

Working Paper no. **159**

**Porte di vetro, soffitti di cristallo:
la carriera lavorativa delle donne in Piemonte**

Giulia Maria Cavaletto
University of Turin

Lia Pacelli
University of Turin, and LABORatorio R. Revelli, Turin

Silvia Pasqua
University of Turin

January, 2018

Porte di vetro, soffitti di cristallo: la carriera lavorativa delle donne in Piemonte

Giulia Maria Cavaletto

Dipartimento di Culture, Politica e Società, Università di Torino
giuliamaria.cavaletto@unito.it

Lia Pacelli

Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis", LABORatorio R.Revelli
lia.pacelli@unito.it

Silvia Pasqua

Dipartimento di Economia e Statistica "Cognetti de Martiis"
silvia.pasqua@unito.it

Abstract

Gli ostacoli all'occupazione femminile e alla carriera delle donne restano in Italia problemi in larga misura irrisolti e temi di dibattito nel terzo Millennio. Questo studio ha come obiettivo una ricognizione dei fenomeni di segregazione nel mercato del lavoro utilizzando i dati raccolti dall'ufficio della Consigliera di parità regionale del Piemonte in base all'art. 46 D. Lgs 198/06 sulle imprese con più di 100 dipendenti operanti nella Regione nel biennio 2012-2013. A questi dati sono state affiancate interviste con i responsabili delle risorse umane e focus group con i rappresentanti sindacali volti ad approfondire aspetti emersi dall'analisi dei dati.

Il contributo mette in luce come, in assenza di una concertazione tra imprese, istituzioni e famiglie sui temi della conciliazione e della flessibilità, la leadership maschile rimanga il modello di riferimento.

Parole chiave: segregazione occupazionale, carriere occupazionali, differenziali salariali di genere.

1. Introduzione

Le riflessioni dell'ultimo decennio sull'occupazione femminile in Italia indicano che molti cambiamenti positivi sono avvenuti, sia in termini quantitativi assoluti sia in termini qualitativi: i tassi di occupazione femminile sono aumentati e molte resistenze relative alla carriera e agli ambiti occupazionali delle donne sono cadute o si sono comunque indebolite. Ottimisticamente, si è pensato di aver intrapreso la strada giusta, ma l'Italia ha mancato gli obiettivi posti dall'Europa di una ancora maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro e di un più diffuso presidio delle posizioni di vertice all'interno delle organizzazioni (Banca d'Italia, 2011; Zajczyk, Borlini e Crosta, 2011; OCSE, 2012; Bettio e Verashchagina, 2012; Del Boca *et al.*, 2012; Romanelli e Tasso 2016; Piazzalunga 2016).

Le cause della persistente bassa partecipazione femminile sono molteplici e ampiamente note: dalla carenza di servizi per la conciliazione tra vita professionale e familiare, alla ineguale distribuzione del lavoro domestico e di cura all'interno della famiglia, alla persistenza di stereotipi di genere che, spesso occultati o sminuiti, producono poi di fatto nuove disuguaglianze e discriminazioni.

Il problema della discriminazione lavorativa non riguarda soltanto l'avanzamento di carriera e il persistente problema del "soffitto di cristallo", ma si infila in tutti i livelli e gli ambiti all'interno delle organizzazioni, ad un punto tale che la letteratura ha parlato di *labirinto di vetro*, un groviglio di snodi e curve, visibili o meno, che impediscono percorsi lineari di carriera (Eagly e Carli, 2007); di *glass doors*, per indicare lo svantaggio di genere all'ingresso, con effetti sul salario e le forme contrattuali (Pendakura e Woodcock, 2010; Hassink e Russo, 2010).

Questo studio ha come obiettivo una ricognizione dei fenomeni sopra descritti, attraverso la base dati costituita dalla rilevazione biennale prodotta dall'ufficio della Consigliera di parità regionale della Regione Piemonte in base all'art. 46 D. Lgs 198/06, riferita al biennio nero della recessione (2012-2013). A questi dati quantitativi le autrici hanno affiancato interviste discorsive con direttori delle risorse umane e focus group con i rappresentanti sindacali delle imprese.

