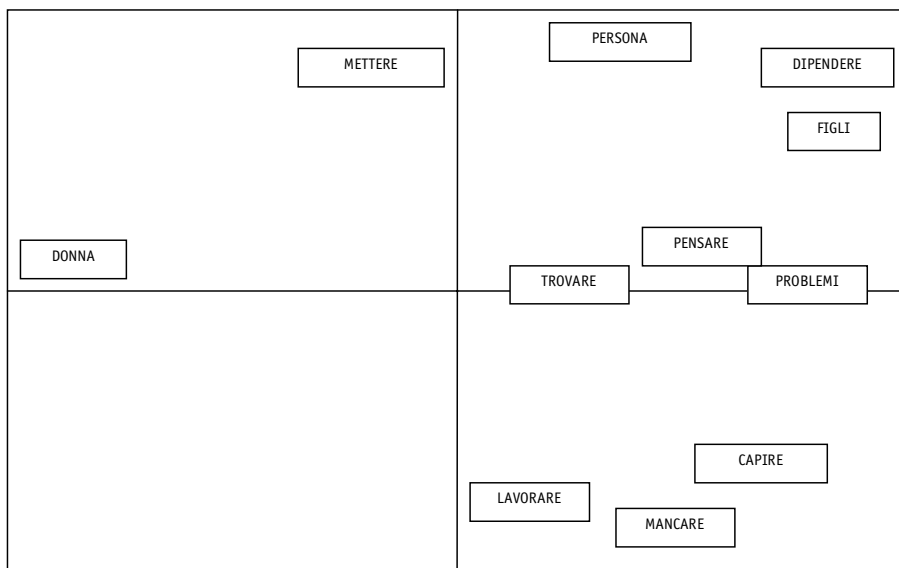


Figura 6.
Azienda A: nuclei tematici specifici per gli uomini

donne. Sull'asse verticale si riconosce una organizzazione legata ai poli *vita professionale-vita personale*. Anche in questo caso esiste una similitudine rispetto ai discorsi femminili, ma la vita personale ha pochi temi relazionali e presenta una maggiore identificazione con il lavoro.

La parola “figli”, come ci si poteva attendere, è associata strettamente a termini propri del linguaggio femminile, come “casa”, “maternità”, “mamma”, “donna”; mentre l’associazione di “figli” con “maschio” è periferica e quindi poco consistente.

L’azienda A, come detto, testimonia più di altre un processo in cui le donne possono proiettare una propria realizzazione professionale e nella quale trovano uno spazio organizzativo costruito in modo maggiormente paritario rispetto ad altri contesti. Gli uomini dell’azienda percepiscono le donne come figure in crescita, propositive, orientate alla competenza e all’assunzione di ruoli organizzativi. Nel linguaggio aziendale la parola “carriera” si associa più strettamente a “donna” piuttosto che a “uomo”.

Il linguaggio delle donne dell’azienda A contiene un insieme composito di termini relativi alle dimensioni professionali, con attenzione alla riuscita e alla crescita: “concorso”, “università”, “ufficio”, “vincere”, a testimonianza di uno spazio relativamente “paritario”. A questi termini sono affiancati riferimenti propri della sfera privata e familiare: “bambino”, “asilo nido”, “maternità”, “figlio”, “materno”. Compaiono anche riferimenti alla condizione femminile e lavorativa, attraverso l’unico caso in cui si è registrata l’espressione “pari opportunità”, a testimoniare una coscienza di genere e un impegno specifico delle donne di questa organizzazione.

Gli uomini dell’azienda A, come gli uomini in generale coinvolti in questa indagine, mostrano una netta centratura sugli aspetti professionali. Mancano i termini lega-

ti alla vita familiare e al privato, mentre compare il termine “emancipazione” riferito alla condizione femminile. Le donne non impiegano il termine emancipazione, preferendo l’espressione “pari opportunità”, segnalando una maggiore consapevolezza rispetto ad altri contesti.

Non si segnala un’attenzione spontanea ai differenziali salariali, come neppure una focalizzazione su questioni retributive. Come detto precedentemente, nel solo caso di una contabile che possiede uno sguardo d’insieme sugli stipendi è stata registrata un’affermazione relativa a differenze di retribuzione, non legate a applicazioni differenti per uomini e donne dei parametri retributivi, bensì derivante da un’organizzazione del lavoro e del tempo che determina una differenza media finale fra le retribuzioni maschili e femminili.

L’Azienda B, una banca, si differenzia in modo netto, oltre che per il gergo specifico, per l’assenza di termini riferiti alla reciprocità fra uomini e donne: fra i termini specifici per difetto compaiono “uomo” e “uomini”, cui si aggiunge il ruolo familiare del “padre”. Nel linguaggio aziendale complessivo di uomini e donne, i termini specifici per eccesso attengono tutti alla sfera professionale e al gergo aziendale, testimoniando una certa “pervasività” dell’azienda e una ridotta integrazione culturale delle dimensioni private e familiari, che risultano poco rappresentate. Considerando il linguaggio delle sole donne, tuttavia, si trovano alcune testimonianze delle proprie istanze private e familiari, in particolare in relazione al tema del tempo e della maternità. “Rientrare” è riferito al periodo di ritorno in azienda a seguito della maternità; “pomeriggio”, “full-time”, “part-time” si riferiscono all’orario di lavoro che condiziona l’esercizio anche delle funzioni parentali e familiari. Il primo termine specifico, “posizioni”, si riferisce alla collocazione femminile in azienda, tema che accentra molto l’attenzione e gli investimenti delle donne intervistate.

Se le donne esprimono una riflessione sulle proprie esigenze, queste tuttavia non paiono condividere un discorso comune, o comunque non paiono arrivare a una rappresentazione attiva dentro all’azienda: fra i termini che esse non usano si trovano, infatti, termini sindacali e aspetti strategici del proprio contesto organizzativo: “piattaforma”, “stipendio”, “obiettivo”, “valutazione”. Va segnalato che l’azienda B ha una storia con frequenti passaggi al vertice, un periodo di commissariamento, accompagnato da una latenza contrattuale aziendale.

I temi del salario e della retribuzione hanno una rappresentazione specifica: le donne tendono a non parlare di “stipendio”, citando prevalentemente il termine “retribuzione” e associandolo in particolare ai livelli di inquadramento e alla differenza con gli uomini, i quali spesso rivestono ruoli di maggiore responsabilità traendone un riconoscimento economico. Ritroviamo qui una tematica coerente con il tema dei differenziali.

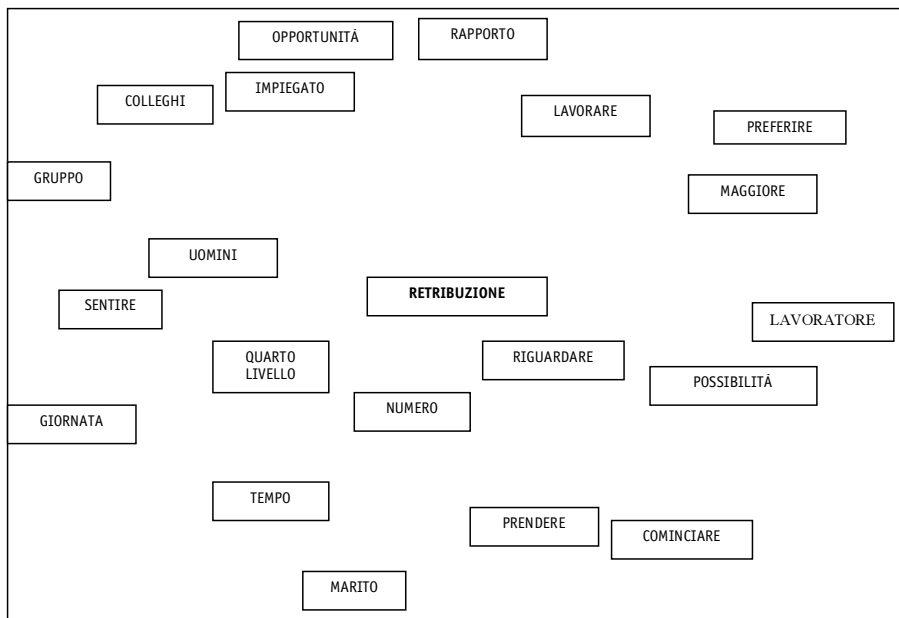


Figura 7.
Azienda B:
associazioni
femminili sul
termine
"retribuzione"

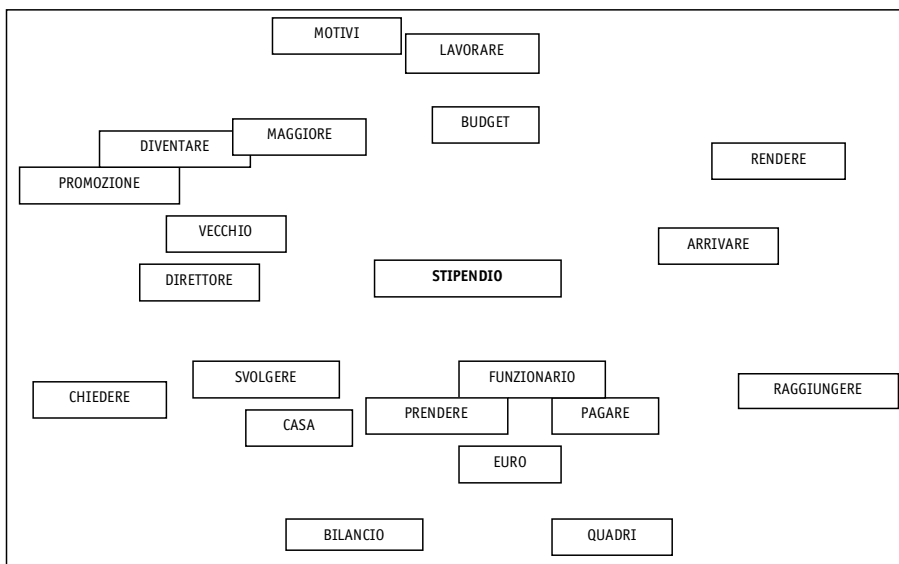


Figura 8.
Azienda B:
associazioni
maschili sul
termine
"retribuzione"

Per gli uomini, lo stipendio è associato a ruoli e figure, connesso attraverso azioni specifiche quali "chiedere", "raggiungere", "arrivare", "rendere", "prendere", "lavorare". Di queste, le donne riferiscono solo il "prendere" evidenziando una limitazione nelle proprie azioni, coerente con una cultura aziendale che premia il tempo, la disponibilità, la scelta di piena adesione agli obiettivi organizzativi.

I due grafici sotto riportati (figg. 9 e 10) mostrano una differente organizzazione

dei contenuti espressi dagli uomini e dalle donne. Questo significa che l'azienda B esprime una cultura locale che pone differenze altamente correlate con la differenza di genere. Da parte femminile si ha la maggiore rappresentazione delle istanze familiari e private, con una rappresentazione di contenuti professionali nel solo semipiano superiore della fig. 9; mentre da parte maschile, come già detto precedentemente, c'è una forte adesione a una vita professionale che viene rappresentata in tutti e quattro i settori in cui è organizzato la fig. 10.

Figura 9.
Azienda B: nuclei tematici specifici per le donne

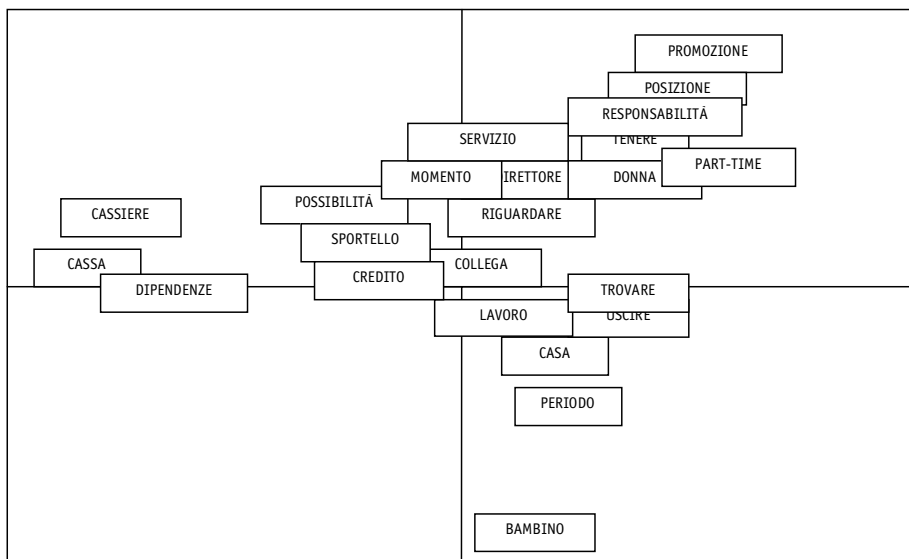
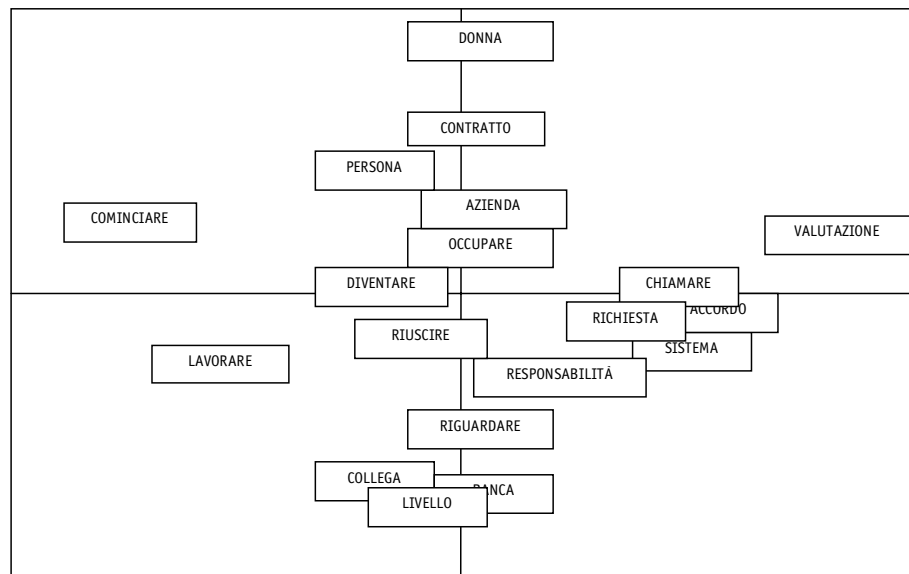


Figura 10.
Azienda B: nuclei tematici specifici per gli uomini



L'azienda C della distribuzione si caratterizza per un linguaggio in cui risalta la dimensione del tempo: "domenica", "stagionale", "mattino", "apertura" e "orario", una dimensione cruciale nell'uso differenziale di risorse maschili e femminili. Fra i termini caratteristici per lo scarso utilizzo si trovano i riferimenti al salario, una dimensione poco considerata; a questa si aggiungono gli scarsi riferimenti al contesto esterno ("Italia", "società", "mondo", "rete"), testimoniando anche qui una pervasività della vita professionale "immediata" e una conseguente visione che si esaurisce entro il contesto aziendale e non sempre ne varca i confini.

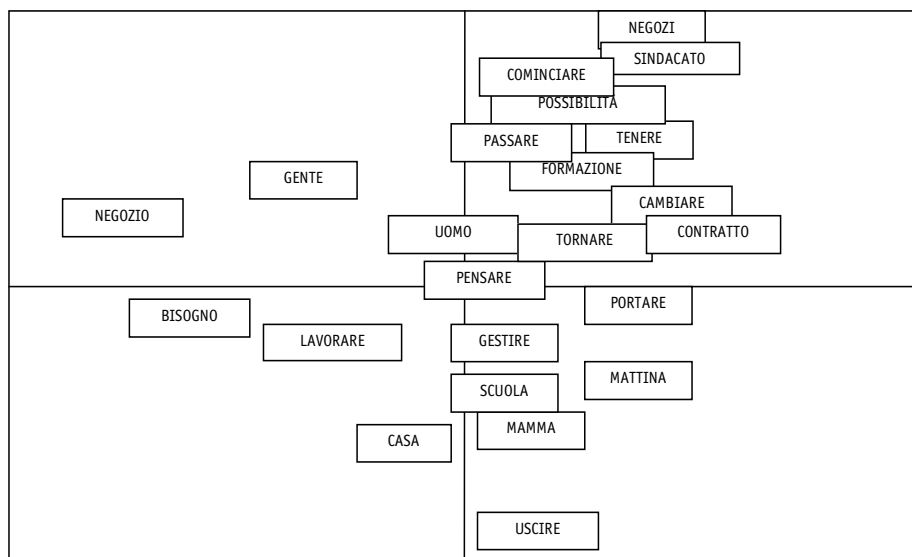
Considerando i linguaggi maschile e femminile, ci sono anche in questo caso chiare differenze, tanto per le funzioni professionali, come anche per le tematiche salariali e per l'integrazione della vita familiare e privata.

È evidente come le donne rappresentino la sfera privata entro il proprio linguaggio in misura superiore ai colleghi maschi. Il "tempo" rappresenta un aspetto importante, declinato anche in termini di "flessibilità" (fig. 11) e di "notturno". Le questioni legate alla retribuzione non sono specifiche delle donne, anzi si caratterizzano per la loro bassa rappresentazione, comparando fra i termini per difetto. Ancora una volta pare che la consapevolezza su questo tema venga meno o sia comunque inferiore rispetto all'attenzione prestata dagli uomini.

Questi ultimi, a differenza di altri contesti lavorativi, mostrano una certa integrazione di aspetti legati alla vita e ai ruoli familiari: "moglie", "vita", "figlio". Esprimono una chiara attenzione alla sfera professionale e alla gerarchia: "capo reparto" (mentre le donne si esprimono in termini più colloquiali con "capo"). Essi paiono assumere un ruolo maggiore rispetto alle dimensioni sindacali: "integrativo", "contrattazione", "salario" (fig. 13), "variabile", "straordinario". Quest'ultimo termine indica una rappresentazione del tempo legata essenzialmente alla sfera professionale, differente rispetto a quella precipua delle donne.

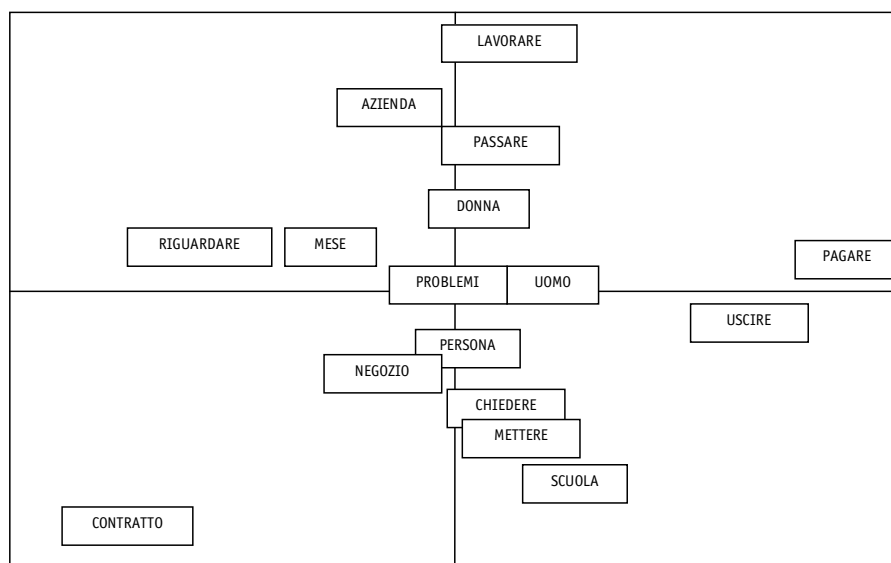
Tornando al tema della flessibilità, rappresentata attraverso le sue associazioni nel grafico 14, essa si lega con altri termini connessi al tempo: "settimana", "notte" e "notturno", "turno", "domenica", "orario". Sono presenti anche parole legate al sindacato e soprattutto "bisogno", "richiedere" e "disponibilità", ad evidenziare un criterio contestuale di organizzazione del tempo che si incrocia con gli spazi personali.

Figura 11.
Azienda C: nuclei
tematici specifici
per le donne



I linguaggi di uomini e donne dell'azienda C si differenziano anche per l'organizzazione dei contenuti (figg. 11 e 12). Le prime mostrano una maggiore articolazione degli argomenti, dovuta in parte alle esigenze della conciliazione fra la vita professionale e quella personale, rappresentate rispettivamente nel semipiano superiore e in quello inferiore. Questa separazione non avviene per gli uomini.

Figura 12.
Azienda C: nuclei
tematici specifici
per gli uomini



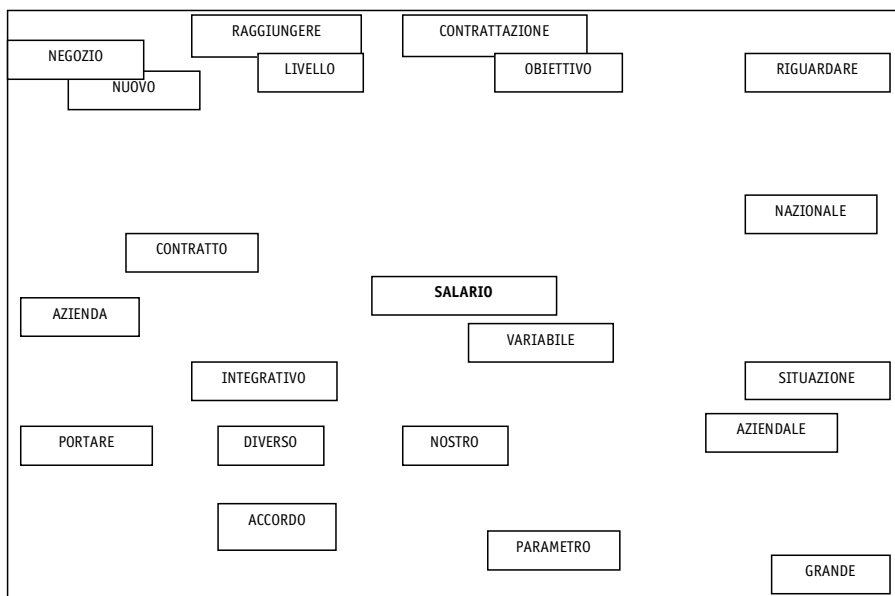


Figura 13.
Azienda C:
associazioni al
termine "salario"
per gli uomini

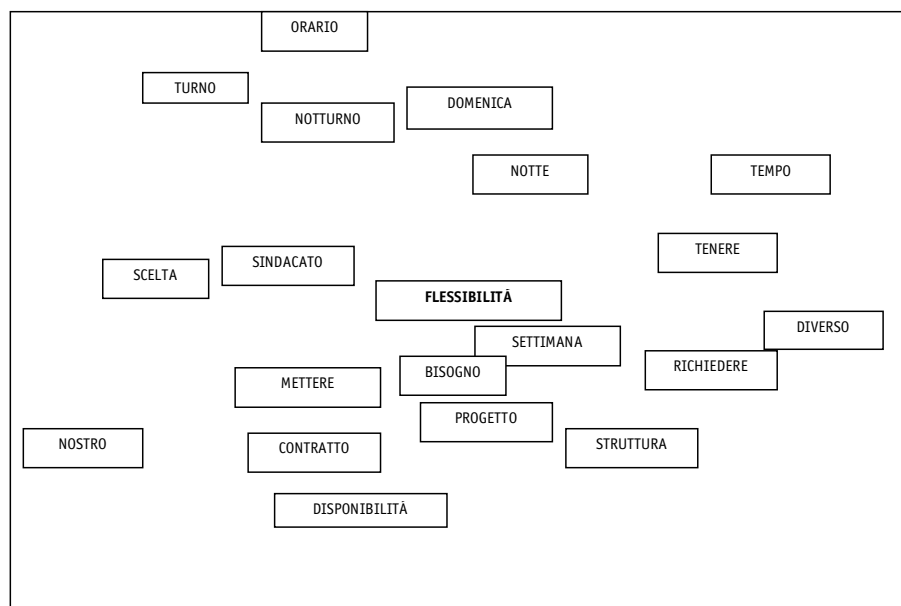


Figura 14.
Azienda C:
associazioni al
termine
"flessibilità" per
le donne

L'azienda M metalmeccanica si caratterizza per un linguaggio riferito a un contesto di fabbrica, agli operai, alla vita del metalmeccanico, accompagnate da termini come "flessibilità" che contestualizzano, nel periodo odierno, un gergo tipico di alcuni decenni fa. In questo caso si trova, per la prima volta, la parola "discriminazione". Anche in questo caso i termini meno utilizzati testimoniano una cultura

4.3. Maschile e femminile nei contesti aziendali

poco attenta alle dimensioni temporali: “part-time”, “sera”, “settimana” sono termini infrequenti, come lo è anche “retribuzione”. Le dimensioni di contesto allargate e di sintesi della propria esperienza appaiono marginali: termini come “Italia” e “vita” sono poco usati.

Il linguaggio specifico di uomini e donne conferma diversità note: quello femminile contiene temi extra lavorativi in misura nettamente superiore (“tenere”, “bimbo”, “mamma”, “ragazzo”, “maternità”, “asilo nido”), quello maschile ha una forte centratura sulle questioni professionali, esprimendo un livello di integrazione fra i generi ancora da raggiungere.

Va notato come il linguaggio femminile, nell’azienda M, abbia anche alcune peculiarità: il termine che meglio rappresenta le istanze femminili è “aumento”, a connotare una relazione di insoddisfazione rispetto all’impegno speso in azienda dalle intervistate. Il verbo “chiedere” sostiene questa immagine. Inoltre, il tempo ha una chiara connotazione di contrattazione e di equilibrio fra le esigenze poste dall’azienda (che viene raramente nominata, comparando fra i termini in difetto per le donne) e gli obiettivi di realizzazione personale e relazionale (“turno”, “disponibilità”, “aspettare”).

Figura 15.
Azienda M: nuclei tematici nel linguaggio femminile

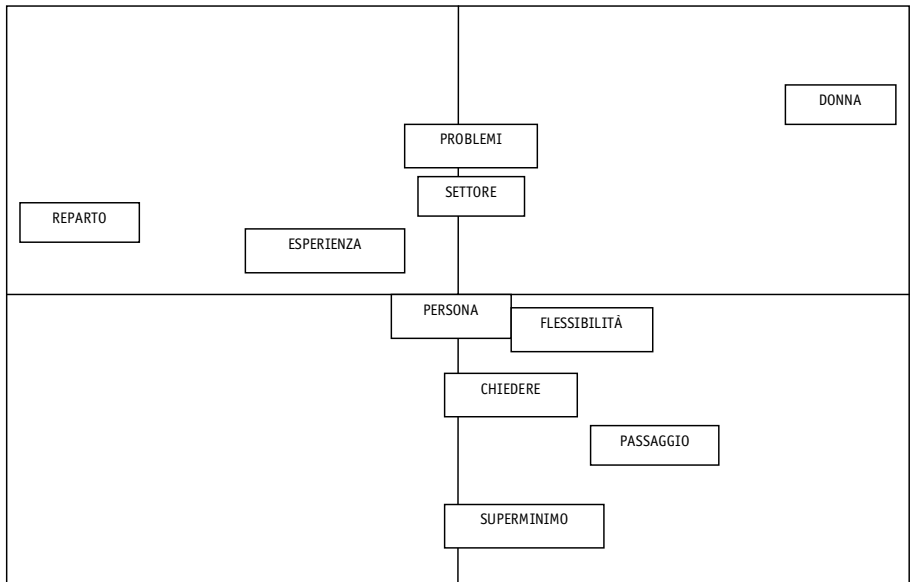
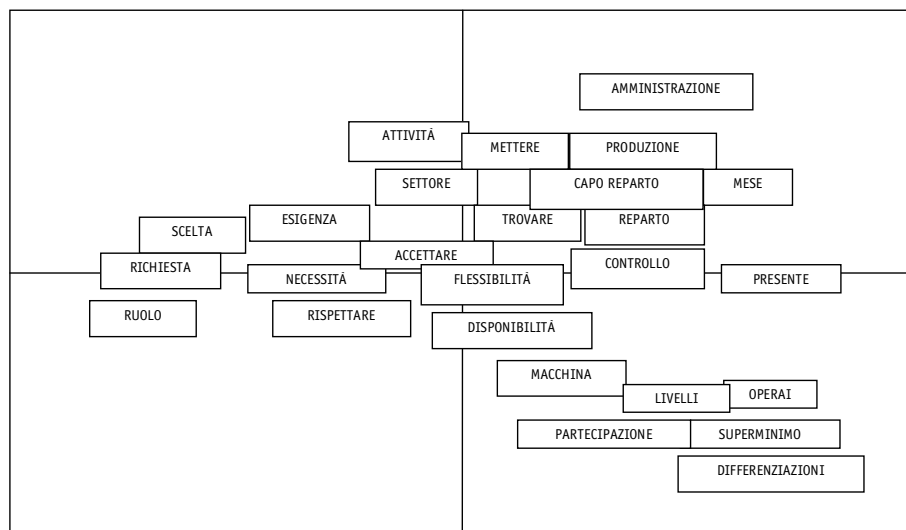


Figura 16.
Azienda M: nuclei
tematici nel
linguaggio
maschile



Il tempo struttura una doppia corona di associazioni: una prima, molto stretta, attiene soprattutto ai tempi privati a cui tuttavia si mescolano “lavoro” e “azienda”, mostrando le esigenze di conciliazione fra queste due sfere; una seconda si compone di termini attinenti al solo contesto professionale.