2. Il dibattito sulle carriere delle donne all'interno delle organizzazioni

La letteratura e molte ricerche condotte in ambito nazionale ed internazionale evidenziano come le cause delle differenze di genere nel mercato del lavoro siano riconducibili in ultima istanza a tre fattori: (i) lo scarso riconoscimento degli investimenti in istruzione delle donne fin dal loro ingresso nel mercato del lavoro (ii) problemi ancora irrisolti in merito alla conciliazione tra vita familiare e lavoro, con asimmetrie di genere all'interno delle coppie, (iii) fattori socio culturali che portano a resistenze in merito ai compiti "appropriati e socialmente desiderabili" in base all'appartenenza di genere (Flabbi, 1997; Casarico e Profeta, 2010; Cataldo e Tosi, 2012; ISFOL, 2013; Banca d'Italia, 2013; OCSE 2015; Saraceno, 2015; Belloni, Carriero e Todesco, 2014). Una volta entrate nel mercato del lavoro, e anche quando si è titolari di un contratto a tempo indeterminato e quindi protetto, le difficoltà continuano rispetto alle esigenze di conciliazione tra lavoro e famiglia in assenza di politiche di sostegno, di una insufficiente disponibilità di servizi e di una non equa ripartizione del lavoro di cura con i partner (Saraceno e Naldini, 2011; Del Boca *et al.*, 2012). La maternità sembra essere l'ostacolo maggiore per le donne italiane, come conferma la totalità delle rilevazioni su questo tema (ISTAT, 2011; 2014): tale evento biografico interferisce sia con il mantenimento o la ricerca dell'occupazione, sia con le carriere (ISFOL, vari anni; Wetzels, 2007; Datta Gupta e Smith, 2002; Pacelli *et al.*, 2013). Nel 1993 Swiss e Walker utilizzarono a tal proposito l'espressione *maternal wall* (muro della maternità), a tutt'oggi riscontrabile nelle carriere femminili. Per coloro che restano nel mercato del lavoro e tentano la scalata verso le posizioni apicali, si presenta ancora oggi il soffitto di cristallo che ne ostacola e talvolta impedisce la carriera. Le cause di tale preclusione alla carriera possono essere individuate sia nella struttura delle organizzazioni sia nelle caratteristiche e preferenze delle lavoratrici: secondo la *crowding hypothesis* (Bergmann, 1974) sarebbero i datori di lavoro ad escludere le donne, spesso deliberatamente, talora inconsapevolmente, da occupazioni "maschili" (quelle che lo stereotipo di genere associa agli uomini come più adatti) e da compiti di responsabilità in ragione di quegli stessi pregiudizi. Secondo la teoria della selezione dell'occupazione, invece, sarebbero le donne stesse ad auto escludersi da certe posizioni, per prediligere quelle che, anche se meno retribuite, richiedono minore disponibilità di tempo e consentono di conciliare lavoro e famiglia (Sorensen, 1990; Alper, 1993; Evetts, 2000). Accanto a queste ragioni ve ne sono altre che trovano fondamento negli studi organizzativi e nel nesso "genere e organizzazioni": non soltanto le organizzazioni non sono *gender neutral* (Alvesson e Billing, 2009) ma anzi esse tendono a strutturarsi secondo una visione "tradizionale" e nella maggior parte dei casi avversa all'innovazione organizzativa, a cominciare dai ruoli apicali (che restano prevalentemente maschili) e dagli

obiettivi delle prestazioni richieste ai dipendenti (più presenzialiste che fondate su risultati); il che si configurerebbe peraltro, alla prova dei fatti e in presenza di spinte crescenti verso l'innovazione organizzativa e sociale, come una scelta irrazionale da parte delle organizzazioni da cui scaturirebbe un sotto utilizzo delle risorse umane (Bove e Micci, 2016).