La disponibilità è un tema centrale per le donne intervistate, unito alla richiesta di flessibilità che deriva dall’azienda M.

Va rilevato che l’azienda M viene associata a richieste (“richiedere”), ad esigenze ed esperienze, ma anche a “discriminazione”. Quest’ultimo termine viene associato a sua volta in modo stretto a “donna” sottolineando la rappresentazione, interna al contesto aziendale, di donne vittime di pratiche discriminatorie. Infatti le donne usano, come primo termine precipuo, “aumento”. Ecco quindi che la retribuzione, oltre alla collocazione nei settori e nei reparti, diventa il motivo fondante di questa rappresentazione. E anche gli uomini associano la discriminazione in modo netto a “donna” (oltre che all’aggettivo “pesante”), confermando che si tratta di un punto di vista condiviso nella cultura locale dell’azienda M.

Figura 17.
Azienda M:
 associazioni
 femminili della
 parola
 "discriminazione"

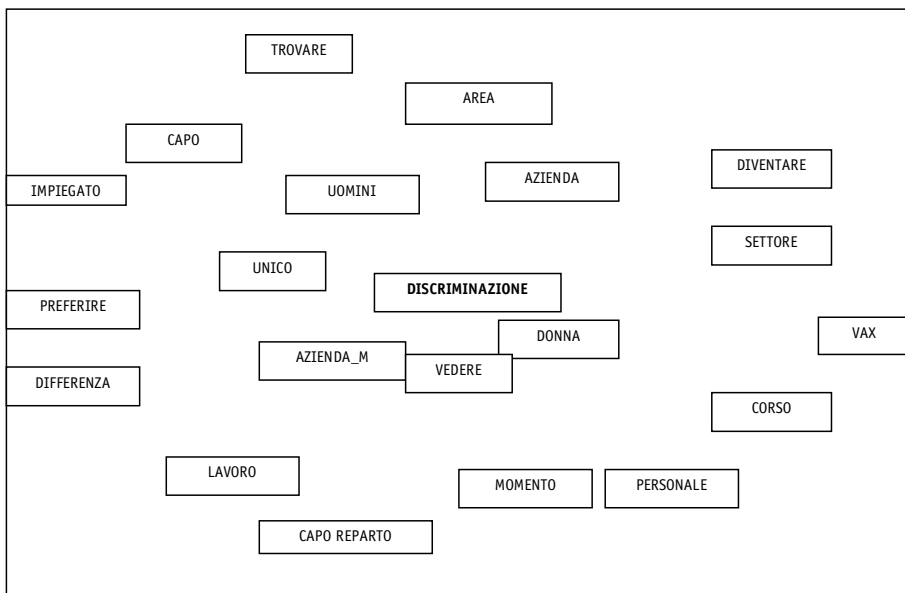
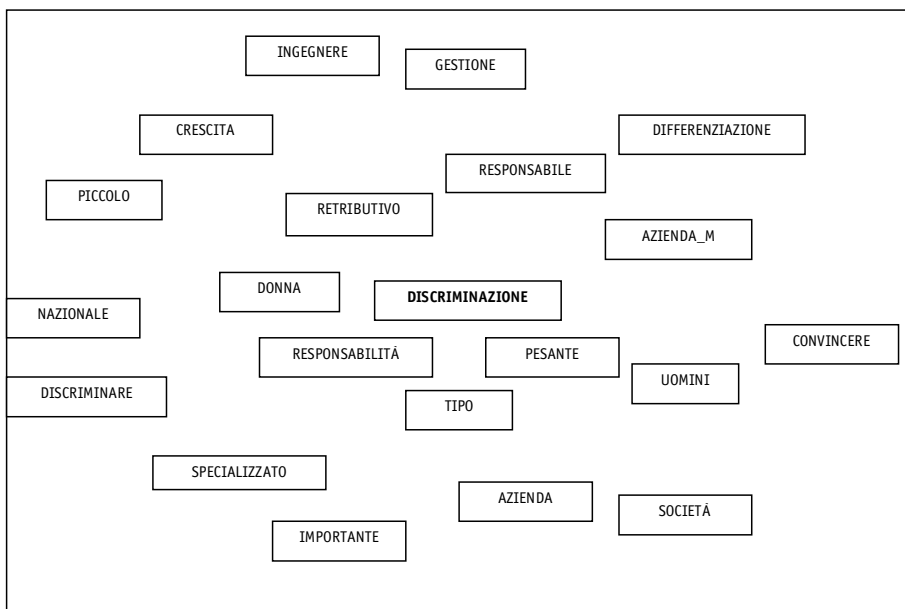


Figura 18.
Azienda M:
 associazioni
 maschili per la
 parola
 "discriminazione"



L'Azienda T del settore telecomunicazioni appare una delle più pervasive, proponendo un gergo aziendale piuttosto stretto in cui compare un'alta adesione culturale ai valori produttivi: "capo", "rete", "manager", "quadro", "master", "business", "guadagnare". Per contro, risultano sottorappresentati i riferimenti al tempo e al suo impiego: "pomeriggio" e "straordinario".

Passando ad analizzare il linguaggio di donne e uomini, le prime, diversamente da tutti gli altri contesti aziendali esplorati, possiedono un unico termine specifico per eccesso che attiene alla sfera privata: "cucinare". Gli altri termini sono legati comunque alla vita aziendale, in particolare agli aspetti produttivi, strategici e formativi. Questo vale ancora di più per i colleghi maschi. I contenuti si organizzano in modo tuttavia differente. La diversa organizzazione testimonia un'articolazione maggiore di temi da parte delle donne (figg. 19 e 20). Queste parlano anche di discriminazione (fig. 21) e di retribuzione. La retribuzione è immediatamente associata a uno dei valori aziendali; è quindi importante che sia una retribuzione "alta". La discriminazione è associata alla direzione e alla ripetizione, ovvero a ripetute discriminazioni; si sviluppa poi in una corona piuttosto articolata, alla cultura, all'azienda e alla retribuzione medesima.

Gli uomini parlano di discriminazione in modo differente, ponendo il dubbio che "esista" e se sia riferita alle donne, oltre che agli uomini. Alcune affermazioni dichiarano la sua inesistenza (fig. 22).

Figura 19.
Azienda T: nuclei tematici del linguaggio femminile

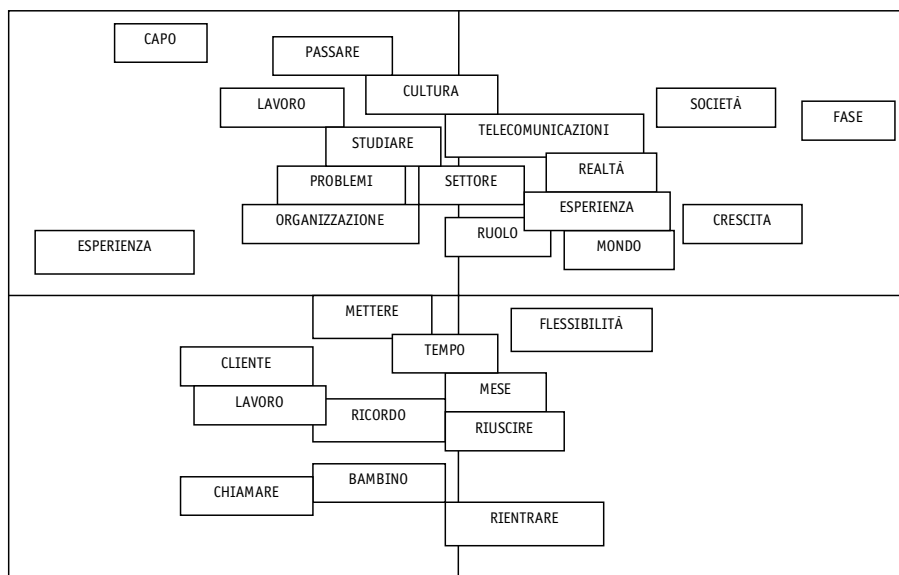
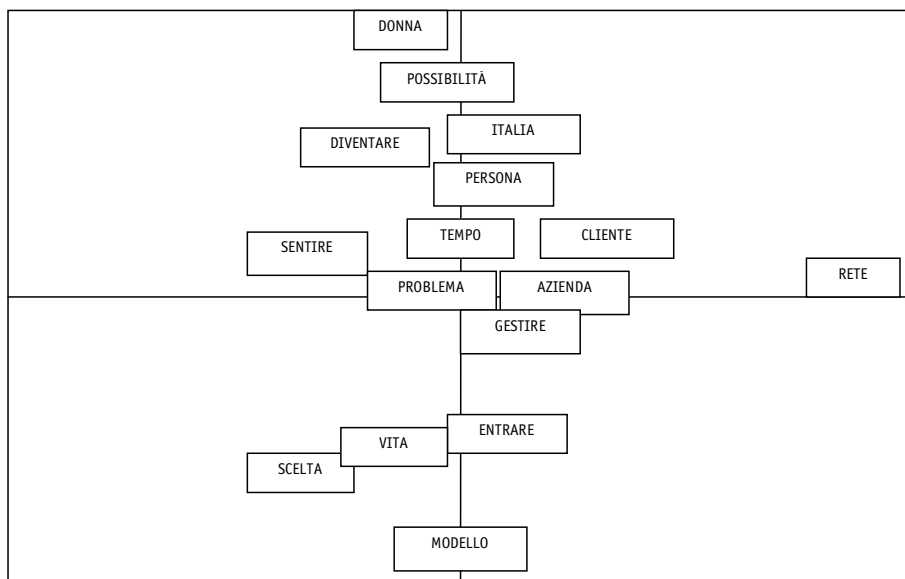


Figura 20.
*Azienda T: nuclei
 tematici del
 linguaggio
 maschile*



Un altro termine per parlare di differenziali salariali e rappresentarsi nei discorsi e nelle relazioni è “stipendio” (figg. 23 e 24), che assume accezioni differenti nell’uso maschile e in quello femminile. Le donne associano lo stipendio al “chiedere”, producendo un’immagine quasi da postulanti necessarie. Altri termini associati in modo meno stretto vanno da “diverso” ad “alto” e “risultato” che ripropongono la logica aziendalista tipica della cultura locale esplorata, passando per il tempo del lavoro con “sera” e “mattina” e per la figura del “quadro”. Gli uomini, invece, associano immediatamente lo stipendio a “carriera”, “aumento” e all’essere “forte”. Lo stipendio è posto in rapporto al “capo”, diversamente dalle donne.

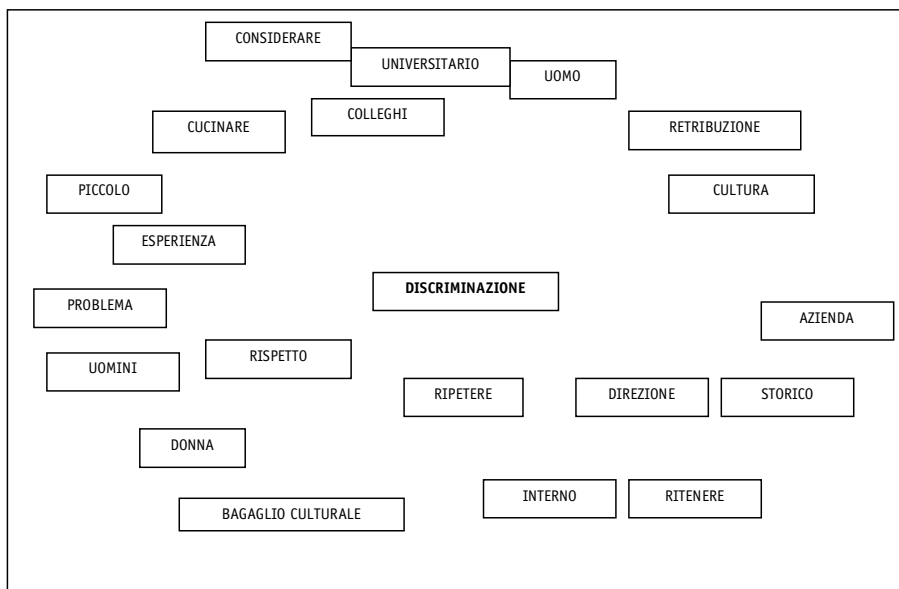


Figura 21.
 Azienda T:
 Associazioni
 femminili al
 termine
 "discriminazione"

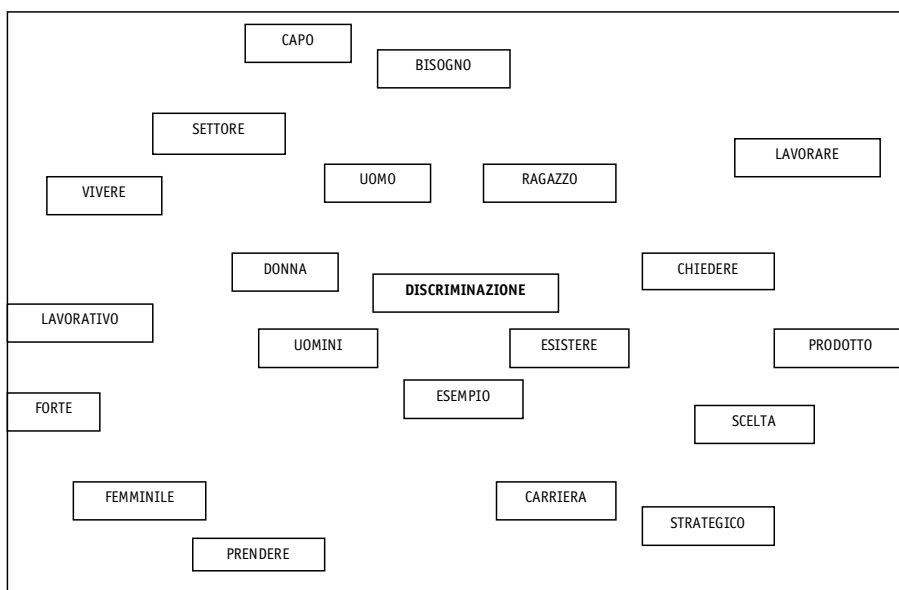


Figura 22.
 Azienda T:
 Associazioni
 maschili al
 termine
 "discriminazione"

Figura 23.
 Azienda T:
 Associazioni
 femminili al
 termine
 "stipendio"

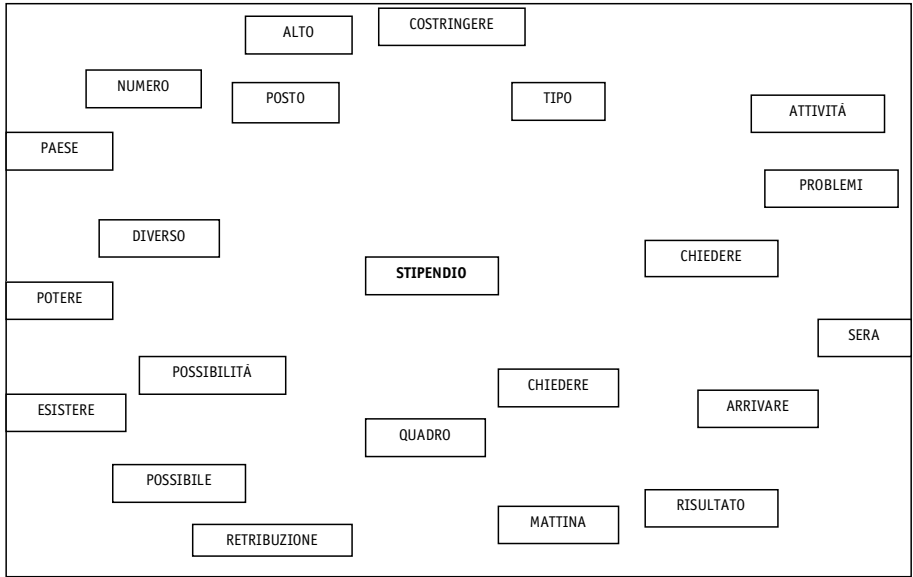
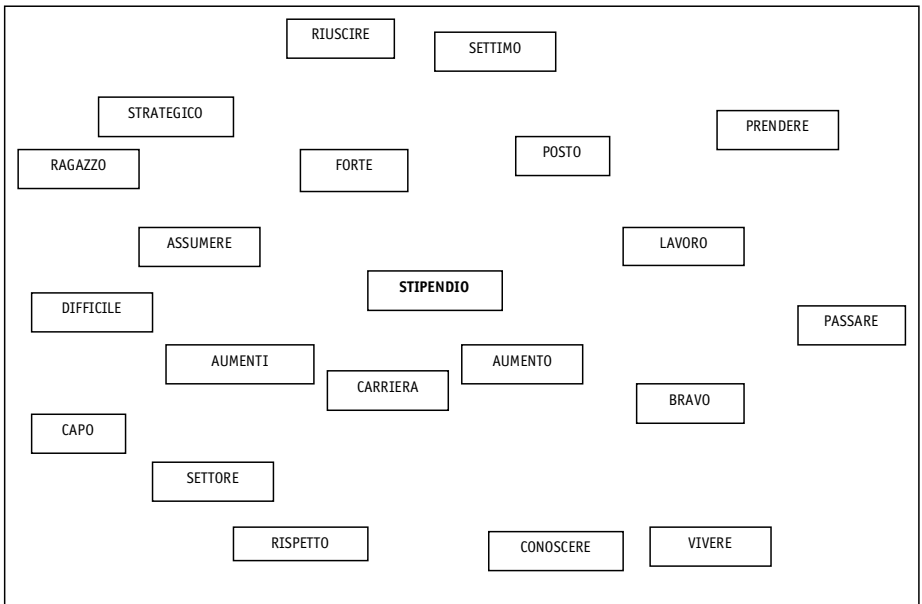


Figura 24.
 Azienda T:
 Associazioni
 maschili al
 termine
 "stipendio"



4.4 DUE UNIVERSI LINGUISTICI

Le culture dei diversi contesti, analizzate attraverso il linguaggio delle donne e degli uomini che ivi lavorano, mostrano dunque che uomini e donne sono portatori di una significativa differenza nei modi di stare nei contesti professionali, di definire un proprio potere contrattuale, di relazionarsi con la vita privata, di rappresentarsi i propri diritti e la reciprocità fra i generi. Universi di pensiero e modelli di ascrizione sociale, oltre che pratiche di vita quotidiana, modellano il linguaggio femminile e maschile come due universi profondamente differenti.

Dei due blocchi linguistici, quello femminile è intriso di elementi relazionali e connettivi fra il “dentro” del lavoro e il “fuori” dell’attività di cura familiare della vita privata, a significare una soggettività che si costruisce fra due sfere di impegno; mentre quello maschile è centrato sulla professionalità e sugli elementi costitutivi della vita professionale, la sfera pubblica sulla quale – ancora e in prevalenza – si fondano le identità e le soggettività maschili.

Le pratiche linguistiche mostrano infatti le radici della costruzione sociale dei generi fondata su una divisione sessuale del lavoro che, se storicamente determinata, ancora struttura la vita sociale: una costruzione che pare mantenersi inalterata, lasciando in ombra gli aspetti delle trasformazioni in atto nelle soggettività femminili e nelle relazioni tra i generi.

Trasformazioni ancora insufficienti, evidentemente, a tradursi in diverse modalità espressive, incapaci di essere una cultura diffusa, necessaria perchè tali modifiche vengano registrate nel profondo, dove si incardina la lingua. L’analisi di contenuto dà conto di questa lentezza, dell’essere ancora queste trasformazioni – anche là dove avvengono – non solo in fieri, ma anche nella superficie del corpo sociale. E allo stesso tempo dice anche che le mobilità soggettive di interessi e di pratiche lavorative delle donne si integrano in orizzonti di senso che rimandano a forme di esperienza della realtà complesse e non a una sola dimensione: chi esprime un forte investimento sulla professione non traslascia, infatti, gli altri campi di vita e le responsabilità connesse alla cura di sé e degli altri.

In generale le culture incontrate – sia aziendali che di contesto territoriale – testimoniano dunque di un’integrazione fra i generi ancora da raggiungere, dove le donne tendono a operare scelte familiari e di maternità che finiscono per limitare nella maggior parte dei casi lo sviluppo professionale, e gli uomini “vedono” (nella maggior parte) soprattutto il lavoro e assai meno le dimensioni relazionali, private e familiari; che rimangono comunque secondarie.

Se questo è il campo linguistico entro cui i soggetti si muovono, l’aspetto retributivo, di conseguenza, risulta poco considerato nei discorsi, rappresentato in misura carente, e ancora meno presente è la consapevolezza del possibile differenziale, con un maggior investimento, in genere, da parte degli uomini.

Anzi, il linguaggio delle donne rivela minore interesse all’aspetto retributivo a vantaggio di un desiderio di affermazione professionale che non rinuncia, come si è det-

to, alla realizzazione privata e familiare. Tali istanze le pongono in condizione di accogliere o adeguarsi, in quasi tutti i casi incontrati, a contesti culturali in cui le pari opportunità costituiscono spesso uno slogan o un rispetto formale delle norme al riguardo, senza tuttavia costituire un valore che promuove la qualità della vita, oltre che l'immagine delle aziende.

capitolo 5

UNO SGUARDO QUANTITATIVO: IL GAP SALARIALE DI GENERE

Durante le interviste si sono chiesti ai referenti delle aziende di fornirci i dati relativi alle retribuzioni in modo da poter confrontate l'analisi qualitativa con quella quantitativa. In aggiunta e/o in alternativa venivano inoltre chiesti i dati del personale ai sensi della legge 125¹² che contengono alcuni dati sulle retribuzioni suddivise per genere e per livello.

Tutte le aziende intervistate hanno fornito alcuni dati e precisamente:

- l'azienda A ha fornito dati di dettaglio sulle retribuzioni;
- l'azienda T, l'azienda M e l'azienda B hanno fornito la relazione sul personale, ai sensi della legge 125/91, per l'anno 2005;
- l'azienda C ha fornito sia i dati sul personale ai sensi della legge 125/91 relativi alle due aziende capofila, che le buste paga del personale di due mensilità dell'unità di distribuzione il cui personale è stato intervistato.

Il capitolo che segue presenta gli approfondimenti quantitativi relativi ai dati raccolti.

12 Ogni azienda con più di 100 dipendenti deve presentare, ogni due anni, ai sindacati e alle consigliere regionali di parità una relazione sul personale in cui sono riportati anche alcuni dati sulle retribuzioni suddivise per genere.

5.1 SETTORE PUBBLICO: UOMINI E DONNE IN COMUNE UN ANNO DOPO

Dal punto di vista della distribuzione per genere del personale dipendente, l'analisi dei dati relativi al Comune, già oggetto dell'indagine nella prima fase del lavoro¹³, non presenta variazioni particolarmente significative. Nel 2006 il tasso di femminilizzazione continua ad attestarsi intorno al 54%, precisamente 53,9%.

Uomini	%	Donne	%
353	46,1	413	53,9

L'analisi della distribuzione per genere all'interno delle categorie presenta, invece, una qualche diversificazione rispetto alla situazione esaminata nel 2005, soprattutto dovuta ai processi di riqualificazione professionale e conseguente mobilità verticale del personale inquadrato in categorie medio-basse (A e B), che ha determinato una riduzione del personale di categoria A, in parte per processi di pensionamento ed in parte a seguito dell'inquadramento nella categoria superiore. In particolare, sulla scorta di quanto ora detto, si assiste al decremento della percentuale di lavoratrici inquadrato in categoria A (dal 60% al 47,2%) e ad un contenuto incremento di donne presenti in categoria B (dal 40% al 43,9%). Per le altre categorie la situazione si conferma stabile, con una decisa maggioranza di lavoratrici in categoria C e D.

Distribuzione per genere nell'ambito dei livelli		
Categoria	Totale dipendenti	% donne
A	36	47,2%
B	312	43,9%
C	232	56,5%
D	186	68,8%
Totale	766	53,9%

Decisamente invariata è rimasta la situazione a livello di posizione organizzativa¹⁴, con 18 donne cui sono stati attribuiti/confermati gli incarichi di posizione organizzativa a fronte di 9 uomini. Vale quanto già detto sul fatto che tale situazione è, almeno in parte, la conseguenza dell'alta femminilizzazione della categoria D;

13 Cfr. Bozzoli A., Catemario M.G., Merelli M., Ruggerini M.G., Sistemi organizzativi e differenze ... op. cit.

14 Le Posizioni Organizzative, istituite dall'art. 8 del CCNL. 31.03.1999, sono posizioni di lavoro che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato; possono essere assegnate esclusivamente ai dipendenti inquadrati in categoria D sulla base e per effetto di un incarico a termine.

infatti, la percentuale di donne e uomini titolari di posizione organizzativa (67% D v. 33% U), corrisponde alla percentuale di donne e uomini inquadrati in tale categoria (68,8% v. 31,2%).

Posizioni organizzative			
Uomini (val. ass.)	Val. %	Donne (val. ass.)	Val. %
9	33,0	18	67

Anche l'analisi per profilo professionale riconferma quanto già evidenziato in precedenza, nel senso che la femminilizzazione delle categorie dipende dal tipo di profilo professionale che queste ricomprendono. Questo spiega la prevalenza maschile nella categoria B, determinata dal fatto che in tale categoria sono inquadrati gli operai (esecutori tecnici, collaboratori professionali tecnici). Lo "zoccolo duro" della femminilizzazione continua ad essere costituito dalle custodi, solo che, per effetto dei processi di riqualificazione professionale, il personale riqualificato, per lo più di sesso femminile, è stato inquadrato nella categoria superiore (B) con il profilo di "esecutore addetto ai servizi generali"; nell'ambito del profilo detiene ancora una netta maggioranza (25 donne e 7 uomini) che si disperde però all'interno della categoria di iscrizione dove predominano i profili a carattere tecnico (falegname, muratore, idraulico ...), da sempre appannaggio maschile. Accanto alle custodi, lo "zoccolo duro" è rappresentato dalle impiegate, presenti in B, C e D, dalle funzionarie con mansioni giuridico/amministrative, inquadrare in categoria D, dalle assistenti sociali, anche loro inquadrare in D, e dalle insegnanti dei nidi e delle scuole dell'infanzia, presenti soprattutto in C¹⁵.

Si riconferma perciò quanto già sottolineato a proposito della persistenza di fenomeni di segregazione orizzontale che ripropongono in ambito lavorativo la tradizionale divisione dei ruoli sociali tra uomini e donne, come si ricava dal fatto che tutt'ora in un discreto numero di profili professionali è presente solo uno dei due sessi. Gli uomini continuano a fare gli operai, gli operai specializzati, i geometri e i vigili urbani, mentre le donne sono presenti in quelle attività che richiedono competenze più generiche o specializzazioni legate al lavoro di cura; è il caso dei servizi di custodia, di quelli assistenziali e di cura, di quelli di cucina e di quelli impiegatizi. Si mantiene anche quella che era stata definita come "nota di colore", nel senso che mentre gli esecutori di cucina sono soprattutto donne, i coordinatori sono due uomini.

Analisi retributiva per livelli e categorie

La distribuzione delle retribuzioni è stata analizzata considerando le medie mensi-

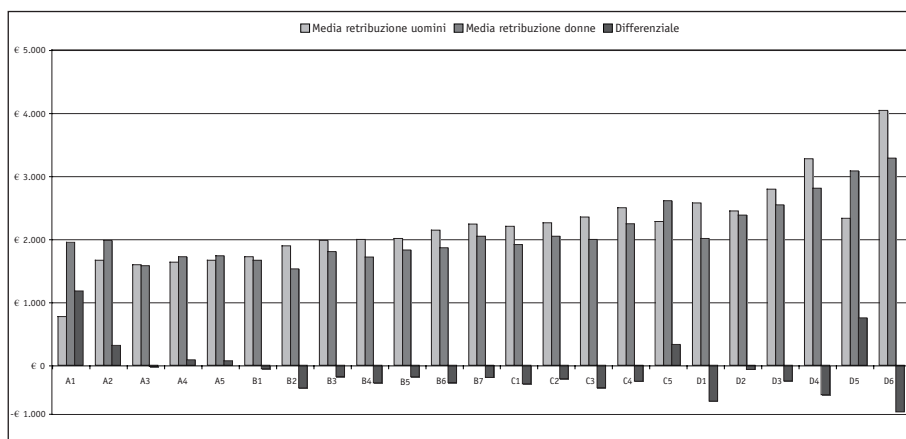
¹⁵ Nel Comune interessato, una parte delle insegnanti dei nidi e delle scuole dell'infanzia è inquadrata in categoria D.

li per uomini e donne (parte fissa e parte accessoria), partendo dalla retribuzione annua lorda, comprensiva della tredicesima mensilità. I maggiori squilibri che si evidenziano sono dovuti alla presenza di personale a part-time e/o ai pensionamenti verificatisi nel corso dell'anno.

Nell'azienda A la retribuzione media mensile delle donne è inferiore a quella degli uomini nell'ambito delle categorie B, C e D, mentre le donne inquadrare in categoria A – con l'eccezione della posizione economica A3, dove la retribuzione media delle lavoratrici è inferiore del 1,2% rispetto a quella dei loro colleghi – guadagnano più dei loro colleghi uomini. Ciò è dovuto essenzialmente alla presenza in tale categoria di lavoratori assunti ai sensi della legge n. 68/1999¹⁶ e che spesso sono titolari di contratti di lavoro a part-time.

Se si analizza la situazione più nel dettaglio, attraverso le posizioni economiche, all'interno della categoria B le donne non guadagnano mai più dei loro colleghi, mentre nelle categoria C e D le donne collocate in posizione economica C5 e D5 percepiscono rispettivamente il 14% e il 32% in più dei lavoratori.

Figura 25.
Analisi retributiva
relativa alle
categorie
professionali



Salvo i casi ora indicati, le donne guadagnano sensibilmente meno dei loro colleghi uomini: dai -19 € mensili nella posizione A3 fino ai -758 € nella posizione D6. Generalmente, e il ragionamento vale sia quando il differenziale è a sfavore ma anche a favore delle donne, il gap è condizionato dai rapporti di lavoro a tempo parziale. Questo si evince anche dall'analisi dei dati inerenti la categoria A1 (un caso anomalo che presenta una situazione rovesciata rispetto a quella più diffusa) dove lo scarto "rosa" è di € 1.178, quale conseguenza del fatto che l'unico uomo presente ha un contratto a tempo parziale al 50%.

Di fatto, nonostante che in alcuni casi il differenziale medio sia a vantaggio delle donne, in complesso il differenziale retributivo è a svantaggio delle retribuzioni femminili.

16 Legge 12 marzo 1999, n. 68 "Norme per il diritto al lavoro dei disabili".

Nella tabella che segue si sono confrontati i differenziali retributivi per livello, comparando le retribuzioni medie di tutto il personale (compreso quello in part-time) con la retribuzione media del personale a tempo pieno (escludendo quindi le figure a part-time): l'intento è di verificare quanta parte del differenziale è dovuta all'"effetto part-time" che, come si sa, penalizza maggiormente le donne.

Si nota che nei singoli livelli il differenziale diminuisce anche notevolmente a seconda della presenza più o meno forte delle persone in part-time in quel livello:

- il non considerare i due uomini in part-time del livello A fa scendere il differenziale a favore delle donne dal 22,4% al 5,4%;
- analogamente nei livelli B e C il differenziale è quasi dimezzato se non vengono considerate persone in part-time;
- anche nel livello D il differenziale diminuisce di circa il 30%.

Considerando invece la media delle retribuzioni, il differenziale non cambia in modo sostanziale: infatti è del -3,9% a sfavore delle donne nel caso si consideri tutto il personale, per diminuire al -3,6% se dal personale si escludono quelli con contratto a part-time.

Questo sta ad indicare che se è vero che il part-time gioca un ruolo forte nel determinare i differenziali retributivi, questi non sono così evidenti a livello della retribuzione media, bensì nelle analisi più di dettaglio dei differenziali dei singoli livelli retributivi.

Differenziale retributivo con e senza i contratti a part-time				
Senza part-time			Con part-time	
Euro	% (D/U)	Livello	% (D/U)	Euro
92	5,4	A	22,2	326,00
-122	-6,1	B	-10,9	-219,00
-141	-6,1	C	-9,6	-229,00
-155	-5,3	D	-7,7	-225,00
-81	-3,6	Media	-3,9	-87,00

Infatti, se si considera per ogni livello il contributo del lavoro a part-time sul differenziale, notiamo come questo incida diversamente sui singoli livelli.

Il differenziale retributivo è "causato" dal part-time per una quota che va da un minimo del 55% (liv. B) ad un massimo del 69% (liv. D), la rimanente quota del 31%-45% è spiegata da altre componenti della retribuzione.

Infatti vale, anche in questo caso, quanto già detto sul fatto che la retribuzione tabellare, contrattualmente stabilita, è uguale per i lavoratori e per le lavoratrici e, pertanto, il differenziale si gioca sulla parte variabile del salario, come si vede dai dati seguenti, che nella generalità dei casi penalizza le lavoratrici.

Analisi retributiva del salario accessorio

Per l'analisi della parte accessoria del salario sono state esaminate in dettaglio le principali indennità che vengono retribuite nel computo della retribuzione di cui compongono la parte variabile.

Indennità di responsabilità

Si tratta di un'indennità contrattualmente prevista¹⁷ che viene attribuita per l'esercizio di compiti che comportano specifiche responsabilità a quelle posizioni professionali, indicate dai dirigenti, le cui prestazioni si caratterizzano appunto per il grado di responsabilità connesso al loro svolgimento (es. responsabilità di procedimento, responsabilità di unità operativa). A differenza di quanto emergeva dalla precedente analisi, nel 2006 lo scarto di retribuzione tra donne e uomini, sia pure ridotto a quasi due euro (D 889,3 e v. 887,5 € U) è a vantaggio delle donne, come conseguenza del maggior numero di donne cui è stata attribuita una particolare responsabilità operativa e relativo riconoscimento economico.

	Indennità di responsabilità		Differenziale	
	Uomini	Donne	% donne	Euro
Valore medio annuo in euro	887,50	889,30	0,2	1,80
Numero di dipendenti	44	68	-	-

Incentivo Legge Merloni

Si conferma che l'incentivo relativo alla Legge Merloni¹⁸ è soprattutto appannaggio degli uomini che hanno percepito con una media annua di 3.887 € rispetto ai 1.803 euro delle loro colleghe.

	Incentivo legge Merloni		Differenziale	
	Uomini	Donne	% donne	Euro
Valore medio annuo in euro	3.887,80	1.803,50	-53,6	-2084,30
Numero di dipendenti	35	38	-	-

Compenso per lavoro straordinario

Come era prevedibile questa indennità, che si basa sulla presenza in servizio oltre il normale orario di lavoro, si declina essenzialmente al maschile e la dice lunga sulla gestione dell'orario di lavoro per rispondere anche alle esigenze di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro delle lavoratrici.

17 Art. 17 CCNL 01/04/1999, art. 36 CCNL 22.01.2004.

18 Si tratta del compenso che veniva corrisposto ai sensi dell'art. 18 della legge n. 109/1994 (cd. legge Merloni), ora art. 92 del decreto legislativo n. 163/2006 (il cosiddetto Testo Unico Appalti) a titolo di incentivo ai dipendenti che svolgono attività di progettazione e di supporto alla progettazione, in percentuale rispetto all'importo a base di gara di un'opera o di un lavoro.

	Compenso per lavoro straordinario			
	Uomini	Donne	% donne	Euro
Valore medio annuo in euro	835,10	481,90	-42,3	-353,20
Numero di dipendenti	292	53	-	-

Indennità di reperibilità

Anche l'indennità di reperibilità, che di fatto si sostanzia nella disponibilità in determinati giorni o in certe fasce orarie e che riguarda soprattutto gli operai e il personale della polizia municipale, si declina – anche in ragione dei profili professionali di riferimento – al maschile, anche se in misura più contenuta rispetto alle altre (Merloni e straordinario) prese in esame.

	Retribuzione		Differenziale	
	Uomini	Donne	% donne	Euro
Valore medio annuo in euro	484,40	374,10	-22,8	-110,30
Numero di dipendenti	169	35	-	-

Dirigenti

L'azienda A continua ad avere il cosiddetto “soffitto di cristallo” per quanto riguarda la presenza di donne a livello dirigenziale, anche se decisamente più contenuto rispetto ad altre realtà del mondo pubblico, con una presenza femminile nella dirigenza che si attesta sul 40%, nonostante il tasso di femminilizzazione medio si attesti sul 54%.

Dirigenti	Uomini	Donne	Totale	% Donne
Tempo indeterminato	7	1	8	12,5
Tempo determinato	2	5	7	71,4
Totale	9	6	15	40,0

Se si analizzano i dati sulla dirigenza rispetto alla natura del contratto (a tempo indeterminato o determinato) si vede che il gap tra donne e uomini aumenta decisamente in costanza di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, mentre nell'ambito dei rapporti a tempo determinato sono gli uomini ad essere maggiormente penalizzati. Come già detto, questo dato può essere letto da due diverse prospettive: come conferma di una tendenza del mercato del lavoro che vede le donne maggiormente presenti nei lavori “precari”, o come credito di fiducia da parte del Sindaco (visto che di tratta di contratti legati al mandato del Sindaco) nei confronti delle donne e delle loro competenze professionali.

Considerando complessivamente il dato relativo alle retribuzioni dei dirigenti, a differenza di quanto registrato nella precedente analisi le donne dirigenti percepiscono una retribuzione inferiore a quella dei loro colleghi (-3,7%). Ciò è conseguenza del fatto che la retribuzione di posizione e di risultato è maggiore per gli uomini, poiché gli incarichi a questi attribuiti vengono considerati di maggior rilievo. Infatti nella “pesatura” delle varie posizioni dirigenziali, quelle a carattere tecnico (ricoperte in prevalenza da uomini) hanno un peso maggiore rispetto a quelle a vocazione “sociale”, (ricoperte in maggioranza da donne). Se invece si analizza tale dato in maniera più dettagliata, il gap retributivo tra donne e uomini gioca a sfavore degli uomini nell’ambito dei rapporti di lavoro a tempo indeterminato, dove la retribuzione media delle donne, anzi dell’unica donna dirigente di ruolo che nel 2006 era a fine carriera¹⁹, è superiore dell’1% di quelle maschili. In sostanza, escludendo il caso “eccezionale” della dirigente, anche nelle posizioni dirigenziali le donne soffrono di un gap retributivo.

Analisi retributiva media relativa ai/alle dirigenti (valori in euro)			
	Uomini	Donne	% donne
Tempo indeterminato	7.857,05	7.937,97	1,0
Tempo determinato	6.754,52	6.503,27	-3,7

Altri elementi di analisi retributiva: assenze e part-time

L’assunto di fondo è che le donne mediamente lavorano meno ore dei loro colleghi uomini in relazione agli impegni di cura e tale dato incide sulle diverse retribuzioni di donne e uomini. In particolare sono stati esaminati i seguenti istituti relativi alla legge 53/2000 dei “congedi parentali”: congedo parentale retribuito al 100%, congedo parentale retribuito al 30%, congedo parentale non retribuito, assenze retribuite per malattia del figlio e assenze non retribuite per malattia del figlio. Tale analisi sottolinea, ancora una volta, che la conciliazione rimane un problema essenzialmente privato che le donne autogestiscono, dall’altro che la condivisione tra responsabilità familiari e genitoriali, all’interno della coppia, è scarsamente praticata. Infatti il congedo parentale, soprattutto quello retribuito al 30%, è utilizzato quasi esclusivamente dalle donne. Complessivamente nell’anno 2005 le assenze delle lavoratrici ammontano a 1.742 giorni e quelle degli uomini a 295.

19 Dal 2007 la dirigente è stata collocata a riposo.

Giorni assenza L. 53/2000						
	Congedo parentale 100%	Congedo parentale 30%	Malattia figlio 100%	Malattia figlio senza retribuzione	Congedo parentale senza retribuzione	Totale giorni di assenza
Donne	361	763	535	23	60	1.742
Uomini	135	9	118	5	28	295

Le assenze prolungate dal servizio oltre a comportare una riduzione della retribuzione, nei limiti di quanto previsto dalle leggi, pesano anche sulla parte accessoria della retribuzione. Così, ad esempio, la presenza in servizio è uno dei parametri su cui si basa gran parte degli incentivi di natura economica (ad es. premio di produttività).

	Giorni donne	Totale donne	Giorni uomini	Totale uomini
Congedo parentale 100%	361	20	135	10
Congedo parentale 30%	763	22	9	2
Malattia figlio 100%	535	39	118	14
Malattia figlio senza retribuzione	23	11	5	1
Congedo parentale senza retribuzione	60	8	28	3
Totale	1.742	100	295	30

Part-time

Si riconferma una situazione ben nota, che sottolinea comportamenti consolidati e generalizzati: il part-time ha una marcata connotazione femminile, quale conseguenza del fatto che le donne lo utilizzano come il principale strumento di conciliazione a loro disposizione.

Gli uomini invece ricorrono al part-time – in un ente pubblico – per poter svolgere, generalmente, un'altra attività lavorativa. Non a caso quasi il 79% delle donne che ha richiesto il part-time ha optato per un orario superiore al 50%, abitualmente concentrato nelle ore della mattina, così da essere a casa il pomeriggio per sbrigare il lavoro di cura e familiare.

5.1 Settore
pubblico: uomini
e donne in
Comune un anno
dopo

	Part-time fino al 50%		Part-time oltre il 50%	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Cat. D	2	3	9	-
Cat. C	3	2	9	-
Cat. B	3	4	11	-
Cat. A	-	1	1	1
Totale	8	10	30	1

La quasi totalità degli uomini, (91%), ha scelto invece contratti di lavoro part-time al 50%, che, in base all'attuale normativa, consentono lo svolgimento di un'altra attività lavorativa senza bisogno dell'autorizzazione da parte dell'ente di appartenenza.

	Donne part-time	Totale donne	%	Uomini part-time	Totale uomini	%
Cat. D	11	128	8,7	3	58	5,2
Cat. C	12	131	9,2	2	101	2,0
Cat. B	14	137	10,2	4	175	2,3
Cat. A	1	17	5,9	2	19	10,5
Totale	38	413	9,2	11	353	3,1

Valgono in proposito le limitazioni già segnalate, per cui la facoltà di trasformare il proprio rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale è esclusa per il personale dipendente che ricopre ruoli di particolare responsabilità, come i/le dirigenti e i/le responsabili di area organizzativa.

Come si può evincere dal caso appena illustrato, anche nel settore pubblico vi sono differenziali salariali che in genere penalizzano le donne. In particolare le determinanti del differenziale per la parte fissa del salario sono riconducibili essenzialmente al part-time, ai giorni di congedo parentale e alla malattia del figlio che ricadono quasi esclusivamente sulle donne.

Per la parte variabile, le cause che concorrono al formarsi del differenziale sono la diversa distribuzione degli incarichi tra uomini e donne, che fa sì che quelli degli uomini "pesino" di più (es. l'incentivo Merloni), e la maggiore disponibilità degli uomini a protrarre l'orario di lavoro, che si traduce in un aumento del valore delle indennità (reperibilità e straordinario) per gli uomini a scapito delle donne.

Infine, per i dirigenti esiste una segregazione orizzontale molto marcata: gli incarichi degli uomini hanno più "valore" (anche retributivo) di quelli delle donne che sono quasi tutti a vocazione "sociale", mentre quelli degli uomini hanno un carattere più "tecnico".

5.2 SETTORE PRIVATO: DAL METALMECCANICO ALLE TELECOMUNICAZIONI

Le aziende in questione – M del settore metalmeccanico e T del settore delle telecomunicazioni – hanno fornito i dati ai sensi della legge. 125/91.

La ricognizione sulle tabelle relative alle retribuzioni dell'azienda M ha evidenziato una modalità di calcolo non corretta in quanto procede a ritroso suddividendo, per ogni livello retributivo, il totale delle retribuzioni complessive per il numero di donne e di uomini e non, come si dovrebbe fare in modo corretto, sommando le singole retribuzioni delle donne e degli uomini in maniera separata e poi confrontandole.

Per l'azienda M non è stato quindi possibile utilizzare i dati ricevuti in quanto la modalità di calcolo seguita ha prodotto "automaticamente", come risultato, un identico valore delle retribuzioni per donne e uomini.

Nel caso dell'azienda T, invece, i dati delle retribuzioni presentati nel formulario della legge. 125/91 erano stati calcolati in modo corretto ed è stato quindi possibile analizzarli.

I dipendenti dell'azienda del settore telecomunicazioni (T) sono nella maggior parte uomini (81%). Tra i dirigenti e i quadri si notano una buona percentuale di donne (11% e 14%) anche se inferiore alla quota delle donne presenti in azienda (19%). Tra gli impiegati le donne sono perlopiù inquadrare nei livelli intermedi.

Azienda T: personale per livelli					
Categoria	Dip. totale	Dip. donne	Dip. uomini	Dip. donne %	Dip. uomini %
Dirigenti	132	14	118	11,0	89,0
Quadri	577	83	494	14,0	86,0
Liv. 3	1	1	-	100,0	0,0
Liv. 4	4	2	2	50,0	50,0
Liv. 5	116	32	84	28,0	72,0
Liv. 5s	192	36	156	19,0	81,0
Liv. 6	341	85	256	25,0	75,0
Liv. 7	402	82	320	20,0	80,0
Totale impiegati	1.056	238	818	23,0	77,0
Operai	1	1	-	100,0	0,0
Totale	1.766	336	1.430	19,0	81,0

Le retribuzioni delle donne sono sistematicamente inferiori a quelle degli uomini. Il differenziale medio del -9% sconta però due posizioni (una operaia e liv. 3) coperte solo da donne. In media il differenziale va da un minimo del -3% per il livello 5 (dove le donne sono il 28%) ad un massimo del -10% tra i quadri. In linea di massima si nota che il differenziale aumenta all'aumentare della responsabilità assunta passando da un minimo di 652,09 euro l'anno in meno ad un massimo di 4.700 euro per un quadro (quasi il 10% dello stipendio).

La presenza di personale in part-time è molto contenuta rappresentando solo l'1% del personale (21 persone di cui 20 donne) e può essere, quindi, trascurata nelle considerazioni di ordine generale.

Azienda T: differenziali retributivi					
Categoria	Retribuzione annua media	Retribuzione annua media donne	Retribuzione annua media uomini	Diff. D/U* %	Diff. D -U** v.a.
Dirigenti	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Quadri	49.010,28	44.939,34	49.694,26	-10,0	-4.754,92
Liv. 3	19.171,49	19.171,49	-	-	-
Liv. 4	18.772,99	21.687,77	15.858,22	37,0	5.829,56
Liv. 5	23.811,25	23.339,08	23.991,13	-3,0	-652,04
Liv. 5s	27.049,74	26.153,90	27.256,48	-4,0	-1.102,58
Liv. 6	30.770,32	29.100,47	31.324,76	-7,0	-2.224,30
Liv. 7	36.477,72	35.163,77	36.814,42	-4,0	-1.650,65
Totale impiegati	31.445,68	29.865,15	31.905,54	-6,0	-2.040,39
Totale operai	24.942,58	24.942,58	-	-	-
Totale generale	34.830,42	32.329,80	35.417,97	-9,0	-3.088,17

* Il differenziale è calcolato come rapporto tra la retribuzione media femminile e quella media maschile.

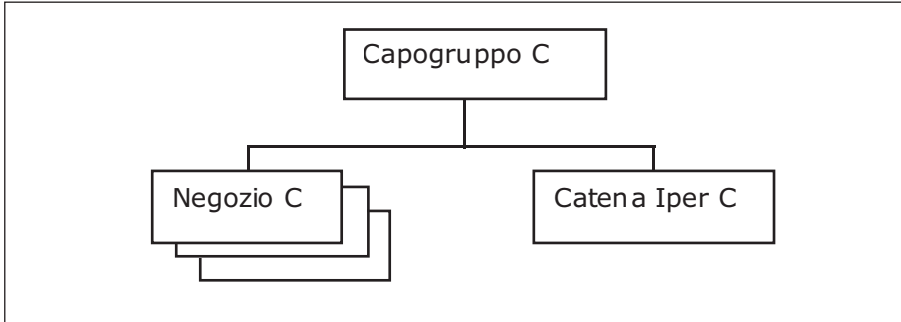
** Il differenziale è calcolato come differenza tra la retribuzione media femminile e quella media maschile.

Questi due casi, così diversi tra loro, mostrano come le relazioni ai sensi della legge 125/91 siano utili per una analisi del differenziale retributivo a patto, però, che siano compilati nel modo corretto.

Dal caso dell'azienda T si evince che l'alto livello dei differenziali retributivi a sfavore delle donne è sicuramente dovuto a una forte discrezionalità nell'assegnazione delle retribuzioni in quanto l'influenza dei part-time si può considerare pressoché nulla, rappresentando solo l'1% del personale.

5.3 SETTORE PRIVATO: LA GRANDE DISTRIBUZIONE

Per l'azienda C si dispone di varie fonti di informazione sulle retribuzioni relative anche ai vari livelli della filiera: la capogruppo, la catena di ipermercati, il singolo negozio.



Per la Capogruppo C e per la Catena Iper C si sono analizzati i dati sul personale, ai sensi della legge 125/91, dell'anno 2005, mentre per il negozio C – dove è stato condotto lo studio organizzativo – si sono analizzate le buste paga (dei mesi di giugno e luglio 2007) del personale dipendente.

Capogruppo C: una analisi dei differenziali

La maggior parte del personale dell'azienda capogruppo C sono donne, ma all'aumentare delle responsabilità le donne diventano sempre meno: il 22% tra i quadri e solo l'8% tra i dirigenti, mostrando quindi una forte struttura piramidale. Anche tra gli impiegati vi è un "tetto di cristallo": le donne sono preponderanti nei due livelli inferiori (con il 76% e 74%) per poi non "sfondare" il tetto del 3° livello (solo il 34% a fronte di una presenza media di donne del 63%).

Capogruppo C: il personale					
Categoria	Totale	Donne	Uomini	Donne %	Uomini %
Dirigenti	12	1	11	8,0	92,0
Liv. 1	85	28	57	33,0	67,0
Liv. 2	145	42	103	29,0	71,0
Liv. 3	435	146	289	34,0	66,0
Liv. 4	1.904	1.402	502	74,0	26,0
Liv. 5	196	149	47	76,0	24,0
Tot. impiegati	2.765	1.767	998	64,0	36,0
Quadro	67	15	52	22,0	78,0
Totale	2.844	1.783	1.061	63,0	37,0

Passando a considerare le retribuzioni annue, notiamo come vi sia un notevole differenziale di genere: al livello 1 degli impiegati la retribuzione media di una donna è inferiore del 10% rispetto a quella di un uomo che nella media degli impiegati diventa un -33,8%.

Il fenomeno è dovuto essenzialmente al part-time (si veda sotto). Infatti nella categoria dei quadri, dove non ci sono part-time, le donne, anche se rappresentano solo il 22%, percepiscono una retribuzione superiore dell'1,3%.

Capogruppo C: le retribuzioni medie annue 2005				
Categoria	Totale personale	Donne	Uomini	Diff. D/U %
Dirigenti				
Liv. 1	36.598,89	34.015,11	37.868,12	-10,2
Liv. 2	29.586,79	28.882,40	29.874,01	-3,3
Liv. 3	24.656,06	24.465,09	24.752,54	-1,2
Liv. 4	16.420,31	14.844,14	20.822,29	-28,7
Liv. 5	12.782,60	9.809,62	22.208,38	-55,8
Totale impiegati	18.068,27	15.253,83	23.051,33	-33,8
Quadro	48.576,48	49.060,87	48.436,75	1,3
Totale	18.790,03	15.400,13	22.932,56	-32,8

Come si può notare, il 39,5% degli impiegati (nell'88% dei casi donne) usufruiscono del part-time. In particolare, sul totale delle donne assunte più della metà (54,3%) è in part-time, mentre tra gli uomini lo è solo il 13,4%.

	Totale	Donne	Uomini	Donne %	Uomini %
Dirigenti	-	-	-	-	-
Impiegati	1.093	959	134	88,0	12,0
Quadro	-	-	-	-	-
Totale	1.093	959	92	88,0	12,0

Part-time su full-time %	Totale %	Donne %	Uomini %
Dirigenti	-	-	-
Impiegati	39,5	54,3	13,4
Quadro	-	-	-
Totale	39,5	54,3	13,4

In conclusione, i dati dei differenziali salariali mostrano un livello di retribuzione delle donne inferiore del -32,8% in media, ma, dato che è molto alta la percentuale di part-time (il 54,3% delle donne e il 13,4% degli uomini) è probabile che il differenziale sia dovuto quasi interamente all'incidenza di questo tipo di contratto.

Catena Iper C: una analisi dei differenziali

La stessa situazione si riscontra se si effettua un'analisi relativa alla Catena Iper C, dove anzi il differenziale salariale a sfavore delle donne aumenta all'aumentare del part-time (in media le donne guadagnano il 40% in meno rispetto agli uomini). Mentre, considerando i quadri, la differenza è a vantaggio del personale femminile (+ 5,7%).

Qui la percentuale di uomini in part-time è più alta (il 59% di tutti gli uomini) come è più alta la presenza di donne in part-time (l'87% di tutte le donne), secondo le politiche di assunzione diffuse nel settore della grande distribuzione. Della situazione di forte schiacciamento al basso del personale femminile negli iper è consapevole la stessa dirigenza aziendale (come si è detto nel capitolo 3).

Catena Iper C: il personale					
Categoria	Totale	Donne	Uomini	Donne %	Uomini %
Dirigenti	8	-	8	-	100,0
Liv. 1	146	46	100	32,0	68,0
Liv. 2	33	17	16	52,0	48,0
Liv. 3	146	35	111	24,0	76,0
Liv. 4	1.581	1.161	420	75,0	25,0
Liv. 5	541	343	198	63,0	37,0
Tot. impiegati	2.447	1.602	845	66,0	34,0
Quadro	43	3	40	7,0	93,0
Totale	2.498	1.605	885	65,0	35,0

Catena Iper C: la retribuzione media annua				
	Totale personale	Donne	Uomini	Diff. D/U %
Dirigenti				
Liv. 1	33.580,67	30.895,17	34.816,00	-11,3
Liv. 2	24.836,97	22.720,94	27.085,25	-16,1
Liv. 3	21.587,62	21.932,60	21.478,85	2,1
Liv. 4	12.084,27	10.472,57	17.366,43	-36,7
Liv. 5	4.631,11	4.261,32	5.271,69	-19,2
Tot. impiegati	12.458,05	10.109,47	16.910,639	-40,2
Quadro	49.902,26	52.536,67	49.704,68	5,7
Totale	13.104,68	10.188,77	18.392,85	-44,1

Negozio C²⁰

Per l'unità di vendita indagata in dettaglio in questo studio – un supermercato – per la stessa azienda distributiva (C) si sono avute le buste paga relative ai mesi di giugno e di luglio (quest'ultima contiene anche i premi annuali).