3. I dati e il contesto Piemontese

Questo studio utilizza i dati relativi al biennio 2012-2013 raccolti dall'Ufficio della Consigliera di parità della Regione Piemonte mediante questionario a risposta chiusa, somministrato alle imprese piemontesi con più di 100 dipendenti¹. L'impresa medio grande si presta particolarmente a queste analisi in quanto caratterizzata da approcci maggiormente formalizzati nella gestione delle risorse umane, con margini di discrezionalità inferiori rispetto alla piccola e piccolissima impresa. Le informazioni si riferiscono alle imprese con più di 100 dipendenti con sede (legale e/o produttiva) nella Regione Piemonte nel biennio 2012-2013. Nella finestra osservativa sono state coinvolte nella rilevazione 1139 imprese, 920 delle quali hanno fornito questionari validi².

Il Piemonte costituisce un osservatorio privilegiato delle trasformazioni economiche e sociali degli ultimi decenni, che hanno prodotto il superamento del modello fordista (David e Foray, 2002; Castells, 1996) cui si è accompagnato lo sviluppo del terziario avanzato. Il sopraggiungere della recessione ha determinato una contrazione del numero di occupati nell'industria che in Piemonte ha assunto tratti eclatanti (Busso e Cavaletto, 2015; Berta e Pichierri, 2007). Inoltre, in uno scenario nazionale il cui tessuto produttivo è costituito da imprese piccole e piccolissime, e da imprese grandi localizzate in modo rarefatto sul territorio, il Piemonte si caratterizza per la presenza quantitativamente significativa di grandi imprese³.

Le caratteristiche di una rilevazione solo quantitativa tuttavia limitavano la comprensione di alcuni dei processi in cui ancora si annidano le forme più subdole di segregazione occupazionale e di discriminazione. Per tale ragione sono state condotte 12 interviste discorsive con dirigenti, funzionari e membri di staff del settore Risorse umane (nel testo: HR) di imprese appartenenti al campione e selezionate sulla base di due variabili: settore di attività dell'impresa e composizione per genere e categoria occupazionale della forza lavoro⁴. Inoltre sono stati realizzati due focus group con i rappresentanti sindacali dei lavoratori⁵ (nel testo RSU). I partecipanti ai focus group sono stati selezionati mediante un campionamento a scelta ragionata che tenesse conto del settore dell'impresa e del genere dei delegati sindacali. Le interviste e i focus hanno indagato le stesse aree tematiche: meccanismi di reclutamento, carriere interne e criteri per le promozioni, misure di conciliazione.

Dal punto di vista descrittivo, la Tabella 1 mostra la composizione per settore di appartenenza delle imprese, suddivise in sette grandi gruppi⁶. La composizione per settori conferma che la regione si trova in una fase di transizione dal settore secondario ad un modello produttivo maggiormente centrato sui servizi. Le donne occupate tendono a concentrarsi proprio nel terziario, confermando la segregazione occupazionale orizzontale.

La maggior parte delle imprese impiega fra i 100 e i 200 dipendenti, quelle di grandi dimensioni (con oltre 500) che pur costituiscono una minoranza del campione (circa il 16%), sono però una quota decisamente superiore rispetto alla media nazionale che si attesta sotto il 5%.

¹ Come da art. 46 D. Lgs 198/06, ex art. 9 L. 125/91. La compilazione del questionario da parte delle imprese è pertanto un obbligo di legge. In caso di inadempienza l'impresa viene segnalata e sanzionata con multa e/o sanzioni fiscali da parte dell'Ispettorato del Lavoro territorialmente competente.

² Le 219 imprese che non hanno risposto in modo completo sono quasi esclusivamente imprese la cui sede principale è fuori dal Piemonte. Anch'esse infatti, se hanno almeno un insediamento produttivo nella regione, sono tenute a rispondere alla rilevazione.

³ Sebbene esse siano tali nel panorama nazionale ma comunque molto contenute rispetto ad imprese di altri paesi del mondo.

⁴ Prevalenza di uomini o donne, o equilibrio tra i generi; posizioni operaie o impiegatizie prevalenti o in equilibrio.

⁵ Il primo con 10 delegati/e sindacali di imprese localizzate nella Regione e di diverso settore di attività; il secondo con 7 delegati/e.

⁶ Le professioni sanitarie sono escluse dalla nostra analisi, in quanto non rilevate adeguatamente dal questionario.

Tabella 1: Composizione del campione per settore e presenza delle donne

<i>Settore</i>	<i>Numero di imprese nel settore</i>	<i>% di imprese nel settore</i>	<i>% donne sul totale degli occupati nel settore</i>
Commercio	133	14.5	62.5
Comunicazioni	17	1.9	31.7
Edilizia e Estrattive	17	1.9	9.3
Manifatturiero	174	18.9	32.8
Metalmeccanica	271	29.5	23.9
Servizi	72	7.8	49.2
Trasporti e Logistica	32	3.5	21.1
Altri	203	22.1	43.2

Si tratta inoltre di imprese longeve e in questi anni resistenti alla crisi: l'80% delle imprese considerate opera sul territorio regionale da più di 10 anni; l'età mediana delle aziende è di 24 anni ed il 10% di esse ha più di 54 anni. Questo elemento avvalorava l'ipotesi di un tessuto economico comunque resistente, anche di fronte alla crisi.

4. Entrare e restare: le dinamiche di genere all'ingresso e lungo la carriera

Se le disuguaglianze di genere si mostrano fin dall'ingresso in azienda, è di interesse indagare come questa tendenza si sia confermata o meno durante la recessione. I dati del questionario evidenziano al riguardo che la maggior parte delle imprese non hanno assunto né uomini né donne nel periodo considerato, come evidenziato nella Tabella 2: la crisi ha paralizzato le assunzioni o le ha limitate pesantemente. La crisi sembrerebbe quindi aver livellato le disuguaglianze all'accesso. In realtà, se si osservano soltanto le imprese che assumono, il numero di quelle che assumono solo uomini è estremamente elevato, mentre le imprese che assumono solo donne sono pressoché inesistenti.

Tabella 2: Assunzioni per genere (numero di imprese)

		<i>Assumono donne</i>							
		si	no	si	no	si	no	si	No
<i>Assumono Uomini</i>	si	operai		impiegati		Quadri		dirigenti	
	no	353	174	562	116	117	108	62	54
		2	154	0	183	0	254	0	144

Se guardiamo ai livelli di inquadramento (operai, impiegati, quadri e dirigenti), un dato interessante è quello che riguarda il reclutamento di figure professionali di elevato profilo (quadri o dirigenti): queste sono prevalentemente maschili. Siamo quindi di fronte a una doppia disuguaglianza: da una parte le donne vengono complessivamente assunte in misura inferiore rispetto agli uomini (e il dato è tanto più interessante in quanto durante la crisi sono state proprio le imprese a più elevata concentrazione di forza lavoro maschile a chiudere o tagliare il personale). Dall'altra parte i dati ci consegnano un'immagine anche di disuguaglianza in merito ai "reclutamenti eccellenti", ossia quelli per le posizioni dirigenziali e apicali.