L'articolazione dei dipendenti (cfr. anche l'analisi in dettaglio) per categorie è la seguente:

Negozio C: il personale			
Livello	Totale	Uomini	Donne
4	75	21	54
4 super	8	4	4
3	17	13	4
2	5	4	1
Totale	105	42	63

²⁰ Fonte: buste paga di giugno e luglio 2007.

Si nota come le donne, che sono la maggioranza del personale, sono collocate quasi esclusivamente nella categoria 4, mentre gli uomini sono presenti in maniera rilevante anche nella 3, in accordo con l'andamento generale del personale dell'intero gruppo.

Le voci delle buste paga sono state analizzate ed è stato poi costruito un database su base oraria e non mensile perché, considerato l'alto numero dei part-time con orari differenziati, era impossibile rilevare dati comparabili tra loro. Successivamente, moltiplicando il valore orario con il numero delle ore, si è anche ricavato il valore mensile, depurato quindi dall'“effetto part-time”.

Il database, poi, è stato costruito considerando le voci costanti/fisse e quelle variabili:

La parte fissa è costituita da:

- paga base, contingenza, terzo elemento, Indennità Vacanze Contrattuali (IVC);
- ad personam deriva da un vecchio rinnovo contrattuale che riconosceva ad un certo numero di dipendenti in forza a quella data (primi anni '90 del secolo scorso) una cifra probabilmente definibile come condizione di miglior favore. Questa voce è stata inserita nella parte fissa in quanto, data la sua origine, avrebbe fuorviato l'analisi;
- gli scatti di anzianità che, anche se non pertinenti per la rilevazione del differenziale, sono stati poi analizzati in relazione ai livelli di appartenenza dei dipendenti.

Fanno parte delle componenti variabili:

- le maggiorazioni (festivo, notturno, straordinari, notturni non goduti, eccedenza part-time, trasferte, quote orarie aggiuntive). Queste voci sono state messe insieme perché rispondono alle medesime logiche;
- il premio di partecipazione legato al raggiungimento degli obiettivi. Non c'è alcun elemento di discrezionalità, dato che esso viene attribuito in base al livello e alle ore lavorate;
- l'indennità “presenza banco” è evidente che riguarda le figure dei macellai, banco pane, formaggi, ecc.

Come si può notare dalle tabelle, non vi sono particolari differenze tra donne e uomini sulle retribuzioni medie orarie sia nel mese di giugno che di luglio. Si possono però fare alcuni commenti significativi:

- la maggiore retribuzione oraria delle donne della categoria 4 super, a giugno e a luglio, è spiegata dal maggior valore della paga base, che risulta essere più alta di quella degli uomini del 7% a causa degli scatti di anzianità e degli ad personam (si veda anche le tabelle di dettaglio delle retribuzioni);
- per quanto riguarda il minor valore della retribuzione delle donne della categoria 3 del mese di luglio, si nota come questo sia il risultato della paga base delle donne più alta del 3,5%, di quella degli uomini e della paga più bassa

dell'11% della parte variabile dello stipendio (si veda anche le tabelle di dettaglio delle retribuzioni).

Negozio C: retribuzione oraria giugno 2007					
Livello	N. uomini	N. donne	Euro medi U	Euro medi D	Diff. D/U %
4	22	55	9,16	9,22	0,7
4 super	4	5	9,80	10,67	8,9
3	13	4	10,64	10,68	0,4
2	4	1	14,56	14,07	-3,4
Totale	43	65	-	-	-

Negozio C: retribuzione oraria luglio 2007					
Livello	N. uomini	N. donne	Euro medi uomini	Euro medi donne	Diff. D/U %
4	21	54	10,96	11,24	2,6
4 super	4	4	12,22	13,53	10,7
3	13	4	14,20	14,09	-0,8
2	4	1	20,86	21,26	1,9
Totale	42	63	-	-	-

Analizzando la composizione percentuale delle parti che compongono la retribuzione (le due tabelle che seguono) si nota come nella categoria più affollata il differenziale retributivo sia a favore delle donne per la parte fissa (+2%), mentre sia sfavorevole per la parte variabile (-20%).

Nella media risulta che la parte variabile pesa sulla retribuzione complessiva per il 6% nel mese di giugno, un differenziale che diventa il 25% nel mese di luglio con i premi di produzione.

Giugno 2007 retribuzione oraria (negoziio C)													
Sesso	Num.	Livelli	Paga base contingenza terzo elemento IVC	Premio aziendale	Ad personam	Scatti anzianità	Totale paga base	Maggiorazio ni: festivo notturno, straordinari, notturni non goduti, eccedenza part-time, trasferite, quote orarie aggiuntive	P.R.O. non goduti	Premio participa- zione	Indennità presenza banco- indennità cassa	Totale variabile	Totale generale
Media D.	5	4 super	8,18	0,59	0,66	0,66	10,09	0,57	0,00	0,00	0,01	0,58	10,67
Media U.	4	4 super	8,17	0,44	0,39	0,45	9,45	0,35	0,00	0,00	0,00	0,35	9,80
Diff.D/U			0,0%	33,0%	72,0%	46,0%	7,0%	63,0%	0,0%	0,0%	0,0%	67,0%	9,0%
Media D.	55	4	7,80	0,34	0,27	0,27	8,68	0,47	0,03	0,00	0,04	0,54	9,22
Media U.	22	4	7,80	0,28	0,21	0,21	8,49	0,63	0,01	0,00	0,03	0,67	9,16
Diff.D/U			0,0%	24,0%	28,0%	30,0%	2,0%	-26,0%	168,0%	0,0%	30,0%	-20,0%	0,6%
Media D.	4	3	8,58	0,64	0,69	0,66	10,57	0,11	0,00	0,00	0,00	0,11	10,68
Media U.	13	3	8,58	0,64	0,45	0,54	10,21	0,42	0,00	0,00	0,01	0,43	10,64
Diff.D/U			0,0%	0,0%	54,0%	22,0%	4,0%	-74,0%	0,0%	0,0%	-100,0%	-75,0%	0,4%
Media D.	1	2	9,73	1,14	0,93	1,45	13,25	0,82				0,82	14,07
Media U.	4	2	9,73	0,90	0,74	0,91	12,28	2,29	0,00	0,00	0,00	2,29	14,57
Diff.D/U			0,0%	27,0%	25,0%	60,0%	8,0%	-64,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-64,0%	-3,4%
Peso % variabili			82,0%	4,0%	3,0%	4,0%	94,0%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%	100,0%

5.3 Settore privato: la grande distribuzione

5.3 Settore privato: la grande distribuzione

Luglio 2007 retribuzione oraria (negozio C)													
Sexo	Num.	Livelli	Paga base contingenza terzo elemento IVC	Premio aziendale	Ad personam	Scatti anzianità	Totale paga base	Maggiorazioni : festivo notturno straordinari, notturni, ecceduti, eccedenza part-time, trasferite, quote orarie aggiuntive	P.R.O	Premio partecipazione	Indennità presenza Danco indennità cassa	Totale variabile	Totale generale
Media D.	4	4 super	8,21	0,60	0,66	0,68	10,15	0,27	1,01	2,09	0,01	3,38	13,53
Media U.	4	4 super	8,20	0,45	0,39	0,46	9,50	0,03	1,06	1,63	0,02	2,73	12,22
Diff.D/U			0,2%	33,3%	71,0%	47,8%	6,9%	808,3%	-4,5%	28,6%	-50,0%	23,9%	10,7%
Media D.	54	4	7,83	0,35	0,27	0,28	8,73	0,45	0,69	1,33	0,04	2,51	11,24
Media U.	21	4	7,83	0,29	0,22	0,22	8,55	0,46	0,58	1,33	0,03	2,40	10,96
Diff.D/U			0,1%	20,2%	24,0%	28,1%	2,1%	-1,7%	18,5%	-0,2%	25,9%	4,4%	2,6%
Media D.	4	3	8,61	0,64	0,69	0,66	10,60	0,33		2,03	0,02	3,49	14,09
Media U.	13	3	8,61	0,64	0,45	0,54	10,24	0,14	1,56	2,25	0,01	3,96	14,20
Diff.D/U			0,0%	0,0%	53,6%	22,4%	3,5%	145,6%	-100,0%	-9,8%	26,4%	-11,9%	-0,8%
Media D.	1	2	9,77	1,14	0,93	1,45	13,29	1,77	3,32	2,88		7,97	21,26
Media U.	4	2	9,77	0,90	0,74	0,91	12,32	0,89	2,17	5,49	0,00	8,54	20,86
Diff.D/U			0,0%	27,0%	25,3%	60,2%	7,9%	100,0%	52,8%	-47,5%	0,00	-6,7%	1,9%
Peso % variabili			66,0%	3,5%	2,8%	3,0%	75,3%	3,4%	7,4%	13,7%	0,2%	24,7%	100,0%

Per quanto riguarda il part-time, si conferma la maggiore presenza femminile che coinvolge il 54% delle donne e solo il 30% degli uomini.

5.3 Settore privato: la grande distribuzione

Full-time (FT) e Part-time (PT) a 30-28-24-20 ore giugno 2007						
	D-FT	D-PT30	D-PT <28	U-FT	U PT 30	U PT<30
Livello						
4	21	11	24	9	8	5
4 super	5			5		
3	3		1	13		
2	1			4		
Totale	30	11	25	31	8	5
Percentuale	46,0	17,0	38,0	72,0	19,0	12,0

Full-time (FT) e Part-time (PT) a 30-28-24-20 ore luglio 2007						
	D-FT	D-PT30	D-PT <28	U-FT	U PT 30	U PT<30
Livello						
4	17	11	26	9	6	6
4 super	4	-	-	4	-	-
3	3	-	1	13	-	-
2	1	-	-	4	-	-
Totale	25	11	27	30	6	6
Percentuale	40,0	17,0	43,0	71,0	14,0	14,0

Infine è stata effettuata una ulteriore analisi calcolando le retribuzioni medie mensili moltiplicando la paga oraria per le ore lavorate (ricavate dalla tabella del part-time) in modo da ricalcolare la retribuzione mensile effettiva. Infatti, è proprio introducendo le ore lavorate che emergono i differenziali salariali.

La retribuzione delle donne risulta quasi sempre inferiore a quella degli uomini in tre livelli dei quattro considerati.

Il differenziale a sfavore delle donne va da un minimo del -3,4% di giugno (e del -3,6% di luglio) per la categoria più numerosa e arriva al -8,3% e -8,7% rispettivamente per giugno e luglio, per secondo livello più numeroso.

In questo caso sembrerebbe che l'unica determinante del differenziale retributivo a sfavore delle donne sia solo l'orario di lavoro, cioè la maggiore o minore quantità di ore lavorate al mese.

5.3 Settore
privato: la grande
distribuzione

Retribuzione mensile media per livello - giugno 2007					
Livello	N. uomini	N. donne	Euro medi uomini	Euro medi donne	Diff. D/U %
4	22	55	1.150,93	1.111,68	-3,4
4 super	4	5	1.449,66	1.471,19	1,5
3	13	4	1.574,15	1.443,14	-8,3
2	4	1	2.155,62	2.082,36	-3,4

Retribuzione mensile media per livello - luglio 2007					
Livello	N. uomini	N. donne	Euro medi uomini	Euro medi donne	Diff. % D/U
4	21	54	1.366,63	1.317,03	-3,6
4 super	4	4	1.808,93	2.002,81	10,7
3	13	4	2.101,71	1.918,40	-8,7
2	4	1	3.086,91	3.146,48	1,9

5.4 IL SETTORE PRIVATO: LA BANCA

L'azienda B del settore bancario ha fornito i dati ai sensi della legge 125/91 relativi all'anno 2005.

Il personale della banca non è molto sbilanciato per composizione di genere: gli uomini sono il 55% del totale e le donne il restante 45%. Esiste comunque una forte segregazione verticale: alla totale assenza di donne dirigenti si unisce anche la bassa presenza nelle posizioni di quadro (solo il 28% di donne). Le donne sono in maggioranza (relativa) solo tra i livelli di inquadramento degli impiegati.

Inoltre la maggior parte delle donne quadro (36 su 44) sono inquadrate nei due livelli inferiori, mentre sono assenti negli altri dove peraltro vi sono la maggior parte degli uomini. Il personale con contratto a part-time è solo il 7% del totale, ma riguarda esclusivamente le donne: sul totale di 43 persone le donne sono 41.

Azienda B: personale per livelli					
	Numero dipendenti v.a.			Numero dipendenti %	
	Donne	Uomini	Tot.	Donne	Uomini
Dirigenti	0	7	7	0,0	100,0
4 liv.	6	42	48	13,0	88,0
3 liv.	2	16	18	11,0	89,0
2 liv.	11	24	35	31,0	69,0
1 liv.	25	33	58	43,0	57,0
Totale quadri	44	122	159	28,0	72,0
3 area 4 liv.	69	55	124	56,0	44,0
3 area 3 liv.	102	71	173	59,0	41,0
3 area 2 liv.	42	25	67	63,0	37,0
3 area 1 liv.	13	37	50	26,0	74,0
2 area 3 liv.	0	7	7	0,0	100,0
Totale impiegati	226	195	421	54,0	46,0
2 area 3 liv.	0	2	2	0,0	100,0
2 area 2 liv.	0	0	0	0,0	0,0
2 area 1 liv.	0	5	5	0,0	100,0
1 area 1liv.	0	0	0	0,0	0,0
Totale operai	0	7	7	0,0	100,0
Totale generale	270	331	594	45,0	55,0

Anche se in azienda si afferma che non esiste nessuna diversità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda i premi, superminimi, ecc., e il personale non ritiene in linea di massima vi siano differenziali retributivi di genere, la situazione sembra essere diversa. In media le donne hanno il 20% in meno della retribuzione degli uomini: il differenziale aumenta per i quadri (-23%) ed in particolare per gli inquadramenti più alti dove si arriva anche al 27% di gap retributivo a sfavore delle donne, ed è più basso per gli impiegati.

Ma se nella media le impiegate donne hanno un gap retributivo dell'8%, questo è dovuto a differenze molto variabili tra i livelli: il livello di inquadramento (3 area 2 liv.) che vede una maggiore presenza di donne è anche quello dove le donne hanno una retribuzione del 32% inferiore a quella degli uomini.

Si potrebbe affermare che l'alta discrezionalità sia nei riconoscimenti degli incentivi che nelle progressioni di carriera, motivata da scelte di tipo personalistico, si riflette sui differenziali retributivi: questi, a tutti i livelli, penalizzano le donne.

Azienda B: differenziali retributivi					
	Retribuzione media			Diff. D/U %	Diff. D-U v.a.
	Donne	Uomini	Tot.		
Dirigenti	n.d	n.d	n.d		
4 liv.	67.242,33	92.640,43	89.465,67	-27,0	-25.398,10
3 liv.	53.648,50	66.127,88	64.741,28	-19,0	-12.479,38
2 liv.	45.952,82	47.735,04	47.174,91	-4,0	-1.782,22
1 liv.	42.786,84	42.135,39	42.416,19	2,0	651,45
Totale quadri	47.406,89	61.352,89	60.194,69	-23,0	-13.946,01
3 area 4 liv.	40.215,25	41.635,49	40.845,19	-3,0	-1.420,24
3 area 3 liv.	32.624,07	37.359,93	34.567,69	-13,0	-4.735,86
3 area 2 liv.	27.105,62	39.989,24	31.912,94	-32,0	-12.883,62
3 area 1 liv.	23.680,08	25.578,70	25.085,06	-7,0	-1.898,63
2 area 3 liv.	-	28.279,29	28.279,29	-	-
Totale impiegati	33.401,70	36.341,56	34.763,39	-8,0	- 2.939,86
2 area 3 liv.	-	36.612,00	36.612,00	-	36.612,00
2 area 2 liv.	-	-	-	-	-
2 area 1 liv.	-	26.471,00	26.471,00	-	26.471,00
1 area 1liv.	-	-	-	-	-
Totale operai	-	29.368,43	29.368,43	-	-
Totale generale	35.684,03	44.644,22	41.097,52	-20,0	-8.960,19

5.5 TIRIAMO LE SOMME

Dalle analisi quantitative relative ai cinque casi aziendali studiati si possono trarre alcune considerazioni.

Il part-time, innanzitutto, gioca un ruolo fondamentale nel produrre i differenziali retributivi in quanto determina il numero di ore lavorate. Dato che sono le donne ad usufruire in maggior parte del part-time, sono loro ad essere penalizzate quando si considerano le retribuzioni complessive. Ma dall'analisi dell'azienda A (Pubblica Amministrazione) in cui si è preso in considerazione il differenziale depurato dall'“effetto part-time”, si nota come la parte “spiegata” dal part-time varia dalla metà ai due terzi del gap retributivo complessivo. Il resto del gap è da attribuire, pertanto, a fattori imputabili alla parte variabile della retribuzione.

Per individuare il peso delle singole componenti del gap retributivo si devono poter analizzare i dati delle retribuzioni al lordo e al netto del part-time; come si evince dall'analisi dei casi delle aziende A, C e T.

Ma anche analizzando i dati depurati dall'effetto part-time, il gap retributivo a sfavore delle donne, benché diminuisca, non scompare del tutto: segno che anche la parte variabile della retribuzione e la politica degli incentivi e dei premi ha il suo impatto. Considerando ad esempio le analisi effettuate nell'azienda A (Pubblica Amministrazione), la quota del gap retributivo “spiegata” da questi fattori varia da un minimo di un terzo ad un massimo della metà del gap stesso.

La relazione ai sensi della legge 125/91 è un valido ausilio per l'analisi dei differenziali retributivi (qualora sia correttamente effettuato il calcolo delle retribuzioni, diversamente da quanto ha fatto l'azienda metalmeccanica M) in quanto chiede le retribuzioni per livello e per genere. Sarebbe perciò utile e interessante riformulare le voci contenute nel formulario della legge 125/91 in modo da poterle utilizzare anche a fini di indagare i differenziali retributivi.

Data l'influenza del part-time sui differenziali, la relazione dovrebbe chiedere, in aggiunta a quanto già richiesto:

- il numero dei lavoratori e delle lavoratrici in part-time per livelli;
- una tabella con le retribuzioni per genere e per livelli (analoga a quella richiesta), ma depurata delle persone in part-time.

Infine, il lavoro effettuato durante la ricerca fa emergere un percorso per l'analisi quantitativa dei differenziali retributivi che potrebbe essere articolata in più fasi, ognuna di approfondimento successivo:

- una indagine sulle retribuzioni complessive per avere una idea di massima del fenomeno;
- l'analisi in dettaglio delle variabili relative a donne e uomini in part-time (con rispettivi orari) e la loro distribuzione sui livelli;

5.5 *Tiriamo le
somme*

- il calcolo della retribuzione oraria per valutare quanta parte del differenziale è dovuto ad elementi diversi dal numero di ore lavorate;
- l'indagine sui componenti della retribuzione per valutare quanta parte del differenziale è dovuto alla parte fissa della retribuzione e quanta parte è dovuta alla parte variabile.

capitolo 6

I RISULTATI: DISUGUAGLIANZE RETRIBUTIVE E SISTEMI ORGANIZZATIVI

6.1 PIÙ CONFERME CHE SORPRESE

Il tema in oggetto è stato posto sotto osservazione a partire dai contesti nei quali i fenomeni avvengono: in primo luogo le organizzazioni del lavoro. Infatti l'analisi organizzativa in ottica di genere, sia pure relativamente ai cinque studi di caso, ha messo in luce disuguaglianze e discriminazioni che spesso i sistemi organizzativi attuano, stimolando o perpetuando ruoli e compiti "maschili e femminili" sulla base di rappresentazioni stereotipate. Un fenomeno tanto più importante da studiare dal momento che sembrerebbe un elemento di "perversa continuità" anche nel passaggio dal modello fordista taylorista ai modelli di produzione postfordisti, orientati a fruire di competenze "femminili" in misura sempre maggiore.

All'interno delle aziende si è cercato di leggere la cultura di impresa e la cultura dei soggetti che in essa operano, come esse incidono in donne e uomini, come si intrecciano con le diverse soggettività. E, insieme a questo, come giocano meccanismi e regole, formali (a partire dai contratti) e informali, all'interno delle aziende; ma anche la diversa incidenza dei vari fattori a seconda della posizione ricoperta, del titolo di studio e della fase del ciclo di vita.

In secondo luogo si è guardato al sistema di welfare territoriale all'interno del quale si dipanano strategie e fasi dell'esistenza, così da ricostruire il contesto complessivo nel quale si situano le carriere professionali di donne e uomini: dove, come si collocano e si giocano vincoli e risorse, limiti e opportunità che possono incidere sulle differenze retributive fra i due sessi.

In estrema sintesi, si è partiti dall'ipotesi che il contesto organizzativo costituisca lo sfondo sul quale si incardinano e si perpetuano le differenze retributive. Ciò avverrebbe sia perché quelle stesse diversità sessuali, capaci di offrire vantaggi alle organizzazioni, vengono invece ancora troppo spesso "irrigidite in un maschile e in un femminile fatto di disparità valoriale (ed economica)"; sia perché le organizzazioni confermano – senza porvi azioni di contrasto o facendolo raramente – la divisione sessuale del lavoro tra produttivo e riproduttivo, lasciando questo ultimo a

carico della componente femminile. Infatti la ricerca condotta ha tenuto presente l'interrelazione e la reciproca influenza fra sistemi organizzativi nelle aziende, benessere organizzativo dei soggetti, assetto del territorio, vivibilità al di fuori dell'ambito di lavoro.

L'indagine sul campo si è proposta di produrre una sorta di "mappa" di come si vengono a costruire, nel tempo, i differenziali e come li si perpetua. Analizzando le risposte e gli atteggiamenti che ci sono pervenuti dalle interviste ai responsabili aziendali, si è cercato di ricostruire sistema, cultura, valori e premi tipici di quel contesto organizzativo. A fronte, dalle interviste alla e ai dipendenti collocati in diverse posizioni e ruoli (comprese le rappresentanze sindacali), si è ricostruita l'altra faccia della medaglia: come gli individui attraverso i loro comportamenti e atteggiamenti interagiscono con i vincoli, le opportunità e le richieste aziendali per costruire il loro percorso lavorativo inserito nella più generale strategia di vita.

Il confronto tra le due facce della medaglia mette in evidenza gli snodi critici – le mancanze e le sovrapposizioni – che individuano la "mappa" che porta a decodificare se e come si vengono a determinare i differenziali salariali in quella organizzazione. Questa analisi ha acquisito un rilievo maggiore e un riscontro avendola potuta supportare – mediante la relazione per la legge 125/91 e con dati ad hoc per la Pubblica Amministrazione e l'azienda distributiva – con i dati quantitativi sulle retribuzioni, così da poter misurare gli eventuali differenziali, e collocare le percezioni dei soggetti nel contesto "oggettivo" di riferimento.

Fra le determinanti individuate nel modello teorico rappresentato nella "liscia", l'analisi dei casi ha mostrato diverse conferme e qualche sorpresa.

Tra queste ultime la principale – di segno negativo – è il permanere e prevalere di un "modello mediterraneo" nella divisione sessuale dei ruoli che, oltre che nella sfera privata (a parte qualche eccezione), continua invece a dominare, anche là dove l'impresa dovrebbe rifarsi ad una tradizione di eguaglianza e parità fra i sessi. È la consistenza e la profondità del fenomeno che sorprende: parrebbe che ben poco stesse cambiando nell'assetto culturale che fa da sfondo anche al problema del gap retributivo di genere.

Del resto, a questo si lega un altro elemento di sia pure parziale sorpresa: lo scarto tra le affermazioni di ordine generale, le sollecitazioni derivanti dalle politiche europee per l'occupazione e il permanere, talvolta l'irrigidirsi, di competenze maschili e femminili nelle organizzazioni. Il rischio è quello di trasformare una risorsa (come quella delle "abilità femminili" utilizzate ma non riconosciute) in un limite, tale da inficiare politiche di pari opportunità, dando invece fiato a processi di segregazione. Che ancora sono ben presenti, come dimostra la pratica della assegnazione dei compiti nei casi studiati.

Corrisponde a questi lenti mutamenti la lentezza con la quale, a livello simbolico e di linguaggio, si spostano i centri di interesse, i valori di riferimento e le forme della autorappresentazione di uomini e donne, come ha mostrato l'analisi di contenuti sui fattori culturali. Il mondo linguistico femminile esprime soggettività incardi-

nate sulle relazioni di prossimità, sia sul lavoro che nella connessione con il mondo privato e familiare. Mentre in quello maschile prevale la sfera pubblica del lavoro anche nei suoi aspetti e vincoli di sistema allargato alle dinamiche economiche e organizzative nazionali e globali. Due mondi pressoché contrapposti. Anche le trasformazioni in atto nei rapporti fra i generi (che talvolta emergono in questo studio), rimangono evidentemente “marginali”, limitate ad aree ristrette, così da non arrivare a formare una massa critica che conduce a un cambiamento diffuso e simbolicamente stabile.

Per quanto concerne la formazione: essa emerge dalle interviste come elemento complementare ma mai fondativo per la progressione delle carriere. Sia pur trattandosi di tema complesso soprattutto per le ricadute che può avere sui percorsi professionali, e dunque non sufficientemente indagato in questa sede, si può tuttavia notare come in alcune aziende indagate i diversi percorsi formativi, di semplice aggiornamento o direttamente professionalizzanti o più motivazionali, siano comunque presenti. Più difficile rimane, a questo livello di indagine, valutarne l’impatto sui differenziali salariali

Rimanendo ancora su elementi generali e trasversali, ma nel campo delle conferme, la più rilevante è legata al tema del tempo, inteso come categoria generale che governa i vari ambiti dell’esistenza. Un tema che si articola in diverse sottocategorie oggettive e soggettive.

Da un lato vi è la centralità dell’orario di lavoro contrattuale, più o meno favorevole nella sua articolazione alle esigenze di vita dei soggetti. A questo si accompagna la flessibilità intesa come possibilità di scelta o di costrizione, una flessibilità favorevole a chi lavora o, più spesso, imposta dalla azienda.

Al di là degli elementi formalizzati dell’orario, esiste poi quella che appare una parola chiave trasversale a tutte le realtà ed è la disponibilità. Una categoria che a sua volta va oltre la materialità del tempo di lavoro (per dilatarsi fino alla disponibilità a spostamenti di sede), per tradursi in un atteggiamento mentale e comportamentale che finisce per adeguarsi ai bisogni dell’impresa. Va oltre il tempo, ma non esiste in sua assenza: il lavoro a tempo parziale esclude ovunque da percorsi di carriera, da responsabilità significative; invece il prolungamento oltre l’orario pieno è di norma premiato.

Su questi aspetti la distanza fra i generi è massima.

Organizzazione interna dei tempi di lavoro e organizzazione esterna dei tempi familiari e dei servizi si intrecciano in una miriade di soluzioni che fanno perno, di norma, sulla lavoratrice e sulla sua personale capacità di “conciliare”. Che le imprese possono anche assecondare, come nel caso della amministrazione pubblica o nell’azienda distributiva (e ciò è considerato un vantaggio!); ma che poi sono una delle cause del gap salariale di genere.

Un altro punto che ritorna con insistenza pur in organizzazioni produttive e di lavoro assai differenti, può essere riassunto sotto la parola trasparenza. È infatti l’assenza di criteri chiari, pubblici e definiti che finisce per penalizzare di più le donne sul

piano del sistema premiante. La trasparenza si collega e si rafforza con la discrezionalità nell'assegnazione di ruoli, compiti e soprattutto promozioni e premi. Pertanto con posizioni e tempi del percorso lavorativo e della progressione di carriera.

La presenza o l'assenza di relazioni sindacali efficaci in azienda è quindi un elemento decisivo per ogni azione di "controllo" sui differenziali di genere, e se ne è rilevato il peso nei diversi contesti esaminati. Una conferma può essere data dal fatto che l'azione della legge 125/91 è ridotta se non è oggetto di attenzione e di conseguenti azioni sia da parte dei sindacati che, eventualmente, di comitati per le pari opportunità, dove esistono.

Fra gli elementi di conferma che escono tuttavia ampiamente arricchiti, c'è anche la diversa percezione di donne e uomini sul tema dei differenziali. È una percezione che non emerge di primo acchito poiché il paradigma della parità è fortemente introiettato da entrambi i sessi. Questa convinzione e rappresentazione fa anche sì che nelle interviste individuali sia a donne che a uomini, il punto di partenza è pressoché sempre la negazione dei differenziali come esperienza diretta, magari per riconoscerli poi nel corso del colloquio; mentre nei focus group il problema emerge con forza nel confronto fra le esperienze e nella dialettica fra individui. E solo quando si propongono griglie di lettura che collocano l'attività professionale all'interno di un quadro più completo e composito dell'intera vita con le sue sfere di impegno, incomincia ad emergere la questione dei differenziali salariali. Una percezione che, se attiene essenzialmente alle donne, non vede estranei alcuni profili maschili soprattutto quando, in determinate fasi dell'esistenza, sono coinvolti in problemi di organizzazione familiare per la presenza di figli o talvolta di genitori anziani da accudire.

Infine, le analisi quantitative condotte sui dati disponibili confermano l'esistenza di un differenziale retributivo di genere in tutte le situazioni – pubbliche e private – esaminate, benché con diversi valori.

- Nell'ente pubblico A le retribuzioni femminili annuali sono in media inferiori del -3,6% annuo (del 3,9% se si considerano anche le persone, donne soprattutto, in part-time); il part-time gioca sensibilmente nei singoli livelli piuttosto che nella media e le posizioni apicali non possono avere orario ridotto. Anche la parte variabile della retribuzione ha il suo impatto. In tutte le voci del salario accessorie prese in considerazione dall'analisi, la retribuzione delle donne è sensibilmente inferiore a quella degli uomini: -42,3% per lo straordinario, -22,8% per l'indennità di reperibilità, -53,6% per l'incentivo della legge Merloni.
- Nella banca B il differenziale medio annuale per le donne è in media del -20%: il differenziale aumenta per i quadri (-23%) ed è più basso per gli impiegati, dove il differenziale medio (-8%) è molto variabile tra i livelli arrivando anche a -32%. È da notare come vi sia una bassa percentuale di personale in part-time (il 7%).
- Nell'azienda di distribuzione – il negozio C – il differenziale medio, calcolato sulle retribuzioni di due mesi del 2007, è del -3,4% relativamente a giugno (e -3,6% di luglio) per la categoria più numerosa e del -8,3% e -8,7% rispettivamente

te per il secondo livello più numeroso. Ma se si elimina l'effetto part-time e si considerano le retribuzioni orarie, il differenziale scompare, anzi il differenziale è a favore delle donne con un +0,7% di giugno (e +2,6% di luglio) per la categoria più numerosa. L'analisi in dettaglio delle componenti della "busta paga" evidenzia come nella retribuzione oraria il differenziale sia a favore delle donne per la parte fissa (+2%), mentre sia sfavorevole per la parte variabile (-20%).

Se si considerano invece i differenziali annuali (2005) della azienda capogruppo C e della filiera degli iper mercati, essi salgono a valori molto più alti: le donne guadagnano rispettivamente -32,8% degli uomini in media per la capogruppo (qui l'effetto part-time è considerevole) e -43,7% degli uomini in media per gli iper, per effetto dello schiacciamento delle donne nelle posizioni medio basse;

- Nell'azienda delle telecomunicazioni T, il differenziale di genere totale medio annuale (2005) è del -9% (-10% fra i quadri, -6% fra impiegati). E da rilevare che il fenomeno part-time è pressoché assente, riguardando una percentuale molto esigua (l'1%) del personale.

I risultati mostrano con tutta evidenza che i fattori che incidono in misura maggiore sulla formazione del differenziale retributivo sono:

- la quantità di ore lavorate, che per le donne è minore visto il ricorso al part-time che in alcuni settori, come la distribuzione commerciale, è massiccia più che per le richieste delle lavoratrici, per la politica di assunzioni;
- la parte variabile del salario, le cui voci registrano straordinari, incarichi, premi, capacità negoziali più o meno condizionate dalla "disponibilità" individuale: su di essa insistono non solo le competenze maturate, ma soprattutto i problemi personali e familiari di uso del tempo e di "conciliazione";
- la fruizione dei congedi parentali per la nascita e la malattia dei figli con conseguente riduzione della retribuzione, fattore questo che si lega a quanto detto nel punto precedente;
- l'automatismo dei percorsi di carriera. Nelle aziende dove le carriere non sono legate a meccanismi automatici (azienda B e T) il differenziale tende ad aumentare nelle posizioni di quadro rispetto a quelle impiegatizie; dove l'automatismo è più spinto (azienda C e A) la variazione dei differenziali non è così sistematica.

Un risultato dell'analisi quantitativa è stato quello di poter individuare quanto "peso" abbiano le due principali componenti che creano uno scarto fra retribuzioni maschili e femminili: le ore lavorate (incidenza del part-time) e la parte accessoria della retribuzione (straordinario, incentivi, premi). Dalle elaborazioni effettuate, per esempio, sui dati dell'azienda A (Pubblica Amministrazione) si evince che il gap retributivo è "spiegato" per una quota che va dal 50% al 67% dalla quantità di ore lavorate (part-time); per un'altra quota che va dal 33% al 50% dalla parte variabile della retribuzione.

6.1 Più conferme
che sorprese

Infine, pur non potendo generalizzare risultati riferiti a un numero esiguo di organizzazioni e tuttavia indicativi, questa analisi qualitativa indica un valore del differenziale di genere più contenuto nell'ente pubblico rispetto al settore privato, dove ampia e più alta è la gamma dei differenziali retributivi a scapito delle lavoratrici. Ciò è dovuto probabilmente al fatto che, nella Pubblica Amministrazione considerata, un numero maggiore di donne si trova in posizioni medio alte dell'inquadramento. Inoltre, nell'ente pubblico vige una minore discrezionalità nei passaggi di livello e nella attribuzione degli incarichi. Nel settore privato non solo la discrezionalità è maggiore, ma in taluni casi – là dove non ha peso o ne ha scarso la contrattazione collettiva – vi è una forte competizione e negoziazione individuale che mostra un potere contrattuale delle donne inferiore a quello degli uomini.

Siamo di fronte a comportamenti delle culture aziendali specifiche che si riflettono, quali vincoli, sui comportamenti delle lavoratrici nelle scelte – spesso difficili e conflittuali – fra le due sfere di impegno, la professionale e la familiare.

6.2 PROFILI ORGANIZZATIVI E GAP RETRIBUTIVI

Al fine di individuare modelli di sistemi organizzativi e valutarne l'impatto sulla dinamica dei differenziali retributivi di genere, i casi studiati sono stati inquadrati in "profili tipo", che vanno al di là della collocazione territoriale e del settore di appartenenza, estraendone ed enfatizzandone i caratteri di base.

I diversi contesti produttivi considerati offrono, infatti, la possibilità di verificare, nel confronto, se vi sono specificità settoriali oppure se è la cultura organizzativa dell'impresa che guida il processo. Si sono volutamente scelte aziende in fase espansiva, ma anche altre in condizioni statiche se non di difficoltà, partendo dall'ipotesi che i differenziali retributivi tra uomini e donne non siano automaticamente superati grazie alla dinamicità dell'impresa.

A conclusione della indagine sul campo (sia pure avendo operato su un campione limitato e specifico)²¹ si può affermare che si verifica una sorta di co-responsabilità sia delle dinamiche del settore di appartenenza sia del sistema organizzativo aziendale che in diversi casi risulta più rilevante.

Tre sono, in sintesi, i profili tipo aziendali che emergono dall'indagine, che vengono descritti anche attraverso la rappresentazione grafica a "lisca" del diagramma di Ishikawa.

Il primo profilo delinea un modello che può definirsi paritario, intendendo tale termine in parte come dato di fatto di un'attenzione alle aspettative professionali delle lavoratrici che si traduce in comportamenti "positivi" conseguenti, ma soprattutto come linea di tendenza insita nelle politiche d'impresa.

Due caratteristiche fondamentali per definire la tipologia sono la prima di ordine qualitativo, la seconda quantitativo.

Il primo livello – qualitativo – è composto da una serie di variabili di tipo culturale, relative soprattutto alla consapevolezza dell'esistenza della differenza di genere quale ricchezza e problema al tempo stesso; consapevolezza accompagnata dalla volontà di realizzare azioni atte a sfruttare le opportunità e contenere i pericoli; soprattutto ad agire con modalità trasparenti di riconoscimento delle competenze professionali per fare leva sulle reali capacità e aspettative del personale femminile.

La caratteristica quantitativa consiste innanzitutto in una percentuale di dipendenti donne tale da rendere possibile il formarsi di una "massa critica", e comunque in una presenza femminile abbastanza consistente nei livelli dirigenziali, come nel caso dell'ente locale.

21 Il tipo di campione e la relativa composizione dei e delle dipendenti hanno reso impossibile osservare il fenomeno all'interno dei contratti atipici e precari; una condizione dove invece, secondo alcune stime, si anniderebbero differenziali retributivi di genere tutt'altro che irrilevanti.

Nelle aziende definite come paritarie il sistema organizzativo tende ad avere criteri premiali definiti (anche se non sempre condivisi a tutti i livelli della gerarchia) e, in parte, anche dotati di un certo “automatismo”. La comunicazione è in genere buona ed è improntata alla diffusione delle informazioni.

C'è uno stile di direzione attento ai bisogni complessivi dei soggetti, capace di elasticità nelle risposte con l'intento di realizzare maggiore benessere del personale e buon clima interno: cose che significano anche migliore produttività. L'insieme dei risultati è ottenuto anche grazie a specifiche politiche aziendali volte alle pari opportunità, spesso maturate nel corso del tempo.

In questo tipo di organizzazioni (pubbliche e anche private) il differenziale di genere non si crea su base “individuale” ma sul piano collettivo, a partire da altri elementi della condizione lavorativa, in particolare il tempo di lavoro e la posizione e progressione di carriera delle donne. È ritenuto, dalle stesse lavoratrici, non imputabile a una precisa volontà discriminante nei loro confronti; frutto piuttosto dell'organizzazione sociale.

Considerando gli aspetti quantitativi del differenziale, non si può dire che esso sia assente, ma pur variando a seconda delle posizioni occupate, nel suo valore medio è comunque contenuto.

Infatti nel profilo “paritario” si intende sottolineare soprattutto il dato culturale di un contesto organizzativo e di una politica retributiva che non agisce in base a stereotipi di genere, anzi si mostra sufficientemente consapevole del complesso di vincoli che gravano sulle scelte lavorative delle donne e attiva strumenti che consentono la valorizzazione delle loro aspettative di miglioramento professionale.

Rispondono a questo profilo le aziende A e C: un ente locale la prima, e un'azienda della distribuzione commerciale la seconda.

Nell'ente locale A la percezione di differenziali retributivi è ricondotta all'accesso a determinati ruoli professionali e all'organizzazione talvolta maschile del lavoro, mentre nel negozio distributivo si mettono in primo piano i fattori “oggettivi ed esterni” della organizzazione familiare, più vincolanti della stessa organizzazione del lavoro.

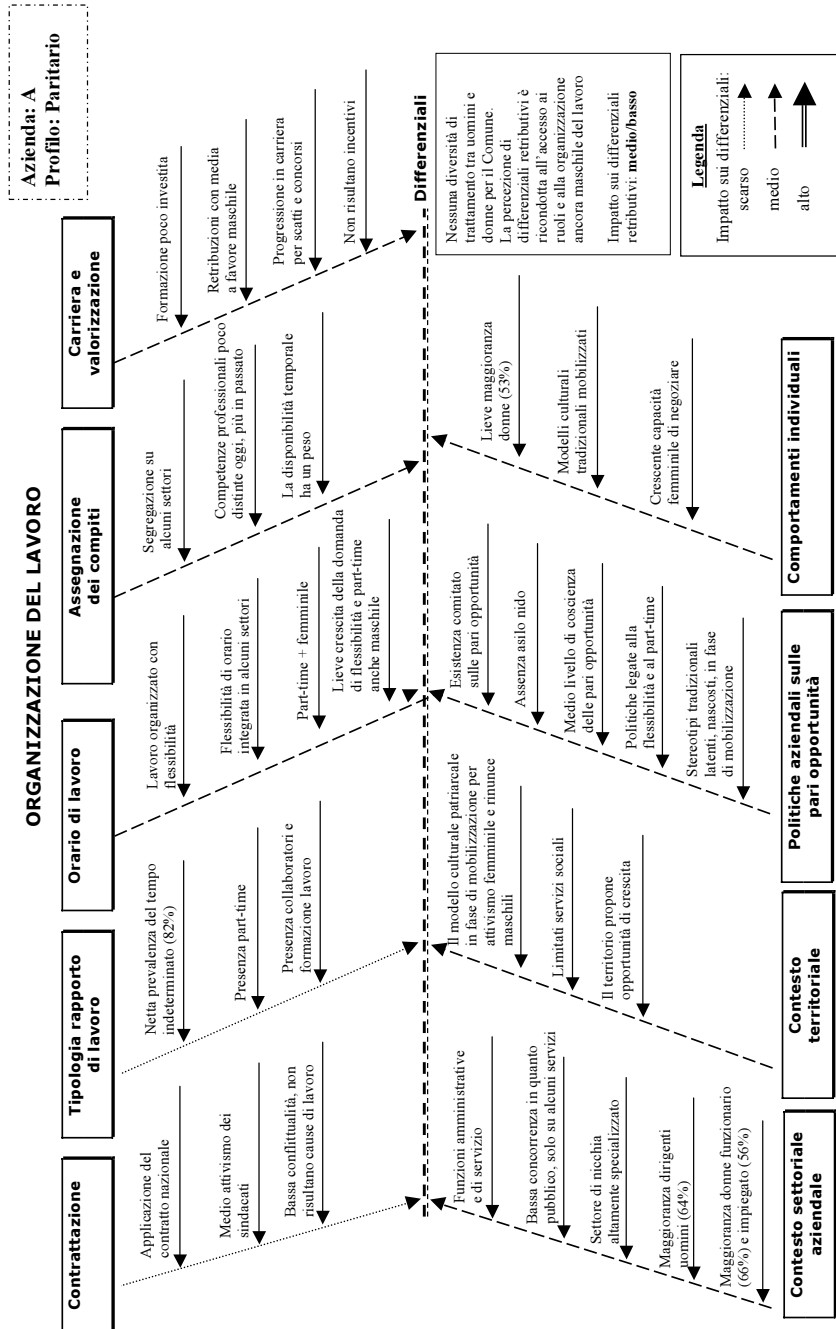
Ma osservando i due diagrammi di Ishikawa che sintetizzano graficamente le principali determinanti dei differenziali e il loro peso nell'ambito organizzativo, si notano alcune differenze, pur all'interno di un impatto sulla formazione dei differenziali considerato medio/medio-basso.

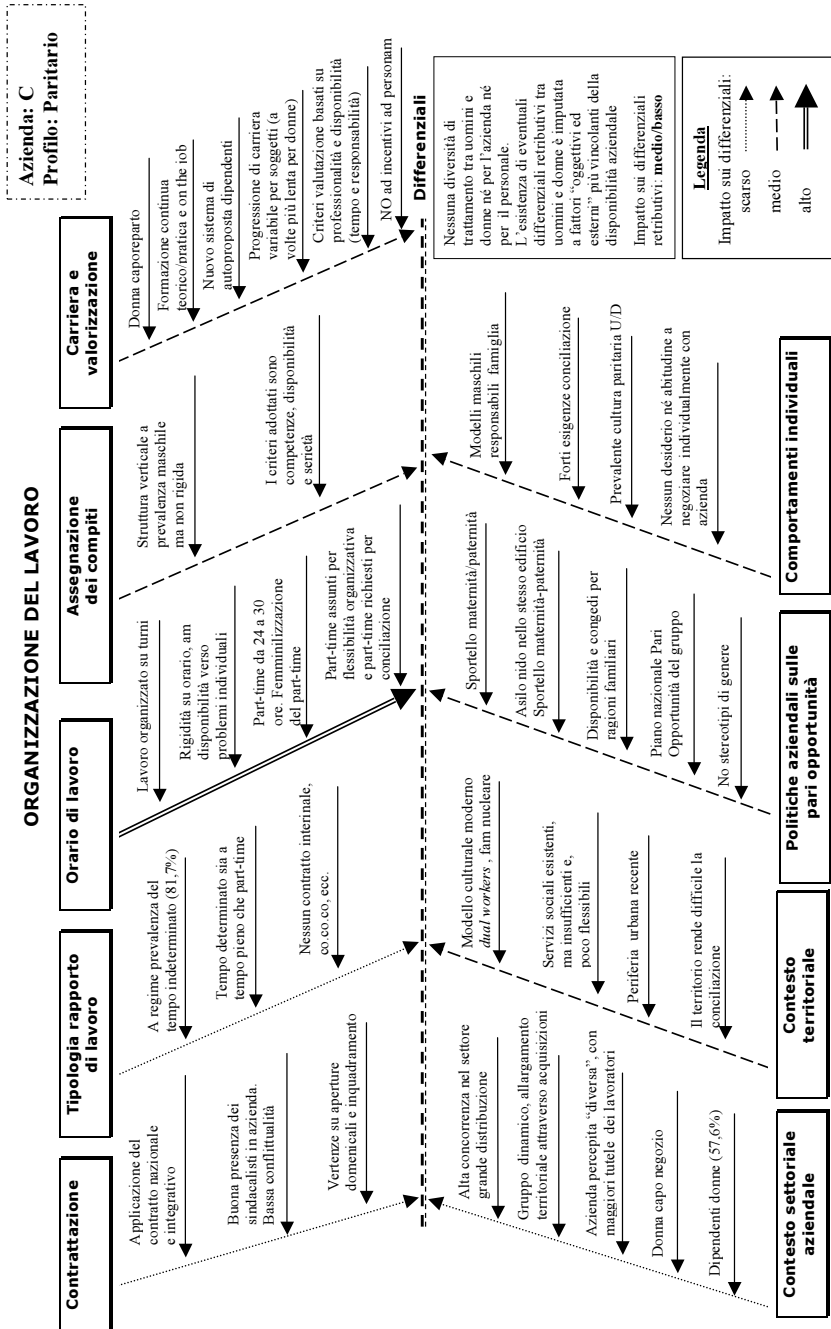
Nell'ente locale appaiono rilevanti i comportamenti individuali delle donne che investono nella loro professionalità accentuando, ai livelli medio-alti, una richiesta di valorizzazione e dimostrando una crescente capacità negoziale. Parimenti ha importanza, e peso, l'assegnazione dei compiti che non sempre risponde a criteri espliciti, mentre la progressione avviene per scatti e concorso.

Nell'azienda distributiva C, che ha in comune con la precedente un'azione della dirigenza del gruppo volta ad attuare già da anni politiche di pari opportunità, è soprattutto l'orario di lavoro il punto critico, che pone la componente femminile in

condizioni di prevalente svantaggio rispetto a quella maschile. L'orario part-time, che risponde a politiche organizzative del settore distributivo, oltre che a richieste del personale per esigenze di conciliazione, costituisce un impedimento (talvolta si parla di rallentamento) alla progressione di carriera della maggioranza delle donne, anche se ai più i criteri di assegnazione dei compiti appaiono comunque trasparenti. La maggior parte delle donne, infatti, è inquadrata a livelli medio-bassi. L'azienda, avendo ben presente il problema, sta mettendo a punto un piano di azioni per promuovere la crescita del personale femminile anche nell'ottica della Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI) e delle Pari Opportunità per tutti.

Sia nell'ente locale che nell'azienda distributiva il gap salariale (come rilevato dall'analisi delle retribuzioni) si gioca, oltre che per il part-time, anche sulla parte variabile del salario (in particolare per l'azienda A).





Il secondo profilo delinea un modello che può definirsi **paternalista**.

All'interno di questo si possono ritrovare situazioni di impresa più dinamiche e più statiche, con un paternalismo più moderno o più tradizionale. Le stesse parole delle pari opportunità fra uomini e donne sono in qualche misura presenti, ma si tratta di temi che restano laterali alla cultura aziendale e non incidono nelle prassi organizzative. Anche termini come cambiamento e flessibilità non sono coniugati in un'ottica di procedure favorevoli ai percorsi di carriera delle donne.

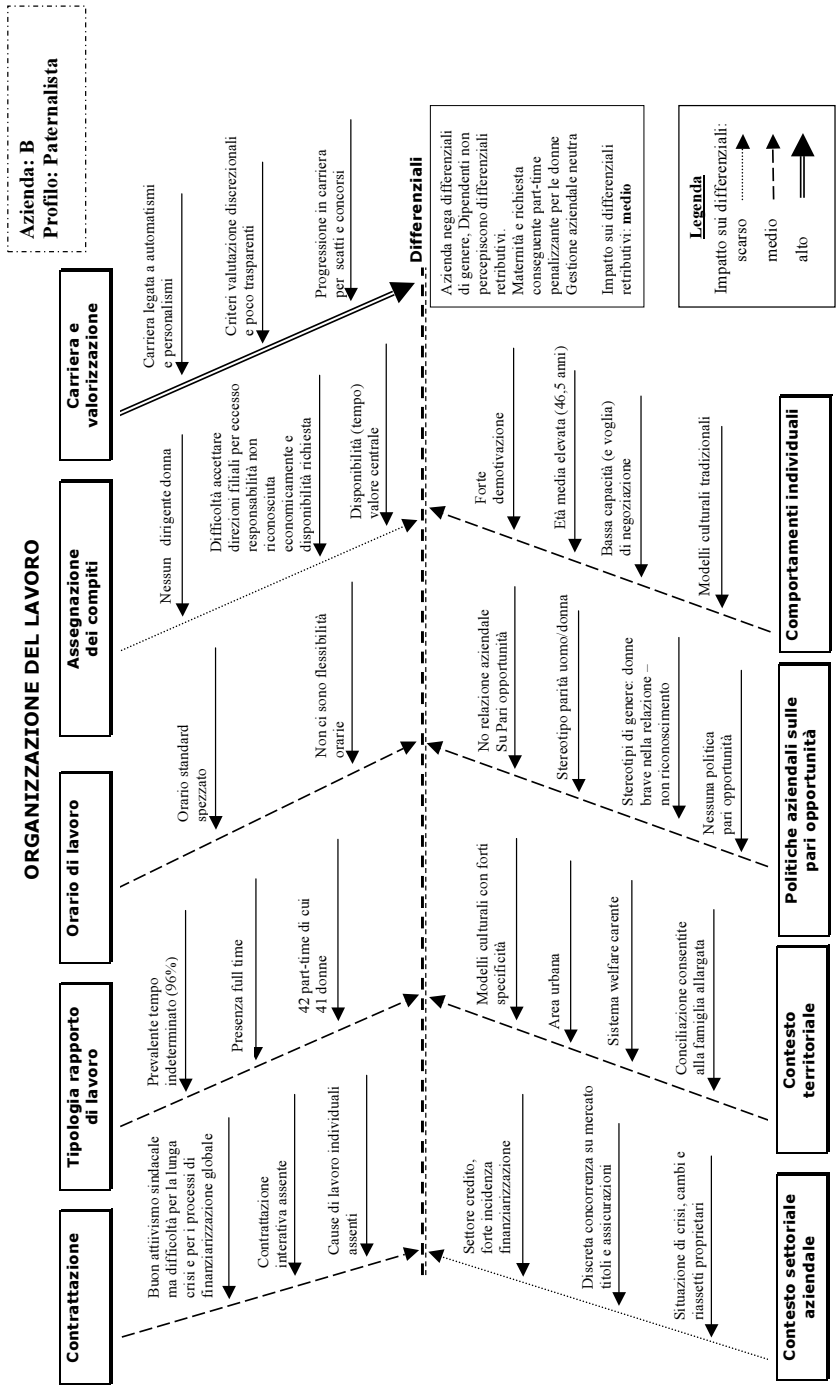
Non necessariamente la quota di presenza femminile è rilevante ai fini della definizione del modello. Mentre è segno distintivo, nella cultura aziendale, la negazione della differenza tra i sessi in nome di una neutra eguaglianza. Il modello organizzativo è gerarchico verticistico, con una evidente segregazione verticale che talvolta nasconde una debolezza della stessa cultura d'impresa. Scarsa è la trasparenza degli strumenti di valutazione, ampia la discrezionalità nell'assegnazione dei premi, consistente il valore della parte aggiuntiva e premiante del salario rispetto alla retribuzione base.

L'impatto sui differenziali salariali può essere più o meno consistente in base anche alle condizioni oggettive dell'impresa, con conseguente diversa percezione da parte del personale; comunque gli scarti retributivi fra uomini e donne sono negati da parte della direzione aziendale.

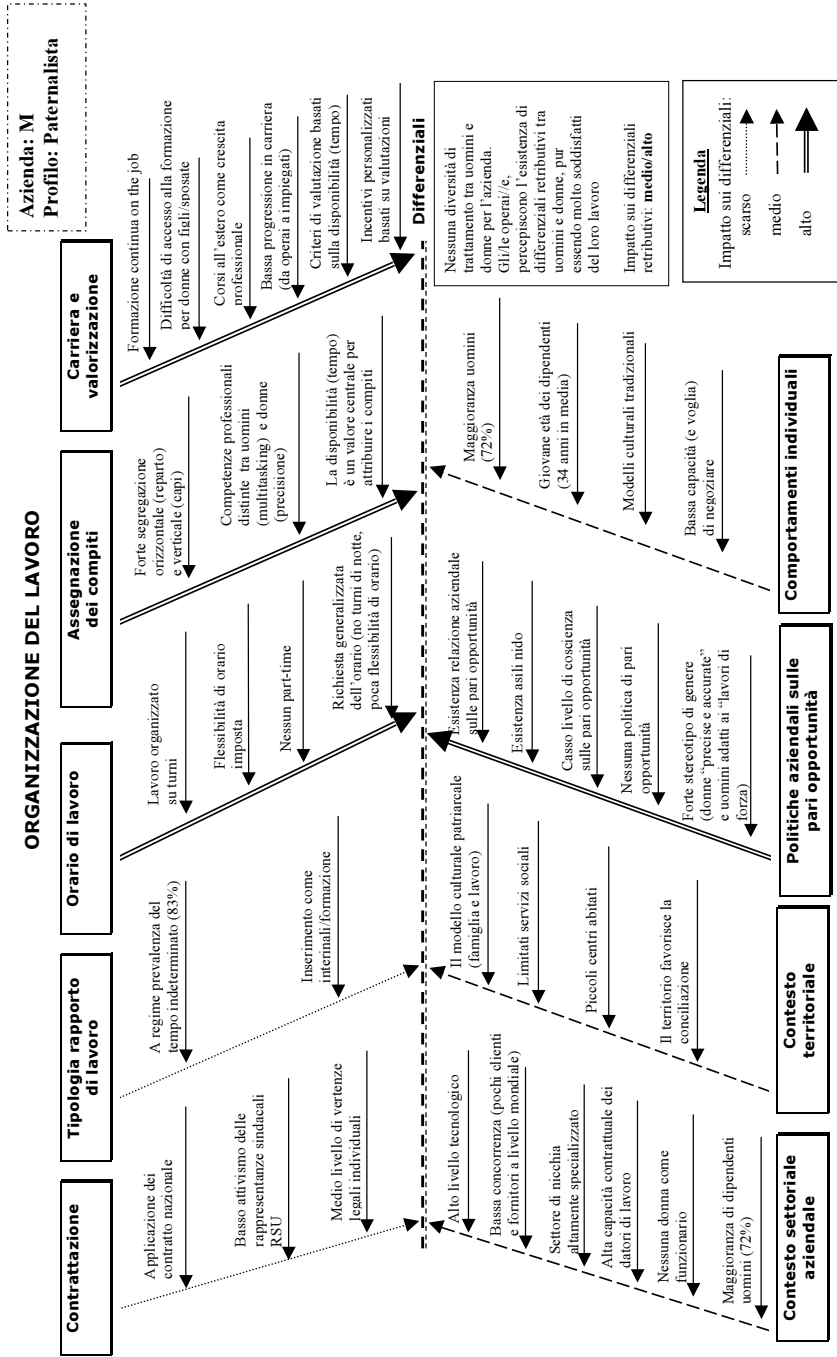
Rispondono a questo profilo l'azienda bancaria B e la metalmeccanica M.

Confrontando il diagramma di Ishikawa di entrambe, il profilo delle due aziende presenta le seguenti caratteristiche:

- nell'azienda B è limitato il peso che i diversi fattori hanno sull'organizzazione e sui differenziali;
- nell'azienda metalmeccanica – la cui cultura sui rapporti fra i sessi risponde come nell'altra a modelli di genere tradizionali nella assegnazione dei ruoli, anche lavorativi – risultano significative le sue valutazioni nella assegnazione dei compiti e nella valorizzazione del personale poiché basate su immagini alquanto stereotipate delle capacità professionali delle donne, tutte giocate sulla loro “precisione” lavorativa.



INDIVIDUI – SOCIETÀ



Il terzo profilo delinea un modello che si può definire dissociato: da un lato è portatore di forti connotati teorici di tipo paritario, peraltro introiettati dal personale dirigente e non, dall'altro questi faticano a trovare una realizzazione accettabile sul piano operativo, per non dire che vengono, di fatto, "dimenticati".

L'attenzione e la tensione verso il risultato, in un mercato altamente competitivo che impone costante efficienza e qualità, si traducono in una flessibilità organizzativa dettata dai bisogni dell'impresa; di fatto quindi una rigidità che finisce per penalizzare istanze che provengono dal mondo extralavorativo, delle quali le donne sono le maggiori portatrici. La presenza delle donne anche a livelli dirigenziali non riesce a introdurre comportamenti organizzativi tali da ridurre il doppio registro, lo scarto fra affermazioni di principio e pratiche di lavoro.

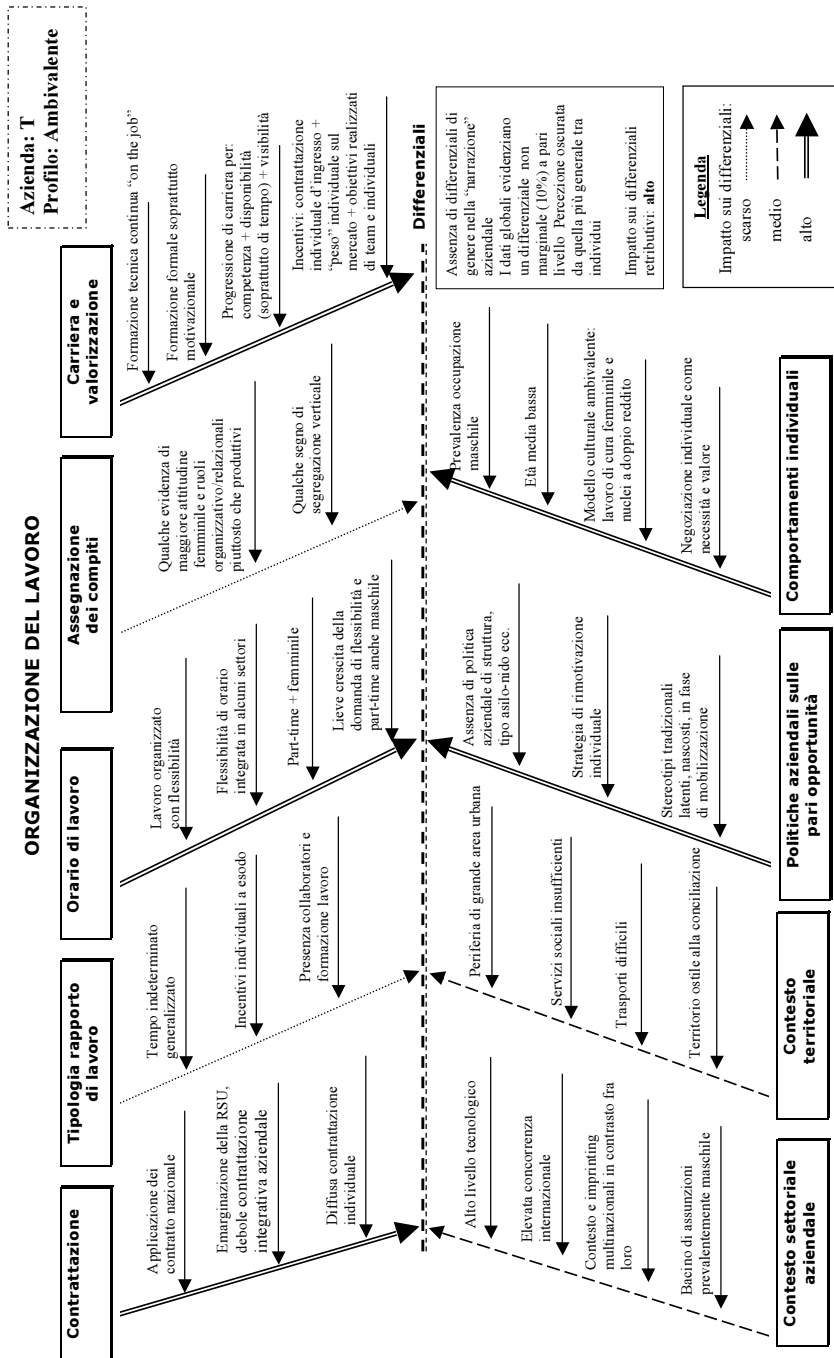
Caratteristica di questo modello è l'incapacità di applicare all'azienda comportamenti organizzativi – peraltro sperimentati altrove persino nell'ambito dello stesso gruppo in altri paesi – attenti al riconoscimento delle pari opportunità e della "conciliazione", in particolare per quanto concerne il tempo di lavoro.

L'impatto sui differenziali retributivi è, infatti, determinato in maniera preponderante dagli orari e dalla contrattazione individuale, elementi che – come è noto – favoriscono soprattutto la componente maschile. Anche quando le donne hanno raggiunto posti di responsabilità elevata, infatti, la contrattazione a livello personale denuncia comunque uno scarto con quella cui giunge, quanto a valore economico, quella maschile (come ha dimostrato l'analisi quantitativa sulle retribuzioni annuali).

Risponde a questo profilo l'azienda T. Nella rappresentazione grafica, diversi fattori hanno un peso rilevante nel modello organizzativo per produrre i differenziali retributivi: la contrattazione individuale che si completa con politiche di incentivi salariali volti alla valorizzazione delle competenze (specie maschili), comportamenti "disponibili" a orari di lavoro estremamente flessibili, ma anche strategie aziendali che, al di là delle affermazioni, non favoriscono pari opportunità, benché il riconoscimento individuale non poggi su stereotipi di genere.

C'è tra il personale una percezione silente del fenomeno, considerato da molte e molti come ineluttabile, oscurato da quello più generale della competizione fra individui. Se questo modello è esemplare delle tendenze attuali del mercato del lavoro – e in particolare in settori trainanti come quello delle nuove tecnologie – risalire il gap dei differenziali retributivi non appare facile per la cultura ambivalente dell'impresa da un lato, dall'altro per lo scarso ruolo del sindacato: che infatti si trova ad essere sostanzialmente emarginato dalla contrattazione in azienda, con ridotte capacità di contrastare le politiche aziendali e la loro cultura.

È in questo tipo di impresa, in sostanza, che è possibile rintracciare l'esistenza di differenziali retributivi allo "stato puro" fra dipendenti – donne e uomini – con caratteristiche per tutto il resto uguali.



6.3 QUALCHE INDICAZIONE OPERATIVA

Volendo ora tirare le fila del mosaico che si è andato componendo nelle pagine precedenti, si può innanzitutto notare come venga confermata la presenza di differenziali salariali di genere in fasce professionali tutt'altro che deboli e marginali.²² Questo sottolinea quanto sia impossibile puntare a una soluzione naturalmente evolutiva e "automatica" del problema, mano a mano che alle donne si aprono percorsi di carriera e posizioni rilevanti nei sistemi organizzativi.

Ne deriva dunque la necessità di affrontare direttamente la questione, se si vuole evitare un perpetuarsi dei differenziali retributivi al di là del mutare dei sistemi organizzativi, della collocazione professionale delle donne e dello stesso sviluppo dei contesti economici di un paese.

Come si è già accennato nelle pagine iniziali, il problema riguarda, magari in proporzioni differenti, "Nord e Sud" del mondo, sistemi economici "arretrati" e "avanzati". Tutto ciò rivela il persistere di un filo conduttore che attraversa diverse culture e vari stadi dello sviluppo economico e sociale, costituito dal permanere – magari ammantato di modernità – di culture patriarcali, di immagini simboliche e di ruoli stereotipati relativi all'essenza di un femminile inferiore.

Anche le più complesse e sottili normative paritarie, come ad esempio quelle del nostro paese²³, si stanno infatti rivelando insufficienti a sconfiggere una profonda ineguaglianza di genere coperta anche da parametri e indicatori neutri.²⁴ Spesso ritenuti scientificamente oggettivi. Ne è un indicatore la difficile percezione che, di primo acchito, le stesse lavoratrici e lavoratori collocati ai più diversi livelli hanno dell'esistenza dei differenziali retributivi, come si è rivelato nella ricerca sul campo.

Più in specifico, il problema del gap salariale femminile si collega a quello delle determinanti qualitative del lavoro, intese sia come riconoscimento delle capacità e dell'apporto (qualitativo) delle donne, sia come livello di benessere che si determina nel sistema organizzativo. Ambiti e livelli qualitativi che vengono riassunti nella necessità di quel decent work fatta propria sia dalla Unione Europea che dalla Organizzazione Internazionale del Lavoro²⁵, e che dovrebbe caratterizzare tutte le politiche attive del lavoro volte all'aumento della occupazione femminile.

22 Evidenze empiriche a conferma sono espone nei saggi di Francesca Comerci M., *Differenziali retributivi di genere: il "caso" della Pubblica Amministrazione*, e di Mirella Giannini, *I differenziali di genere nelle professioni ad alto reddito*, in Isfol, *Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento*, I Libri del Fondo sociale europeo, Roma, 2007.

23 Per una analisi critica sul tema, si veda: Amato F., Barbera M., Calafà L., *Codificazioni mancate: riflessioni critiche sul codice delle pari opportunità*, in Barbera M., *Il nuovo diritto antidiscriminatorio*, Giuffrè, Milano, 2007.

24 L'Italia si colloca all'84esimo posto nella graduatoria mondiale della parità, come afferma il World Economic Forum, *The global gender gap. Report 2007*.

25 Il V Rapporto annuale della Commissione Europea sulla eguaglianza fra donne e uomini, pubblicato all'inizio del 2008, insiste sul fatto che è indispensabile agire "tanto sugli aspetti quantitativi che su quelli qualitativi" dei fenomeni occupazionali, ancor più in una situazione come quella che si è venu-

Da quanto fin qui detto è dunque evidente che, per contrastare un fenomeno come quello del gap retributivo di genere così complesso e stratificato, oltre che scarsamente visibile a uno sguardo immediato, occorre mettere in atto differenti strategie realizzate da diversi attori e capaci di intervenire su più dimensioni. Così da smuovere le basi di quei vincoli che poi assumono, fra l'altro, le sembianze del differenziale salariale.

Se ci si rivolge innanzitutto ai decisori istituzionali, poiché compete loro il rispetto e la messa in pratica dei principi normativi nonché gli obiettivi a cui stimolare gli altri attori economici e sociali, essi devono potere agire contemporaneamente su diversi piani. È loro compito – dal potere centrale agli enti territoriali e locali – trovare attenzione e convergenza di associazioni imprenditoriali e organizzazioni sindacali per interventi in grado di smuovere il piano economico sociale e organizzativo, ma anche quello culturale con il portato simbolico che esso sottende. Prioritariamente c'è la necessità di dare avvio a politiche proattive in grado di aumentare l'occupazione femminile e la sua qualità, consentendo una gamma di opzioni più ampia alle lavoratrici per combinare esigenze professionali e responsabilità familiari. Senza essere costrette dai vincoli temporali che questi compiti richiedono e che, ancora oggi, sono quasi tutti a loro carico incidendo fortemente sui tempi di lavoro. Questione centrale, e certo non nuova, ma che va ribadita anche in relazione alle cause che perpetuano l'esistenza dei differenziali retributivi.

Ciò significa agire sul doppio versante delle aziende e del territorio: sul primo – in base a quanto detto più dettagliatamente nelle pagine precedenti – promuovendo pratiche organizzative nei luoghi di lavoro improntate a una flessibilità non penalizzante, aprendo la possibilità di orari di lavoro “compatibili” per il Work Life Balance, adottando criteri di valutazione trasparenti e capaci di cogliere abilità professionali finora sottostimate. Il tutto in una prospettiva che, pur rivolta alla componente femminile, non ignori la necessità (che si fa sentire in alcune frange di lavoratori) di coinvolgere sempre più quella maschile.

E a questo fine non è secondario produrre una maggiore e più puntuale conoscenza delle disuguaglianze salariali – sia da parte delle imprese che degli organismi istituzionali – producendo quei dati numerici nella relazione biennale che esse debbono inviare ai sensi del legge 125/91.

Sul versante del territorio, dovrebbero realizzarsi politiche di sviluppo di servizi e strutture in grado di rispondere con maggiore flessibilità organizzativa (dai servizi alle persone ai voucher individuali, ecc.), ai diversi bisogni e vincoli che i soggetti vivono a seconda del ciclo di vita personale e familiare. Costruzione di un welfare “per la conciliazione” che richiede risorse economiche, grandi investimenti sociali e cambiamenti di mentalità.

ta creando, quando si è profilata con sempre maggiore evidenza la contraddizione (assai marcata anche del nostro Paese) tra i risultati scolastici, dove predomina la componente femminile, e quelli relativi al mercato del lavoro decisamente favorevoli, invece, alla componente maschile. Sugli stessi temi si veda inoltre il Rapporto ILO “Le tendenze globali dell'occupazione femminile”, marzo 2008.

Attore fondamentale in questa strategia di riduzione del gap salariale dovrebbe essere il mondo del lavoro, degli enti e delle imprese stesse.

Intanto occorre produrre una conoscenza più precisa delle disuguaglianze salariali in essere nelle diverse organizzazioni: cosa possibile fin da ora (almeno per le aziende con oltre cento dipendenti e almeno a grandi linee) se alcune voci del Rapporto biennale sulla situazione del personale ai sensi della legge 125/91 venissero riformulate includendo soprattutto dati relativi al numero dei lavoratori e delle lavoratrici in part-time, ai diversi livelli, così da capire quanta influenza ha il tempo di lavoro sulla formazione dei differenziali. Un primo livello di conoscenza da ampliare ad organizzazioni di altre dimensioni.

E, preso atto della persistenza e delle ragioni della ineguaglianza, le imprese dovrebbero agire politiche adeguate con il sostegno delle rappresentanze dei lavoratori. Dovrebbero? Dovrebbero, per una responsabilità sociale che, prima ancora che verso la collettività, si esprime verso la componente femminile riconoscendone valore e problemi; e riconoscendo allo stesso tempo come l'equità sia condizione essenziale per creare un "benessere" soggettivo, collettivo e organizzativo, che si traduce, anche e non da ultimo, in migliori performance aziendali. Modificare canoni culturali e orientamenti di pensiero diffusi nel mondo delle imprese, smuovere pigrizie organizzative è una strada lunga. Ma obbligata.

Gli incentivi, che vanno dagli sgravi fiscali ai sistemi premianti che si esplicitano in riconoscimenti di immagine di "azienda virtuosa", sono, a questo scopo, strumenti da promuovere. È in questa ottica che si è mossa la sperimentazione di "Bollino Rosa-S.O.N.O., Stesse Opportunità Nuove Opportunità", il progetto volto a delineare un percorso per la certificazione di genere delle imprese²⁶. Si tratta tuttavia di pensare non solo a un sistema di premi là dove le condizioni sono di equità realizzata (o tendenziale) fra donne e uomini, ma anche di stimolare i cambiamenti tramite interventi sui sistemi organizzativi aziendali e un coinvolgimento sul tema dei servizi territoriali.

Né meno rilevante è il "lavoro culturale" che deve essere contemporaneamente messo in atto, aggredendo tutti i livelli della organizzazione sociale, dalla scuola ai mass media al mondo del lavoro, per smantellare o ridurre le incrostazioni di stereotipi sessisti – spesso fortemente introiettati da entrambi i generi – che, oltre a tutto il resto, deprimono le capacità professionali delle donne.

E da ultimo, ma certo non per importanza date le conseguenze sulla struttura della società e sulla formazione delle scelte individuali delle donne (ma anche degli uomini) sottese al problema del gap retributivo di genere, non si può sottacere il fatto che permane una "questione maschile". Un tema troppo spesso non nominato e del quale solo lentamente sta crescendo la presa di coscienza, ma che pervade la dinamica degli equilibri fra uomini e donne oltre la divisione sessuale del lavoro, fino alla violenza di genere.

26 Ministero del Lavoro, Isfol, Strumenti per certificare e promuovere la parità di genere in azienda, Bollino Rosa-SONO, Roma, aprile 2008.

Come rivelano anche i diversi mondi linguistici, gli schemi di pensiero simbolici delle donne e degli uomini esplorati in questa indagine, la divisione sessuale del lavoro fra uomini e donne costituisce – ancora – la struttura portante del nostro sistema sociale.

Forte è perciò la necessità di superare lo squilibrio di tale ripartizione dei compiti che regge la struttura familiare e sociale del nostro “modello mediterraneo” di vita, così da ridurre il surplus di attività femminile nella sfera riproduttiva. Un processo che deve vedere come attori non solo donne sempre più coscienti delle loro capacità, ma anche una componente maschile che metta in discussione atteggiamenti e comportamenti forieri di disuguaglianze.

Sono cambiamenti e trasformazioni difficili sul piano individuale e sociale ai quali tuttavia lo stesso mondo del lavoro potrebbe offrire stimoli e contributi.

Si tratta allora di avviare un circuito virtuoso che può partire anche (certo non solo) dai luoghi di lavoro, tramite una completa valorizzazione della “forza delle donne”, per accrescerne quell’empowerment che diventa capacità negoziale, oltre che nello spazio pubblico, anche nella sfera privata. Con ricadute, forse, persino in quella politica. Infatti, mentre le donne hanno già “invaso” i tradizionali campi di competenza maschile, facendosi carico di queste trasformazioni e portando il peso delle conseguenti difficoltà, l’universo maschile pare assai più lento e restio ad adeguarsi, accogliendo una logica di reciprocità.

Anche i differenziali retributivi sono un risultato – e una spia – di cambiamenti difficili e zigzaganti che trovano molte battute di arresto nel loro cammino.

Appendice



I CASI DI STUDIO: SCHEDE RIASSUNTIVE

In questa parte i sistemi aziendali sono presentati, preceduti da un quadro delle interviste effettuate, in una immagine sintetica che si struttura sugli stessi fattori (interni ed esterni) individuati nel diagramma a “lisca”, per offrire così un quadro d’insieme utile a supportare la lettura delle analisi e delle considerazioni presentate nelle pagine precedenti.

Le interviste sono state codificate con una sigla composta da una lettera iniziale identificativa dell’azienda, un numero progressivo di interviste e il sesso delle persone intervistate. Le interviste sono state individuali, collettive (da due a quattro persone) e focus groups (da sei in su), caratterizzate non solo dal numero di persone, ma anche dalla adozioni di differenti strumenti metodologici.

SCHEMA SINTETICO DELLE INTERVISTE

Azienda A (settore pubblico)					
Sigla intervista	Sesso	Età	Inquadramento	Figli	Età figli
A1M	M	45	Dirigente	Due	Piccoli
A2FFMM	F	48	Funzionaria	Uno	Adolescente
A2FFMM	F	44	Funzionaria	Due	Adolescenti
A2FFMM	M	50	Funzionario	Due	Adulti
A2FFMM	M	62	Funzionario	Una	Adulta
A3F	F	48	Dirigente	No	
A4F	F	50	Dirigente	Due	Adulti
A5F	F	53	Dirigente	Due	Adulti

Azienda C (settore distribuzione commerciale)					
Sigla intervista	Sesso	Età	Inquadramento	Figli	Età figli
C1F	F	49	Responsabile negozio - Quadro	Uno	Adulto
C2F	F	52	IV livello	Uno	Adulto
C3F	F	55	Capo reparto II liv	Due	Adulti
C4F	F	39	IV livello	Due	Piccoli
C5F	F	42	IV livello	No	
C6FM	F	41	III livello	Due	Piccoli
C6FM	M	45	Capo reparto II liv	Due	Piccoli
C7M	M	52	III livello	Due	Adolescenti
C8M	M	39	Vice capo reparto IV livello	Uno	Piccoli
C9M	M	41	IV livello	Due	Piccoli

Azienda T (settore telecomunicazioni)					
Sigla intervista	Sesso	Età	Inquadramento	Figli	Età figli
T1F	F	44	Dirigente	No	
T2FFM	F	47	Quadro	Due	Adulti
T2FFM	F	43	Quadro	No	
T2FFM	M	45	Quadro	Uno	Adolescente
T3F	F	34	Quadro	No	
T4M	M	37	Quadro	No	
T5F	F	43	Quadro	Due	Piccoli
T6M	M	48	Quadro	Due	Adulti
T7M	M	44	Dirigente	Due	Adolescenti
T8F	F	44	Dirigente	Due	Piccoli
TFocus	5F+4M	-	Quadri	-	-

Azienda B (settore bancario)					
Sigla intervista	Sesso	Età	Inquadramento	Figli	Età figli
B1F	F	55	Resp. Personale	Si	Adulti
B2M	M	50	Sindacalista	No	-
B3F	F	43	Vice capo Ufficio	No	-
B4F	F	48	Capo ufficio	Uno	Adulti
B5M	M	55	Quadro	Due	Adulti
B6F	F	50	Direttrice di filiale	Due	Adulti
B7F	F	45	Vice direttore	No	-
B8F	F	46	Capo Ufficio	Due	Piccoli
B9M	M	49	Impiegato	No	-
B10M	M	46	impiegato	Due	Adolescenti

Azienda M (settore metalmeccanico)					
Sigla intervista	Sesso	Età	Inquadramento	Figli	Età figli
M1M	M	34	Responsabile personale	Due	Piccoli
M2M	M	33	Rsu	No	-
M3M	M	42	Impiegato	Due	Adolescenti
M4M	M	31	Impiegato	Uno	Piccolo
M5F	F	38	Impiegata	Due	Piccolo
M6F	F	30	Impiegata	No	-
Mfocus	3F+3M	25-30	Operai	-	-

Azienda: A	
Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblica Amministrazione
	<ul style="list-style-type: none"> • Comune ricco di storia e di arte. Riceve un importante flusso turistico che determina parte delle attività economiche e degli introiti; a questo si affiancano altre realtà produttive, fra cui quella bancaria e la piccola impresa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Popolazione di poco più di 50.000 abitanti.
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Zona collinare della Toscana.
	<ul style="list-style-type: none"> • I servizi di welfare del Comune sono articolati e attenti a rispondere ai bisogni locali, sia consolidati che emergenti. Si avvalgono talvolta di competenze esterne (ad esempio appaltando alcuni servizi a cooperative sociali).
	<ul style="list-style-type: none"> • Parlare di modello culturale prevalente, secondo una matrice familiare, sarebbe riduttivo. È certamente vero che l'ente possiede una storia di dirigenza al maschile, che sta cambiando in questi anni. È altrettanto vero che sul territorio tutti i sistemi di appartenenza, oltre quella familiare, costituiscono un ancoraggio fortissimo ed una occasione di relazione e di confronto, fino ad essere celebrati in tradizioni e manifestazioni di rilevanza internazionale partecipata e sentita da tutta la cittadinanza.
Descrizione azienda	<ul style="list-style-type: none"> • Essendo un ente locale amministra la cosa pubblica sul territorio di propria competenza.
	<ul style="list-style-type: none"> • 935 tra lavoratori e lavoratrici, di cui 770 a tempo indeterminato e 165 fra contratti a tempo determinato e collaborazioni. 435 (46%) uomini e 500 (54%) donne
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratto settore pubblico.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cinque sindacati presenti CGIL, CISL, UIL, DICCAP-SULPM (Polizia Municipale), SUNAS (assistenti Sociali), attivi. A questi si affianca l'azione di un Comitato per le Pari Opportunità. Livelli non conflittuali, ma presenza di un confronto critico fra i sindacati e la dirigenza.
	<ul style="list-style-type: none"> • I e le dipendenti a tempo indeterminato sono l'82% del totale. La moda dell'anzianità del personale, ovvero la fascia di anzianità più frequente, riguarda la classe fra 11 e 20 anni di anzianità lavorativa.
Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • La strutturazione non è particolarmente elevata. Fino al 2006 era piuttosto sviluppata in orizzontale (settori e servizi). Dal 2007 è entrato in vigore un nuovo modello organizzativo che ha creato un livello intermedio, composto di tre aree che accorpano diversi settori.
Assegnazione dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste una distribuzione quasi omogenea, con alcune eccezioni "tradizionali".
	<ul style="list-style-type: none"> • Il settore dei vigili urbani è, in maniera marcata, prevalentemente maschile; le donne sono entrate solo da pochi anni e in numeri ridotti.

Orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Non risulta una differenziazione istituita per uomini e donne, ma è vero che il tempo parziale è una prerogativa delle donne, che lo chiedono 3 o 4 volte più degli uomini.
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Non risulta un trattamento diverso tra uomini e donne.
Tipologia di rapporto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Il 17,6% del personale è a tempo determinato.
	<ul style="list-style-type: none"> • Gli accessi diretti alla dirigenza non sono frequenti, mentre prevale il concorso attraverso il quale un dipendente può accedere ai livelli superiori.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nella contrattazione, le donne mostrano una crescente ambizione e desiderio di affermazione.
Equità e valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • L'ente dichiara una assoluta equità di trattamento.
	<ul style="list-style-type: none"> • La valorizzazione delle competenze femminili è lasciata alle volontà delle dipendenti, anche con il supporto di un organo specifico quale il Comitato per le pari opportunità.
	<ul style="list-style-type: none"> • La carriera si basa sugli sviluppi orizzontali (progressioni orizzontali), che consentono di progredire economicamente all'interno della medesima categoria di appartenenza, e sulla progressione verticale che comporta, oltre all'incremento economico, l'accesso alla categoria superiore. Altra possibilità è la partecipazione ai concorsi esterni. In alcuni casi risultano assegnazioni di incarico senza contratto e senza concorso.
Comportamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Attività sulle pari opportunità attraverso l'omonimo Comitato; non c'è un asilo nido "aziendale", benché qualche dirigente dica esplicitamente che sarebbe una misura utile a favorire la conciliazione della vita privata e di quella professionale.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • È presente uno stile manageriale che parla di efficienza interna, mentre la rappresentazione del cittadino e delle sue domande appare a macchia di leopardo, sia fra i dirigenti che ai livelli inferiori.
Politiche retributive	<ul style="list-style-type: none"> • Viene proposta una posizione ufficiale di assoluta equità. Risulta che alcune posizioni dirigenziali meglio pagate siano femminili. Tuttavia, sul piano generale, emerge un differenziale nei valori assoluti fra uomini e donne riferibile essenzialmente al monte ore lavorato.
Segregazione verticale/orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un settore dove sono quasi tutte donne.
	<ul style="list-style-type: none"> • Esistono due settori in cui si trova una prevalenza di uomini.
	<ul style="list-style-type: none"> • I dirigenti uomini sono quasi il doppio delle dirigenti donne.
Stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste la concezione delle donne "attente e capaci di mediare" e degli uomini più orientati all'esercizio tecnico.
	<ul style="list-style-type: none"> • Viene affermato che non si fa alcuna differenza tra uomini e donne, in particolare per quanto riguarda gli aspetti retributivi.

Comportamenti individuali	<ul style="list-style-type: none"> • Molti e molte sono soddisfatti del lavoro e delle modalità con cui è svolto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Non tutti vivono nel territorio comunale, ma a spostarsi sono con più facilità gli uomini.
Capacità di negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità negoziale delle donne risulta cresciuta negli ultimi anni; in alcuni casi “spaventa” i vertici che tendono a mettere un freno.
Esigenza di conciliare	<ul style="list-style-type: none"> • Risulta una chiara esigenza di flessibilità degli orari, che viene perseguita in misura piuttosto soddisfacente e in linea di massima rispondente ai bisogni.
	<ul style="list-style-type: none"> • Il settore più mascolinizzato si attiene a una rigidità degli orari.
Esistenza dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> • È stato possibile evidenziare alcuni elementi dei differenziali dall’analisi dei dati forniti.
Percezione dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> • L’ente sostiene che non esiste nessuna diversità di trattamento tra uomini e donne, anzi che le capacità negoziali delle donne dirigenti le portano ad essere meglio retribuite.
	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale sostiene che esiste una differenza di retribuzioni, riconducibile a un monte ore mediamente inferiore per le donne che svolgono ruoli di cura familiare.

Azienda: B	
Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Bancario. L'azienda è stata caratterizzata da un lungo stato di crisi e ha attraversato trasformazioni profonde.
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Sede centrale e principali filiali in una delle grandi isole, con alcune filiali in altre regioni. Territorio in crescita soprattutto in relazione allo sviluppo del turismo, ma ancora segnato da fragilità strutturali e scarse infrastrutture. Tradizione culturale molto forte e vissuta contraddittoriamente tra esigenze di autonomia e di riconoscimento nazionale. • I servizi di welfare sono limitati ad una offerta pubblica e privata ancora insufficiente.
Descrizione azienda	<ul style="list-style-type: none"> • La maggioranza della proprietà è in mano ad una banca del Centro-nord. Attualmente è in corso un nuovo e travagliato trasferimento di parte delle azioni ad un'altra importante banca del Nord Italia. • Opera prevalentemente sul territorio regionale. • 595 dipendenti: 310 (52,10%) uomini e 285 (47,90%) donne. • Contratto bancari. • Non è presente la Rsu ma solo le Rsa. Sono presenti CGIL, CISL e UIL e altre due sigle sindacali tra le quali la Fapi che è organizzazione sindacale nazionale rappresentativa del settore. Il contratto integrativo aziendale era, al momento della indagine sul campo, in fase di rinnovo. In seguito allo stato di crisi vissuto dall'azienda l'integrativo non è stato rinnovato dal 1988. • Il numero di dipendenti la colloca tra le grandi aziende. In seguito allo stato di crisi non vengono effettuate nuove assunzioni a partire da quasi un ventennio. Di conseguenza anche l'età media (47,5 anni) è elevata così come l'anzianità di servizio.
Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • In via di adeguamento al modello "proposto" dalle banche subentrate: introduzione degli "open space", mentre le mansioni vengono attribuite collettivamente piuttosto che affidate a singoli dipendenti. Tendenza alla centralizzazione delle decisioni, conseguente al processo di informatizzazione attraverso il quale passa una standardizzazione degli iter procedurali delle pratiche finanziarie.
Assegnazione dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> • Col nuovo modello organizzativo distribuzione generalizzata delle competenze tra impiegati/e e quadri. Su 59 filiali le donne che le dirigono sono 10. Nessuna donna è dirigente. 9 su 71 le donne quadro.

Orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • L'orario di lavoro è standard: 8,20-13,30 e 14,30-16,45 o 15,00-17,15. • Gli straordinari non sono significativi né retribuiti con la maggiorazione.
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • La direzione fornisce pacchetti formativi indistintamente per tutti i dipendenti. I pacchetti formativi residenziali pongono problemi di partecipazione alle donne, soprattutto con figli piccoli. • In crescita la formazione on line. • La percezione delle/dei dipendenti intervistate/i è che la formazione sia poca e spesso poco pertinente alla mansione svolta.
Tipologia di rapporto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Il 96,3% del personale è a tempo indeterminato. • Il 3,7 sono interinali (21 su 22 le donne). • Il 7,2 sono part-time (41 su 43 le donne).
Equità e valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • La progressione di carriera si basa largamente sugli automatismi. • Negli ultimi anni la progressione di carriera è legata soprattutto alla disponibilità ad assumere responsabilità di filiale. In considerazione del lungo stato di crisi, durante il quale non sono state più effettuate assunzioni, l'azienda sembrerebbe chiedere a tutti/e la disponibilità a questo tipo di incarico, largamente rifiutato per la rilevanza delle responsabilità cui non corrisponde un'adeguata retribuzione. L'azienda, di contro, considera queste offerte generalizzate la prova della sua attenzione indiscriminata nei confronti di entrambi i generi. • Le interviste denunciano discrezionalità e personalismi nelle proposte dei diretti superiori.
Comportamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Le pari opportunità non sono oggetto di attenzione. Si ritiene – soprattutto in considerazione delle caratteristiche del settore che generalmente offre un'occupazione stabile e orari di lavoro spezzati ma anch'essi tendenzialmente stabili – che il problema non si ponga.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura aziendale – dopo vent'anni di crisi e di cambiamenti proprietari non ancora stabilizzati – non può certo definirsi forte e radicata. Con l'ingresso dei nuovi gruppi bancari è stato introdotto un modello culturale e organizzativo che, con fatica, è stato assunto in un contesto segnato da forti specificità. • Tra il personale è percepibile stanchezza e demotivazione.

	<ul style="list-style-type: none"> Le pari opportunità non sono comprese in un “modello culturale” aziendale che per altro è pressoché inesistente.
Politiche retributive	<ul style="list-style-type: none"> Il sistema degli incentivi individuali è basato, ad oggi, sul riconoscimento di una “una tantum” e dei cosiddetti premi ad personam, la cui attribuzione è a discrezione della direzione. Da due anni è stato introdotto un premio di rendimento basato sul raggiungimento di obiettivi di budget.
Segregazione verticale/orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> Le donne – assenti dalla direzione – sono presenti in tutti i settori e attività bancarie, pur con inquadramenti non sempre corrispondenti agli incarichi assunti. Su 59 filiali 10 sono dirette da donne. Su 71 funzionari le donne sono 9. Le interviste hanno messo in evidenza alcune situazioni di penalizzazione (in particolare fermi decennali nella progressione di carriera) in seguito ad assenza per maternità.
Stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> Viene fermamente affermato che non si fa nessuna differenza tra uomini e donne, in particolare per quanto riguarda gli aspetti retributivi. Per quel che riguarda invece lo scarso numero di donne responsabili di filiali e con livelli di quadro, si afferma che ciò è determinato dalla poca disponibilità delle donne stesse ad accettare incarichi che potrebbero richiedere spostamenti territoriali – anche minimi – e una maggiore concentrazione sul lavoro.
Comportamenti individuali	<ul style="list-style-type: none"> In diversi/e sono soddisfatti del lavoro e delle modalità con cui è svolto, a fronte comunque di una diffusa demotivazione per il lungo stato di crisi e un senso di progressiva dequalificazione professionale.
Capacità di negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> L’atteggiamento prevalente, sia degli uomini che delle donne, sembra quello di “io non chiedo” se vogliono mi daranno (livello, retribuzione, responsabilità).
Esigenza di conciliare	<ul style="list-style-type: none"> La denunciata minore disponibilità delle donne è attribuita alla esigenza di “conciliare” gli impegni familiari con quelli professionali. Le modalità di conciliazione più diffuse fanno comunque capo alle reti familiari e a soluzioni individuali (baby sitter) sia per la scarsità e per l’inadeguatezza degli orari dei servizi di welfare pubblici che per gli alti costi dei servizi privati.
Esistenza dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> Si riconferma l’alta discrezionalità sia nei riconoscimenti degli incentivi che nelle progressioni di carriera.
Percezione dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> L’azienda afferma che non esiste nessuna diversità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda i premi, superminimi, ecc. I/le dipendenti – nella loro maggioranza – non ritengono vi siano differenziali retributivi di genere. La discrezionalità nell’attribuzione dei premi si ritiene più motivata da scelte di tipo personalistico.

Azienda: C	
Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Commerciale – Area grande distribuzione Nel corso degli anni il gruppo (cooperativo) ha fatto diverse acquisizioni e fusioni espandendosi in cinque regioni – le tre principali sul versante tirrenico – e aumentando sia il numero di punti vendita a 110 (61 minimercati, 41 supermercati e 8 ipermercati).
	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale occupato nel gruppo consta di 6.400 unità, di cui 3.828 donne (62%). La struttura professionale, presa nel suo complesso di gruppo, è squilibrata: le donne sono prevalentemente collocate ai livelli IV-VI (88,6% del totale donne); in 399 sono ai livelli I-III (10,8% contro al 42,4% degli uomini). Anche le posizioni di vertice vedono 131 uomini contro 21 donne. Le ultime acquisizioni di ipermercati hanno accentuato tale squilibrio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Il primo impegno del gruppo è mantenere i prezzi bassi e contemporaneamente offrire le più alte garanzie di sicurezza alimentare. L'agire quotidiano segue i valori e i principi sanciti dalla Carta dei Valori delle Cooperative dei Consumatori.
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Il punto vendita (negozi) esaminato è situato in una zona periferica di una grande città del centro Italia, caratterizzata da grande viabilità e insediamenti abbastanza recenti.
	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi di welfare pubblici e privati (soprattutto per infanzia e scuole): pur esistenti sono ritenuti non adeguati, soprattutto nidi, insufficienti gli orari pomeridiani.
	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un asilo nido ubicato sopra la struttura in collaborazione con il Comune.
	<ul style="list-style-type: none"> • I servizi per anziani sono ritenuti scarsi.
	<ul style="list-style-type: none"> • Modello culturale familiare: famiglia dual workers, sotto una concezione genericamente paritaria permane l'idea e la pratica della maggiore responsabilità femminile. Problemi di conciliazione.
	<ul style="list-style-type: none"> • Stili di vita urbani.
Descrizione azienda	<ul style="list-style-type: none"> • I soci del gruppo cooperativo sono 2.105.235 (al 2004); il personale dipendente 16.508.
	<ul style="list-style-type: none"> • Nel campo distributivo l'unità indagata è considerata un supermercato (per area ricoperta); nella organizzazione aziendale viene chiamato "negozi". In totale i negozi sono 366 (2004).
	<ul style="list-style-type: none"> • È stato aperto nel 1989 e ristrutturato nel 2004; ha caratteristiche innovative nei servizi ai clienti (ad es. il Portable Shopping System e la biblioteca).
	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale consta di 105 unità, di cui il 60% sono donne (primavera 2007).

	<ul style="list-style-type: none"> • La direzione del negozio è affidata ad una donna (livello: quadro).
	<ul style="list-style-type: none"> • La metà circa dei dipendenti ha un'anzianità inferiore ai dieci anni; gran parte è stata assunta all'apertura (1989).
	<ul style="list-style-type: none"> • Il contratto nazionale è quello delle imprese di distribuzione cooperativa (2005). Il contratto integrativo aziendale del gruppo è del 2006, "fortemente centrato sui problemi di conciliazione dei dipendenti". I sindacati sono presenti con relazioni giudicate discrete sia nei confronti dei lavoratori che con la direzione; la conflittualità pare inesistente o contenuta. Osservazioni critiche sulla insufficiente presenza sindacale nelle questioni di organizzazione degli orari.
Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Il "negozio" è strutturato per reparti e sottoreparti di prodotto: generi alimentari freschi, vari e extra alimentari.
	<ul style="list-style-type: none"> • L'organizzazione giornaliera è centrata su tre fasi principali: rifornimento banchi, apertura al pubblico per la vendita a orario continuato, chiusura e pulizie serali.
Assegnazione dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> • Non si manifesta una segregazione per sesso di mansioni ad eccezione del reparto macelleria e ortofrutta dove occorre una certa forza fisica (ma non per i cibi preparati); le donne prevalgono ancora alle casse (ma non esclusivamente) e ai generi vari.
	<ul style="list-style-type: none"> • Compiti di tutoraggio per formazione e di assistenza sono svolti da entrambi i sessi in relazione a competenza e disponibilità.
Orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Pluralità di orari di lavoro: full-time (37 h) e part-time (30 e 24 h).
	<ul style="list-style-type: none"> • Turnazioni full-time mattina / pomeriggio ogni due settimane; turnazioni domenicali recuperate nella settimana.
	<ul style="list-style-type: none"> • 38 part-time a tempo indeterminato (di cui 30 donne); 11 part-time a tempo determinato (di cui 7 donne): dunque, oltre la metà (61,6%) del personale femminile è a part-time (soprattutto assunto in questa forma, in parte passato da full-time su richiesta).
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Viene fatta sia nella struttura che fuori sede; in orario di lavoro e fuori orario (in questo caso c'è recupero); la formazione come aggiornamento è rivolta a tutti quando riguarda politiche e iniziative aziendali (ad es: carrello pesante). Vi è una formazione teorica e pratica mediante affiancamento per nuove mansioni e responsabilità rivolta a chi si vuole fare crescere.

	<ul style="list-style-type: none"> • Non si rileva una differenza di trattamento fra donne e uomini. • Si vuole riprendere un progetto formativo importante della Commissione pari opportunità nazionale sullo sviluppo di carriera delle donne (mentoring).
Tipologia di rapporto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • I contratti a tempo indeterminato sono la maggioranza (81,7%, 49 su 60 donne e 36 su 44 uomini), mentre i contratti a tempo determinato riguardano 19 dipendenti, (8 uomini e 11 donne); ma la differenza più forte in termini di genere si riferisce all'orario contrattuale. • Nei periodi di picco – ad es. Natale – viene assunto personale a tempo determinato. Non esistono contratti interinali e co. co. pro per scelta dell'azienda.
Carriere, equità e valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • L'azienda individua donne e uomini "adatti" alla carriera per caratteristiche di capacità, serietà, disponibilità, onestà. Non vi è percezione di mancanza di equità e di svalorizzazione femminile, ma riconoscimento delle capacità individuali, di opportunità date a tutte/i. • Si seguono i parametri della contrattazione nazionale e dell'integrativo (per passaggi livello e anzianità; per salario variabile). • La maternità non è vista come occasione di discriminazione, anche se è possibile un rallentamento in relazione alle scelte individuali. • Funziona uno Sportello interno maternità/paternità, apprezzato dalle lavoratrici. • Il gruppo ha dato vita al Progetto "Pari Opportunità per tutti 2007" che mira a un riequilibrio delle posizioni delle donne a livelli medio alti al 2010; dal 1999 ha funzionato il Progetto mentoring, accompagnamento di donne in posizioni di responsabilità con buoni risultati.
Comportamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Solo alcune mansioni della macelleria (e ortofrutta) non sono "adatte" a donne perché richiedono competenze maschili (taglio) e forza fisica; vi sono posizioni di responsabilità (capo reparto e capo negozio) ricoperti da donne. L'azienda /il gruppo si reputa rispettosa delle pari opportunità e attiva sia nella ricerca di soluzioni dei problemi familiari e di conciliazione delle donne (e degli uomini), sia negli orari che concedendo il part-time su richiesta.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura aziendale trasmette un'immagine di efficienza organizzativa – rivolta al cliente ma anche per strategie aziendali di competizione – e al tempo stesso di ascolto e attenzione ai problemi del personale attuati attraverso stili comunicativi e decisionali dei/delle responsabili. Permane l'idea di valori cooperativi che, pur allentati per i problemi di competizione del settore, rendono l'azienda diversa, "non una Corrida" come gli altri posti di lavoro.

Politiche retributive	<ul style="list-style-type: none"> • Non esistono superminimi individuali, si applica il contratto integrativo (2006).
	<ul style="list-style-type: none"> • Il sistema di valutazione individuale non incide direttamente sugli aspetti retributivi ma sulle opportunità.
	<ul style="list-style-type: none"> • Il salario variabile è distribuito in % diverse fra i capireparto e gli altri dipendenti, compreso stagionali (accordo sindacale), in relazione al raggiungimento degli obiettivi e a seconda del livello di inquadramento e dell'orario praticato.
Segregazione verticale/orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> • Non c'è segregazione in senso stretto, dirigente del negozio è una donna, una donna su cinque (in questo negozio) è caporeparto. Esiste comunque una predominanza delle donne in determinate mansioni (ad es. alle casse) come retaggio del passato in via di superamento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Alla macelleria c'è predominanza maschile per motivi "oggettivi" di forza fisica.
Stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> • Si nega l'esistenza di stereotipi a svantaggio del personale femminile sia da parte dei responsabili che del personale.
	<ul style="list-style-type: none"> • Si nota che le donne presentano alcune caratteristiche di comportamento quali capacità di relazione, capacità organizzativa; la "gentilezza" in passato era motivo della femminilizzazione delle casse (cultura ritenuta oggi in mutamento).
Comportamenti individuali	<ul style="list-style-type: none"> • Soddisfazione diffusa per il lavoro svolto; tutte le scelte personali (ad es il part-time o altro) sono ritenute scelte non imputabili all'azienda, sia da parte delle donne che degli uomini, ma frutto delle condizioni familiari e sociali extra aziendali.
Capacità di negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> • In generale l'abitudine e la capacità di negoziare individualmente non è diffusa, le proposte sono sempre aziendali e ci si affida al sindacato.
	<ul style="list-style-type: none"> • Di recente è stata introdotta per tutti la possibilità dell'autocandidatura a mansioni superiori – donne e uomini autocandidati in maniera uguale – ma a fine 2007 la sperimentazione era ancora in corso; segue una selezione attraverso colloqui e formazione.
Esigenza di conciliare	<ul style="list-style-type: none"> • Esigenze di conciliazione molto diffuse, risolte soprattutto con part-time delle donne; ma anche disponibilità dei responsabili di reparto a cambi orari, ecc.
	<ul style="list-style-type: none"> • C'è richiesta di maggiore impegno del Sindacato e dell'azienda sugli orari per chi ha figli 0-3 anni. Esiste un asilo del Comune a fianco la struttura, fatto in collaborazione con il Comune, al quale accedono i figli dei/delle dipendenti.
	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un modello maschile decisamente responsabile su impegni familiari.

<p>Esistenza dei differenziali retributivi di genere</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il salario variabile (premio di produzione) è distribuito una volta l'anno sulla base degli obiettivi raggiunti dal negozio e dal reparto: in % rispetto all'orario e al livello, anche per gli stagionali. • Le differenze salariali (monte salari complessivo) nascono dalla struttura dell'inquadramento del personale. • L'azienda sostiene che non esistono trattamenti differenziati per genere, a parte il part-time prevalentemente femminile.
<p>Percezione dei differenziali retributivi di genere</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I/le dipendenti non hanno alcuna percezione di discriminazioni – cioè volute – salariali di genere, se non differenze dovute a salario variabile, straordinari, diversità orari di lavoro: percepite come “oggettive” e comunque come “non” discriminatorie da parte dell'azienda. • Soddisfazione dal punto di vista salariale e lavorativo, pur con qualche critica sulla stabilizzazione del personale precario. È diffusa la convinzione che sia ancora un'azienda che offre maggiori tutele, più attenta, più egualitaria delle altre del settore per cultura e comportamenti.

Azienda: M	
Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Metalmeccanico. Azienda caratterizzata da un alto livello di innovazione tecnologica.
	<ul style="list-style-type: none"> • Settore di nicchia, altamente specializzato.
	<ul style="list-style-type: none"> • Pochi fornitori e pochi clienti a livello mondiale.
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Zona appenninica di una regione del Sud Italia, con retaggi culturali legati al clientelismo.
	<ul style="list-style-type: none"> • I servizi di welfare sono limitati ad una “contenuta” offerta pubblica in quanto il territorio è costituito da piccoli paesi non particolarmente ricchi.
	<ul style="list-style-type: none"> • Il modello culturale locale è prevalentemente quello della famiglia patriarcale.
Descrizione azienda	<ul style="list-style-type: none"> • La maggioranza della proprietà è estera.
	<ul style="list-style-type: none"> • Lavora esclusivamente per l'estero.
	<ul style="list-style-type: none"> • 265 dipendenti: 191 (72%) uomini e 74 (28%) donne.
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratto metalmeccanico.
	<ul style="list-style-type: none"> • Due sindacati presenti (UILM-UIL, FIOM-CGIL), ma poco attivi. Livelli non conflittuali, ma esistenza di alcune cause di lavoro.
	<ul style="list-style-type: none"> • I dipendenti non sono molti ma vi è una crescita di circa il 10% all'anno. La società è giovane (1998), l'età media dei dipendenti è di 34 anni e quasi tutti i dipendenti sono entrati alla nascita dell'azienda.
Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Molto strutturata in quanto si tratta di lavoro di produzione con elevati livelli di qualità del prodotto.
Assegnazione dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste una forte segregazione orizzontale tra operai e operaie che è ben accettata da tutti/e.
	<ul style="list-style-type: none"> • I compiti che prevedono “precisione e attenzione” sono svolti dalle donne. Infatti vi è un reparto dove sono solo donne.
	<ul style="list-style-type: none"> • I compiti di multitasking sono svolti dagli uomini.
Orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Le donne non fanno il turno di notte.
	<ul style="list-style-type: none"> • Le modifiche di orario di un settore “femminilizzato” non sono state concordate con le operaie.
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Trattandosi di lavori con un alto livello di tecnologia e di innovazione la formazione è continua ed è quasi esclusivamente effettuata sul posto di lavoro e on the job. Apparentemente non vi è nessun trattamento diverso tra uomini e donne, ma tra le righe delle interviste sembra che le donne (in procinto di sposarsi o di fare figli) abbiano meno possibilità delle altre di fare formazione. Vi sono anche corsi tradizionali che prevedono a volte anche di recarsi all'estero. Questi sono visti da chi li ha fatti come una “possibilità” offerta dalla azienda per farli crescere.

Tipologia di rapporto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • L'83% del personale è a tempo indeterminato.
	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un percorso preciso: si entra come interinali (fino ad un anno) o con un "contratto di inserimento" e poi si passa a tempo indeterminato.
Equità e valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • La valorizzazione delle competenze femminili è attuata attraverso la suddivisione dei compiti.
	<ul style="list-style-type: none"> • La progressione in carriera si basa sugli scatti di livello. Alcuni casi di passaggi da operai a impiegati (molte donne).
Comportamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Si reputano molto attivi sulle pari opportunità (asilo nido, rapporto sulla situazione del personale ai sindacati) ma il responsabile del personale non inquadra queste attività come delle "politiche" sulle pari opportunità.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • È presente una forte cultura aziendale tutta improntata sulla "flessibilità" e sul "cambiamento". È uno stile manageriale che ricalca quello del gruppo a cui appartiene. Nei fatti questi temi sono risultati essere di difficile applicazione. Anche il personale ha introiettato questi principi che hanno fatto propri.
Politiche retributive	<ul style="list-style-type: none"> • Il sistema degli incentivi individuali è basato sul superminimo che è deciso sulla valutazione effettuata dai team leader.
Segregazione verticale/orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste un settore dove sono tutte donne.
	<ul style="list-style-type: none"> • Non ci sono dirigenti (solo il direttore generale) ma tra gli otto funzionari non vi è nessuna donna.
Stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> • Esiste lo stereotipo delle donne "precise e accurate" e degli uomini adatti ai "lavori di forza".
	<ul style="list-style-type: none"> • Viene fermamente affermato che non si fa nessuna differenza tra uomini e donne, in particolare per quanto riguarda gli aspetti retributivi.
Comportamenti individuali	<ul style="list-style-type: none"> • Molti sono soddisfatti del lavoro e delle modalità con cui è svolto. • Vivono tutti e tutte nei paesi vicini, alcuni hanno lasciato la città.
Capacità di negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> • Bassa capacità (e voglia) di negoziare. L'atteggiamento prevalente sembra quello di "io non chiedo" se vogliono mi daranno (livello, retribuzione, responsabilità).
	<ul style="list-style-type: none"> • Nell'esperienza aziendale "aspettare paga".

Esigenza di conciliare	<ul style="list-style-type: none"> Hanno l'asilo aziendale, e la struttura familiare e la vicinanza del luogo di residenza a quello del lavoro facilitano la conciliazione, ma permangono alcune esigenze di una maggiore flessibilità di orario.
Esistenza dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> I dati della situazione del personale forniti ai sindacati sono stati costruiti in modo da non evidenziare differenze.
Percezione dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> L'azienda dice che non esiste nessuna diversità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda i premi, superminimi, ecc. Gli/le operai/e, pur essendo molto soddisfatti del loro lavoro, percepiscono l'esistenza di una politica di incentivazione diversa tra uomini e donne.

Azienda: T	
Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Settore metalmeccanico, produzione di servizi ad alto contenuto informatico e di tecnologie avanzate per gli operatori della telefonia. • Fortemente innovativo e con forte concorrenza internazionale, pochi grandi fornitori per un numero limitato di grandi clienti pubblici e privati. • Contratti di fornitura di lunga durata e vasta dimensione.
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Area periferica di recente espansione di una grande città del centro Italia, a vocazione mista (commerciale/residenziale), con radicata presenza di donne sul mercato del lavoro. • Servizi e welfare con risorse e limiti ben noti delle grandi città italiane – diffusa presenza di “manodopera” immigrata per servizi. • Problemi seri di trasporto. • Modelli culturali improntati a stili di vita urbani.
Descrizione azienda	<ul style="list-style-type: none"> • Unità di mercato di una multinazionale a proprietà scandinava. • Lavora per grandi clienti italiani e stranieri. • Circa 4700 dipendenti in Italia, nella sede centrale circa 2000 (il 25% donne). • Contratto metalmeccanico. • Presenza sindacale strutturata, ma nei fatti “emarginata”. Assenza di conflittualità. • Dopo una fase intensa (intorno al 2000) le assunzioni attualmente sono limitate al turn over. Età media sui 35-40 anni. • Non ci sono figure operaie, il personale è collocato nell’inquadramento contrattuale dai livelli medi in su, con una notevole presenza di “quadri”.
Organizzazione del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Strutturata per team che lavorano su obiettivi e/o su cliente.
Assegnazione dei compiti	<ul style="list-style-type: none"> • Ai livelli intermedi nessuna differenziazione di genere, ai livelli superiori donne concentrate su compiti di staff o commerciali, a quelli inferiori in compiti di segreteria e amministrativi.

Orario di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibile e prolungato in tutte le funzioni apicali, o strategiche, legato alla carriera.
	<ul style="list-style-type: none"> • Non ci sono turni.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di part-time richiesti da donne per motivi familiari e che l'azienda intende siano reversibili.
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> • Necessaria elevata formazione già d'ingresso o per curriculum di studi o per precedenti esperienze lavorative.
	<ul style="list-style-type: none"> • Parecchia formazione "continua", senza distinzioni di genere, ancora di più per dirigenti e quadri, prevalentemente di tipo "umano" motivazionale.
	<ul style="list-style-type: none"> • La formazione tecnica si svolge invece soprattutto on job.
Tipologia di rapporto di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Sostanzialmente tutto il personale è assunto con contratto di lavoro a tempo indeterminato.
	<ul style="list-style-type: none"> • Un bacino di flessibilità viene assicurato da una politica di scorpori, dimissioni, mobilità contrattate individualmente.
	<ul style="list-style-type: none"> • Inquadramento dei dipendenti (tutti impiegati) a partire dai livelli medi della categoria verso l'alto, diffusa presenza di "quadri".
Equità e valorizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • In parte la valorizzazione delle competenze femminili è attuata attraverso la suddivisione dei compiti.
	<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di azioni positive strutturate, supporto motivazionale a donne che rientrano da periodi di maternità.
	<ul style="list-style-type: none"> • La progressione della carriera passa per tutti/e per la verifica delle competenze, la "visibilità", la disponibilità (tempo e di mobilità): questo ultimo fattore in particolare penalizza le donne.
Comportamenti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> • Le pari opportunità non sono parte delle politiche aziendali che operano piuttosto in una prospettiva "neutra", poiché è un assunto dell'impresa l'implicita uguaglianza fra uomini e donne.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Improntata al cambiamento, alla integrazione delle diversità, alla solidarietà di squadra, principi fortemente introiettati ai livelli dirigenziali e di quadro.
	<ul style="list-style-type: none"> • La "disponibilità"/coinvolgimento nei confronti dell'azienda come motore della carriera.
	<ul style="list-style-type: none"> • Stile informale ma anche sostanzialmente "competitivo".

Politiche retributive	<ul style="list-style-type: none"> • Oltre a quanto previsto dal CCNL, due livelli di differenziazione, diffusi e significativi: premi individuali di rendimento legati a obiettivi di team. • Incentivi ad personam del tutto discrezionali, decisi dallo staff dei team leader all'interno di un budget. • Anche la contrattazione personale d'ingresso contribuisce a differenziare le retribuzioni. • Esistono differenze di retribuzione anche in rapporto da 1 a 2 allo stesso livello.
Segregazione verticale/orizzontale	<ul style="list-style-type: none"> • A livello dirigenziale la percentuale femminile rispetta quella complessiva di donne in azienda.
Stereotipi	<ul style="list-style-type: none"> • L'azienda mette l'accento non sulla differenza di genere ma su un soggetto neutro, che "ce la fa" o no. • Forte critica aziendale rivolta a un contesto sociale visto come freno.
Comportamenti individuali	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusa soddisfazione per un lavoro spesso motivante e professionizzante. • In alternativa il mancato coinvolgimento crea situazioni di stress e emarginazione oggettiva.
Capacità di negoziazione	<ul style="list-style-type: none"> • Quella collettiva è decisamente debole come risultati, avviene in particolare solo nei casi obbligatori per legge, di mobilità, cessioni ecc. • Sul piano individuale, "aspettare non paga", appare indispensabile a far progredire la carriera ma non è sufficiente. • Necessaria la visibilità, proporsi e lavorare in settori strategici. • In questo senso non ci sono differenze tra uomini e donne.
Esigenza di conciliare	<ul style="list-style-type: none"> • È diffusa e fortemente sentita tra le donne, esigua tra gli uomini. • È anche irrisolta, dato il contesto sociale e la forte pressione sugli orari. • Si lascia la soluzione alle situazioni e alle doti personali in assenza di azioni positive e perfino di un riconoscimento del problema da parte dell'azienda.
Esistenza dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> • I dati sulla massa retributiva evidenziano un gap non marginale, di circa il 10% a parità di livello. Le interviste – e soprattutto il focus group – hanno attestato la loro presenza. • Le differenze retributive sono anche deducibili logicamente: il salario cresce individualmente al crescere di una disponibilità legata alla flessibilità su orari e sedi, la resistenza delle donne su questi punti è maggiore.
Percezione dei differenziali retributivi di genere	<ul style="list-style-type: none"> • L'azienda naturalmente nega che esistano differenziali retributivi legati esplicitamente al "genere", non nega l'esistenza dei differenziali retributivi a pioggia. • Fra i dipendenti la percezione è resa difficile dalla scarsa socializzazione e oscurata dal prevalere del problema della differenziazione più generale tra "individui". • La nostra indagine ha "sollevato" il problema.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

- AAVV, DiVa. Discriminazioni da eliminare, differenza da valorizzare, Bologna, 2004.
- AAVV, La rivoluzione inattesa. Donne nel mercato del lavoro, Pratiche, Parma, 1997.
- Addabbo T., "I differenziali di genere nelle posizioni di lavoro atipiche" in ITER, I differenziali salariali per sesso in Italia, 2001.
- Addabbo T., Borghi V., Riconoscere il lavoro. Una ricerca sulle lavoratrici con contratti di collaborazione nella provincia di Modena, F. Angeli, Milano, 2001.
- Addis E., Economia e differenze di genere, CLUEB, Bologna, 1997.
- Amato F., Barbera M., Calafà L., Codificazioni mancate: riflessioni critiche sul codice delle pari opportunità, in Barbera M., Il nuovo diritto antidiscriminatorio, Giuffrè, Milano, 2007.
- Aureli E., Bolasco S., Applicazioni di analisi statistica di dati testuali, Ed. Università "La Sapienza", Roma, 2004.
- Babcock L., Laschever S., Le donne non chiedono, Il Sole24ore, Milano, 2004.
- Bombelli M. C., La passione e la fatica. Gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere femminili, Baldini e Castoldi, Milano, 2004.
- Balbo L., "La doppia presenza", Inchiesta, n. 32, 1978.
- Barbera M., "L'evoluzione storica e normativa del problema della parità retributiva tra uomo e donna", Lavoro e Diritto, anno III, n. 4/1989.
- Baldizzoni D. (a cura di), Management delle risorse umane, Istud-Sole 24ore, 2003.
- Ballestrero M.V., saggio introduttivo al volume Le discriminazioni di genere sul lavoro. Dall'Europa all'Italia, Smuraglia C. (a cura di), Ediesse, Roma, 2005.
- Bardin L., L'analyse du contenu, PUF, Paris, 1977.
- Battistoni L., Merelli M., Nava P., Ruggerini M.G. et al., Doppi legami. Creatività e variabile di genere nelle organizzazioni, Ediesse, Roma, 1993.
- Battistoni L., Ripensare gli strumenti della flessibilità e della conciliazione per favorire la partecipazione delle donne ai processi, relazione al Convegno "Donne e leadership", Forum PA 2003.
- Battistoni L. (a cura di), I numeri delle donne. Partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteri, dinamiche e scenari, Quaderni Spinn, 2003.
- Beccalli B., Beretta L., Prospettive di genere e teorie della differenza nell'analisi sociologica del mondo del lavoro, in Con voci diverse, Beccalli B., Martucci C. (a cura di), La Tartaruga, Milano, 2005.
- Belardi L., Bordogna L., Relazioni industriali e contrattazione aziendale, F. Angeli, Milano, 1999.
- Bettio F. e Villa P., "To what extent does it pay to be better educated? Education and market work for women in Italy", South European Society and Politics, (4) No 2, 1999, special issue on Gender Inequalities in Southern Europe: Women, Work and Welfare in the 1990s".
- Bimbi F. (a cura di), Differenze e disuguaglianze. Prospettive per gli studi di genere in Italia, Il Mulino, Bologna, 2003.

- Bimbi F., "Metafore di genere tra lavoro pagato e non pagato", Polis, n. 3, 1995.
- Bolasco S., Canzonetti A., Capo F.M., Text mining: uno strumento strategico per imprese e istituzioni, CISU, Roma 2005.
- Bolognini B., Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane, Carocci, Roma, 2001.
- Bourdieu P., Il dominio maschile, Feltrinelli, Milano, 1998.
- Bozzoli A., Catemario M.G., Merelli M., Ruggerini M.G., Sistemi organizzativi e differenze retributive fra donne e uomini, in Isfol, Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento, I Libri del Fondo sociale europeo, 2007.
- Bruni A., S. Gherardi, Poggio B., All'Ombra della Maschilità, ISTUD, Guerrini e associati, Milano, 2000.
- Browne J., Gender pay inequity: a question for corporate social responsibility?, CBR Working paper series, December 2002.
- Bozzoli A., Merelli M., Nava P., Gioco di squadra, Forlì, 2003.
- Camera dei Deputati, Genere e Cittadinanza: Cinquant'anni di politiche europee, Seminario tenutosi nella Sala del Mappamondo, Roma, 12 luglio 2007.
- Carli R., Paniccia R.M., L'analisi emozionale dei testi, F.Angeli, Milano, 2004.
- Casale O., Piva P., Lavorare con piacere. Equilibrio tra vita e azienda, Ediesse, Roma, 2005.
- Catemario M.G., Conti P., Donne e leadership. Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.
- Cardinali V., Maternità, lavoro, discriminazioni, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Centra M., "Differenziali retributivi e bilancio familiare", in Battistoni L. (a cura di), I numeri delle donne. Partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteri, dinamiche e scenari, "Quaderni Spinn", 2003.
- CNEL, Il lavoro delle donne tra tutela legislativa e previsioni contrattuali, Roma, 2002.
- Comerci M., La carriera inesistente. I lavori delle donne nella Pubblica Amministrazione, F.Angeli, Milano, 1988.
- Commissione Europea, Rapporto della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico Sociale, al Comitato delle Regioni. Rapporto sulle Pari Opportunità tra donne e uomini, Bruxelles-Lussemburgo 2004.
- Commissione Europea, Codice di condotta per l'applicazione della parità retributiva tra uomini e donne per lavori di pari valore, Bruxelles-Lussemburgo 1996.
- Commissione Europea, Tabella di marcia per l'uguaglianza fra donne e uomini 2006-2010, Bruxelles-Lussemburgo, aprile 2006.
- Commissione per i diritti della donna e le pari opportunità, Relazione sulla parità di retribuzione per lavoro di pari valore [2000/2312(INI)], 13 luglio 2001, A5-0275/2001.
- Commissione per le pari opportunità provincia autonoma di Trento, Pari

opportunità e flessibilità del tempo di lavoro nelle pubbliche amministrazioni, Ricerca diretta e coordinata da Scarponi S., realizzata da Scenico E., 2003.

Connel R.W., Questioni di genere, Il Mulino, Bologna, 2006.

David P., Vicarelli G. (a cura di), Donne nelle professioni degli uomini, F. Angeli, Milano, 1994.

Della Rocca G., Veneziano V., La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche, ESI, Napoli, 2004.

Dessi O., "Il lavoro a tempo parziale: un'ipotesi di discriminazione o di flessibilità?", in Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale, gennaio-marzo 2004.

Di Pietro P, Piccardo C., Simeoni F., Oltre la parità. Lo sviluppo delle donne nelle imprese: approcci ed esperienze, ISTUD, Guerrini e associati, Milano, 2000.

Del Boca D., Saraceno C., Le donne in Italia tra famiglia e lavoro, in "Economia & Lavoro", n. 1 gennaio-aprile 2005.

L'égalité de rémunération, in "Égalité entre femmes et hommes", n. 11-2001.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions Dublin, Promoting Gender Equality in the Workplace, Olgiati E., Shapiro G. (a cura di), Luxembourg, Office For Official Publications Of The European Communities, 2002.

Fasano A., Mancarelli P., Parità e pari opportunità uomo donna. Profili di diritto comunitario e nazionale, Giappichelli, Torino, 2001.

Fondazione Risorsa Donna, Le donne nella Pubblica Amministrazione. Percorsi di carriera, sistema di attese, Roma, 2005.

Fontana R., Il lavoro di genere, Carocci, Roma, 2000.

Formez, Lo sviluppo delle risorse umane. Casi di sistemi premianti, Roma, 2003.

Gherardi S., Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del maschile e del femminile nella vita organizzativa, Cortina, Milano, 1998.

Gherardi S., Nicolini D., Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni, Carocci, Roma, 2004.

Gherardi S. e Poggio B., Donna per fortuna, uomo per destino: il lavoro raccontato da lei e da lui, Etas, Milano, 2003.

Giannini M., "Questioni di genere nel mercato del lavoro", in Economia & Lavoro, n. 2-3 maggio-dicembre 2004.

Gilligan, Con voce di donna, Feltrinelli, Milano, 1987.

Gottardi D., "La nuova direttiva europea sulla parità di trattamento", in Guida al Sole-24 Ore, n. 42, 29 ottobre 2002.

ILO, Le tendenze globali dell'occupazione femminile, marzo 2008.

ILO, Equality at work: Tackling the challenge, International Labour Conference, 96th Session 2007.

ILO, Time for Equality at Work, Global Report, 2003.

Isfod, Regione Valle D'Aosta, Donne nella Pubblica Amministrazione. Dal benessere lavorativo ai percorsi di sviluppo, 2005.

Isfol, Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento, I libri del Fondo sociale europeo, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2007.

- Isfol, La partecipazione delle donne al mercato del lavoro, Rapporto di ricerca, marzo-aprile 2003.
- Isfol, Buone pratiche per la formazione delle donne e per il mainstreaming, Pesce A. (a cura di), Roma, 1999.
- ITER, I differenziali salariali per sesso in Italia, rapporto di ricerca, Ist. Poligrafico dello Stato, Roma, 2001.
- Izzi D, Eguaglianza e differenze nei rapporti di lavoro. Il diritto antidiscriminatorio tra genere e fattori di rischio emergenti, Jovene, Napoli, 2005.
- Lancia F., Strumenti per l'analisi dei testi, F. Angeli, Milano, 2004.
- Lancia F., Word co-occurrence and theory of meaning. www.tlab.it, 2005.
- LeNove (Merelli, Morini, Nava, Ruggerini), Giochi di equilibrio, F. Angeli, Milano, 1985.
- LeNove (Giacobazzi, Merelli, Nava, Ruggerini), Discriminazioni nascoste, F. Angeli, Milano, 1995.
- Losito G., L'analisi del contenuto nella ricerca sociale, F. Angeli, Milano, 2002.
- Luciano A., Tornei. Donne e uomini in carriera, Etas, Milano, 1993.
- Marazzi C., Il posto dei calzini, Casagrande, Bellinzona, 1994.
- Merelli M., Nava P., Ruggerini M.G., Conciliare maternità e lavoro, Provincia di Parma, 2008.
- Merelli M., Nava P., Ruggerini M.G. e Tei F., Il tetto di cristallo. Carriere femminili e pratiche di relazioni nella Pubblica Amministrazione, Modena, 2001.
- Ministero del Lavoro-Isfol, Strumenti per certificare e promuovere la parità di genere in azienda, Bollino Rosa-S.O.N.O./Stesse Opportunità, Nuove Opportunità, Roma, 2008.
- Moss Kanter R., Maschile e femminile in azienda, Olivares, Milano, 1988.
- Nannicini A. (a cura di), Le parole per farlo. Donne al lavoro nel postfordismo, Derive Approdi, Roma, 2002.
- Nussbaum M.C., Diventare persone, Il Mulino, Bologna, 2001.
- Nussbaum M.C., Giustizia sociale e dignità umana, Il Mulino, Bologna, 2002.
- Pari e Dispari, Valutazione e classificazione dei lavori delle donne. Uno sguardo europeo, F. Angeli, Milano, 1995.
- Parlamento Europeo, Opinion of the Economic and Social Committee on Wage discrimination between men and women, SOC/055, Bruxelles 28.03.2001.
- Parlamento Europeo, Relazione sulla parità di retribuzione per lavoro di pari valore, Miet Smet, 13.07.2001.
- Parlamento Europeo, Risoluzione del Parlamento europeo sulla parità di retribuzione per lavoro di pari valore, G.U.C.E., 5/9/2001.
- Piazza M., Metodologia di analisi e valutazione delle competenze in un'ottica di genere, Ecap Emilia Romagna, 1997.
- Piccardo C., La valorizzazione del potenziale femminile, in Sviluppo & Organizzazione, n. 176 novembre/dicembre 1999.
- Pini P. (a cura di), Innovazione organizzativa, risorse umane e relazioni industriali, F. Angeli, Milano, 2002.

- Pipan T., *Il labirinto dei servizi. Tradizione e rinnovamento tra i pubblici dipendenti*, Cortina, Milano, 1996.
- Piva P., *Il lavoro sessuato. Donne e uomini nelle organizzazioni*, Anabasi, Milano, 1994.
- Ponzellini AM., Tempia A., *Lavoro amico. Misure aziendali per un nuovo equilibrio tra famiglie e lavoro*, Ed. Lavoro, Roma, 2007.
- Provincia di Bologna, *Analisi retributiva finalizzata alle azioni positive per le Pari Opportunità*, SPS Santagostino Public Sector Srl (a cura di), Bologna, 2004.
- Provincia autonoma di Bolzano, *Indagine sui lavoratori e sulle lavoratrici dipendenti 2004. Retribuzioni ed adeguatezza del reddito*, AFI-IPL (a cura di), News Letter 1/2004.
- Provincia autonoma di Bolzano, *Indagine sui lavoratori e sulle lavoratrici dipendenti 2005. Retribuzioni ed adeguatezza del reddito*, AFI-IPL (a cura di), News Letter 2/2005.
- “Quaderni di via Dogana”, *Parole che le donne usano nel mondo del lavoro oggi*, Libreria delle donne di Milano, Mantova, 2005.
- Sabbadini L.L. (a cura di), *Come cambia la vita delle donne*, Ministero per le Pari Opportunità, ISTAT, 2004.
- Santi E., *Contratti di genere. Un’applicazione e confronti europei*, in Bimbi F. (a cura di), *Differenze e disuguaglianze. Prospettive per gli studi di genere in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- Saraceno C., “La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti”, in *Polis*, n. 2, 2003.
- Semenza R., *Le trasformazioni del lavoro – flessibilità, disuguaglianze, responsabilità dell’impresa*, Carocci, Roma, 2004.
- Signorino E., “La parità di trattamento alla luce della recente direttiva comunitaria”, in *Diritto & Pratica del Lavoro*, n. 48/2002.
- Simonazzi A.M., (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica*, Roma, Carocci, 2006.
- Trifiletti R., *Dare un genere all’“uomo flessibile”. Le misurazioni del lavoro femminile nel post-fordismo*, in Bimbi F. (a cura di), *Differenze e disuguaglianze. Prospettive per gli studi di genere in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2003.
- U.G.T., *Négociation Collective et Egalité Salariale. La situation en Espagne, Italie, Allemagne, Grèce et Hollande*, 2003.
- Vidiri G., *La parità di trattamento. Il lavoro femminile*, Cedam, Padova, 1997.
- Villa, P., *Il lavoro delle donne: una soluzione per la società*, in Camera dei Deputati, *Genere e Cittadinanza: Cinquant’anni di politiche europee*, Seminario tenutosi nella Sala del Mappamondo, Roma, 12 luglio 2007.
- Zamboni C., *Parole non consumate. Donne e Uomini nel linguaggio*, Liguori, Napoli, 2001.
- Zajczyk, F., *La resistibile ascesa delle donne in Italia*, F.Angeli, Milano, 2007.

- 1 **I termini della formazione.** Il controllo terminologico come strumento per la ricerca, ottobre 2002
- 2 **Compendio normativo del FSE.** Manuale 2000-2006, 1ª edizione dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 **Compendio normativo del FSE.** Guida operativa, 1ª edizione ed. dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 **Il FSE nel web.** Analisi della comunicazione attraverso Internet, dicembre 2002
- 5 **Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione,** luglio 2003
- 6 **Politiche regionali per la formazione permanente.** Primo rapporto nazionale, luglio 2003
- 7 **Sviluppo del territorio nella new e net economy,** luglio 2003
- 8 **Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro,** settembre 2003
- 9 **L'attuazione dell'obbligo formativo.** Terzo rapporto di monitoraggio, settembre 2003
- 10 **Manuale per il tutor dell'obbligo formativo.** Manuale operativo e percorsi di formazione, settembre 2003
- 11 **Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia.** Anno formativo 2000-2001, settembre 2003
- 12 **Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione,** ottobre 2003
- 13 **Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione,** ottobre 2003
- 14 **I contenuti per l'apprendistato,** ottobre 2003
- 15 **Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese,** dicembre 2003
- 16 **L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job,** dicembre 2003
- 17 **L'offerta di formazione permanente in Italia.** Primo rapporto nazionale, dicembre 2003
- 18 **Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso.** Primo rapporto nazionale sulla domanda, dicembre 2003
- 19 **La qualità dell'e-learning nella formazione continua,** dicembre 2003
- 20 **Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning,** dicembre 2003
- 21 **Apprendimento in età adulta.** Modelli e strumenti, marzo 2004
- 22 **Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori,** aprile 2004
- 23 **La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione,** aprile 2004

- 24 **La formazione continua nella contrattazione collettiva**, maggio 2004
- 25 **Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE** (volume + cd rom), maggio 2004
- 26 **Appunti sull'impresa sociale**, maggio 2004
- 27 **Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report**, maggio 2004
- 28 **Formazione continua e grandi imprese** (volume + cd rom), maggio 2004
- 29 **Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso**, giugno 2004
- 30 **Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa**, giugno 2004
- 31 **La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS**, giugno 2004
- 32 **Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione**, giugno 2004
- 33 **Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS**, giugno 2004
- 34 **Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego**, giugno 2004
- 35 **Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego**, giugno 2004
- 36 **Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo**, luglio 2004
- 37 **L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio**, luglio 2004
- 38 **Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia**, settembre 2004
- 39 **Accreditamento delle sedi orientative** (8 volumi in cofanetto), settembre 2004
- 40 **Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione**, ottobre 2004
- 41 **Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi**, ottobre 2004
- 42 **Guida al mentoring in carcere**, novembre 2004
- 43 **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3**, novembre 2004
- 44 **Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa**, dicembre 2004
- 45 **Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione**, dicembre 2004
- 46 **Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione**, dicembre 2004
- 47 **Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione** (volume + cd rom), gennaio 2005
- 48 **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio**, gennaio 2005
- 49 **I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa**, gennaio 2005
- 50 **Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003**, gennaio 2005
- 51 **La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004**, febbraio 2005

- 52 **La spesa per la formazione professionale in Italia**, febbraio 2005
- 53 **La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario** (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 **Informare per scegliere**. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni, aprile 2005
- 55 **Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare**. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione, aprile 2005
- 56 **Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani**. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo, maggio 2005
- 57 **La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society** (volume + cdrom), giugno 2005
- 58 **La domanda di lavoro qualificato**. Le inserzioni a "modulo" nel 2003, giugno 2005
- 59 **La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto**. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio, settembre 2005
- 60 **La moltiplicazione del tutor**. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali, settembre 2005
- 61 **Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia**. Anno formativo 2002-2003, settembre 2005
- 62 **La Ricerca di lavoro**. Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia, settembre 2005
- 63 **I formatori della formazione professionale**. Come (e perché) cambia una professione, ottobre 2005
- 64 **I sistemi regionali di certificazione: monografie**, ottobre 2005
- 65 **Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive**. Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005, ottobre 2005
- 66 **Trasferimento di buone pratiche: case study**. Terzo volume, ottobre 2005
- 67 **Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1**. Seconda sperimentazione in ambito regionale, novembre 2005
- 68 **L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti**, novembre 2005
- 69 **Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006**, dicembre 2005
- 70 **La valutazione degli interventi del Fondo sociale europeo 2000-2006 a sostegno dell'occupazione**. Indagini pilota-cement Obiettivo 3, gennaio 2006
- 71 **Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro**. I risultati di due indagini, febbraio 2006
- 72 **La domanda di lavoro qualificato: le inserzioni "a modulo" nel 2004**, febbraio 2006
- 73 **Insegnare agli adulti: una professione in formazione**, marzo 2006
- 74 **Il governo locale dell'obbligo formativo**. Indagine sulle attività svolte dalle Province per la costruzione del sistema di obbligo formativo, marzo 2006

- 75 **Dipendenze e Mentoring. Prevenzione del disagio giovanile e sostegno alla famiglia**, maggio 2006
- 76 **Guida all'Autovalutazione per le strutture scolastiche e formative**. Versione italiana della Guida preparata dal Technical Working Group on Quality con il supporto del Cedefop, giugno 2006
- 77 **Modelli e metodologie per la formazione continua nelle Azioni di Sistema**. I progetti degli Awisi 6 e 9 del 2001 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, giugno 2006
- 78 **Esiti dell'applicazione della politica delle pari opportunità e del mainstreaming di genere negli interventi di FSE**. Lezioni rivolte alle persone e le azioni rivolte all'accompagnamento lette secondo il genere, giugno 2006
- 79 **La transizione dall'apprendistato agli apprendistati**. Monitoraggio 2004-2005, giugno 2006
- 80 **Plus Participation Labour Unemployment Survey**. Indagine campionaria nazionale sulle caratteristiche e le aspettative degli individui sul lavoro, luglio 2006
- 81 **Valutazione finale del Quadro comunitario di sostegno dell'Obiettivo 3 2000-2006. The 2000-2006 Objective 3 Community Support Framework Final Evaluation. Executive Summary**, luglio 2006
- 82 **La comunicazione per l'Europa: politiche, prodotti e strumenti**, luglio 2006
- 83 **Le Azioni Innovative del FSE in Italia 2000-2006**. Sostegno alla diffusione e al trasferimento dell'innovazione. Complementarità tra il FSE e le Azioni Innovative (ex art. 6 FSE), novembre 2006
- 84 **Organizzazione Apprendimento Competenze**. Indagine sulle competenze nelle imprese industriali e di servizi in Italia, dicembre 2006
- 85 **L'offerta regionale di formazione permanente**. Rilevazione delle attività cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo, febbraio 2007
- 86 **La valutazione di efficacia delle azioni di sistema nazionali: le ricadute sui sistemi regionali del Centro Nord Italia**, marzo 2007
- 87 **Il Glossario e-learning per gli operatori del sistema formativo integrato**. Uno strumento per l'apprendimento in rete, marzo 2007
- 88 **Verso il successo formativo**. Sesto rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo, aprile 2007
- 89 **xformare.it Sistema Permanente di Formazione on line**. Catalogo dei percorsi di formazione continua per gli operatori del Sistema Formativo Integrato. Verso un quadro europeo delle qualificazioni, aprile 2007
- 90 **Impiego delle risorse finanziarie in chiave di genere nelle politiche cofinanziate dal FSE**. Le province di Genova, Modena e Siena, settembre 2007
- 91 **I Fondi strutturali nel web: metodi d'uso e valutazione**, settembre 2007
- 92 **Esiste un differenziale retributivo di genere in Italia? Il lavoro femminile tra discriminazioni e diritto alla parità di trattamento**, settembre 2007
- 93 **La riflessività nella formazione: pratiche e strumenti**, settembre 2007
- 94 **La domanda di lavoro qualificato in Italia**. Le inserzioni a modulo nel 2005, settembre 2007
- 95 **Gli organismi per le politiche di genere**. Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa, settembre 2007
- 96 **L'apprendistato fra regolamentazioni regionali e discipline contrattuali**. Monitoraggio sul 2005-06, settembre 2007

- 97 **La qualità nei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego: Linee guida e Carta-dei Servizi**, ottobre 2007
- 98 **Analisi della progettazione integrata. Elementi della programmazione 2000/2006 e prospettive della nuova programmazione 2007/2013**, ottobre 2007
- 99 **L'Atlante dei Sistemi del lavoro: attori e territori a confronto. I risultati del SIST Il mercato del lavoro attraverso una lettura cartografica**, ottobre 2007
- 100 **Procedure per la gestione della qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei Centri per l'Impiego. Manuale operativo**, ottobre 2007
- 102 **Sviluppo, Lavoro e Formazione. L'integrazione delle politiche. Atti del Seminario "Sistemi produttivi locali e politiche della formazione e del lavoro"**, novembre 2007
- 103 **I volontari-mentori dei soggetti in esecuzione penale e le buone prassi nei partenariati locali**, novembre 2007
- 104 **Guida ai gruppi di auto-aiuto per il sostegno dei soggetti tossicodipendenti e delle famiglie**, novembre 2007
- 105 **Gli esiti occupazionali dell'alta formazione nel Mezzogiorno. Indagine placement sugli interventi cofinanziati dal FSE nell'ambito del PON Ricerca 2000-2006**, dicembre 2007
- 106 **La riflessività nella formazione: modelli e metodi**, dicembre 2007
- 107 **L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: esiti del secondo triennio**, dicembre 2007
- 108 **Rapporto annuale sui corsi IFTS. Esiti formativi ed occupazionali dei corsi programmati nell'annualità 2000-2001 e Monitoraggio dei corsi programmati nell'annualità 2002-2003**, dicembre 2007
- 109 **La formazione permanente nelle Regioni. Approfondimenti sull'offerta e la partecipazione**, dicembre 2007
- 110 **Le misure di inserimento al lavoro in Italia (1999-2005)**, gennaio 2008
- 111 **Dieci anni di orientamenti europei per l'occupazione (1997-2007). Le politiche del lavoro in Italia nel quadro della Strategia europea per l'occupazione**, febbraio 2008
- 112 **Squilibri quantitativi, qualitativi e territoriali del mercato del lavoro giovanile. I risultati di una indagine conoscitiva**, marzo 2008
- 113 **Verso la qualità dei servizi di orientamento e inserimento lavorativo nei centri per l'impiego. Risultati di una sperimentazione. Atti del Convegno**, marzo 2008
- 114 **Il lavoro a termine dopo la Direttiva n. 1999/70/CE**, luglio 2008
- 115 **Differenziali retributivi di genere e organizzazione del lavoro. Una indagine qualitativa**, luglio 2008



I.G.E.R. srl
viale C.T. Odescalchi, 67/A
00147 Roma

Finito di stampare luglio 2008

I libri del Fse

Permane anche in Italia uno scarto salariale di genere, frutto di discriminazioni dirette e indirette verso le lavoratrici a tutti i livelli, che tende a riassorbirsi ad un ritmo decisamente lento. Questa ricerca, che rappresenta il segmento di un più vasto piano di studi condotto da Isfol e Ministero del Lavoro, è realizzata tramite un metodologia qualitativa, volta a cogliere i comportamenti delle aziende e dei dipendenti donne e uomini, nonché la soggettività degli attori in gioco. Equità, valorizzazione, negoziazione, tempo, cultura sono le parole chiave poste alla base della metodologia adottata per l'analisi dei casi aziendali. I diversi profili organizzativi delle imprese trovano una rappresentazione nel diagramma di Ishikawa che mostra il peso delle variabili che concorrono a produrre il gap salariale di genere.