Su questo punto le rappresentazioni dei responsabili HR e degli RSU convergono anch'esse sul fatto che, per le posizioni operaie o impiegatizie, il fenomeno della segregazione occupazionale sia più contenuto rispetto alle posizioni apicali. La disparità di genere al momento delle assunzioni in posizioni non apicali (peraltro esistente)

sarebbe prevalentemente l'esito delle scelte degli stessi aspiranti lavoratori e lavoratrici, autoselezionati in base al settore in cui opera l'impresa:

"L'impresa opera in ambito ICT e in particolare nelle tecnologie informatiche, quindi per lo più ci sono sviluppatori, programmatori e affini. Si tratta proprio di un settore che attrae per lo più uomini. Questo crea già una selezione a monte" [intervista a direttore responsabile HR di un'impresa del settore ICT]

"In ambito meccanico e manutentivo non ci sono donne, non si candidano nemmeno per certe posizioni. Per cui una segregazione esiste" [focus group, RSU di un'impresa manifatturiera]

Per quanto riguarda invece le posizioni di vertice il reclutamento avviene attraverso meccanismi che privilegiano la componente maschile, sulla base del principio di similarità con chi già siede nei board aziendali:

"Certo le aziende devono fare il loro mestiere che è produrre, che sia un prodotto materiale o un servizio... Però se cerco un manager, fatico molto di più a trovare la combinazione di caratteristiche giuste in una donna e spesso ci sono passaggi tra imprese, insomma, sai già chi ti serve, e spesso te lo segnalano anche o altri dirigenti di altre imprese o chiediamo in Unione industriale" (staff direttore HR impresa settore metalmeccanico).

Quindi la competizione per posizioni apicali è già ex ante perturbata da una preferenza dell'organizzazione verso un network consolidato e tipicamente maschile.

Nel campione osservato gli occupati sono classificati, come si è visto, in quattro categorie (operai, impiegati, quadri e dirigenti), ma non tutte le imprese impiegano lavoratori in tutte le qualifiche. In Tabella 3 è illustrata la distribuzione dei lavoratori e delle lavoratrici tra le categorie: non tutte le imprese hanno alle dipendenze lavoratori di entrambi i generi in tutte le posizioni della piramide aziendale, con variazioni significative legate al settore in cui opera l'impresa (l'assenza di forza lavoro femminile si registra principalmente in edilizia, estrattivo, metalmeccanico, per un effetto di segregazione orizzontale). Man mano che si sale però si osserva che fra le imprese che hanno personale in posizioni apicali è particolarmente evidente lo squilibrio di genere: 207 (23%) non hanno donne fra i quadri e 362 (41%) non hanno donne fra i dirigenti.

Tabella 3: Presenza nelle imprese per categoria e genere (numero di imprese)

	<i>Uomini e donne</i>	<i>Solo uomini</i>	<i>Solo donne</i>	<i>Nessuno</i>
Operai	683	102	16	89
Impiegati	861	4	20	5
Quadri	479	207	24	180
Dirigenti	260	362	8	260

Il dato ci dice quindi che nelle posizioni apicali le donne tendono ad essere escluse, o fortemente sottorappresentate, a conferma della presenza del *glass ceiling*⁷.

Il contributo qualitativo su questo punto proveniente dalle interviste con i manager HR (uomini e donne) si connota per una retorica che tende a sminuire o a negare del tutto il fenomeno della segregazione apicale.

"Certo riconosco che ai super vertici della gerarchia le donne nel nostro settore sono pochissime. Non abbiamo nessuna donna dirigente. E nemmeno direttori. In passato ce ne sono state al Personale e al Marketing, ma non abbiamo mai avuto un direttore tecnico o un amministratore delegato donna. Per le posizioni di capi di stabilimento donne non si sono mai presentate" [intervista a direttore HR di un'impresa del settore comunicazione]

⁷ E' da tenere in conto che questa rilevazione non include informazioni sui CDA e sulle cariche di vertice all'interno delle imprese (quindi ad un gradino più alto rispetto alla dirigenza): i dati di altra fonte (Banca d'Italia, 2013, Le donne e l'economia italiana) dicono tuttavia che sono proprio questi gli organismi da cui le donne sono quasi del tutto escluse.

"L'impresa ha donne in posizioni organizzative di responsabilità, che sono comunque una minoranza, ma in crescita. C'è una buona rappresentanza di donne in posizioni di coordinamento intermedie" [intervista a direttrice HR di un'impresa nel settore ICT]

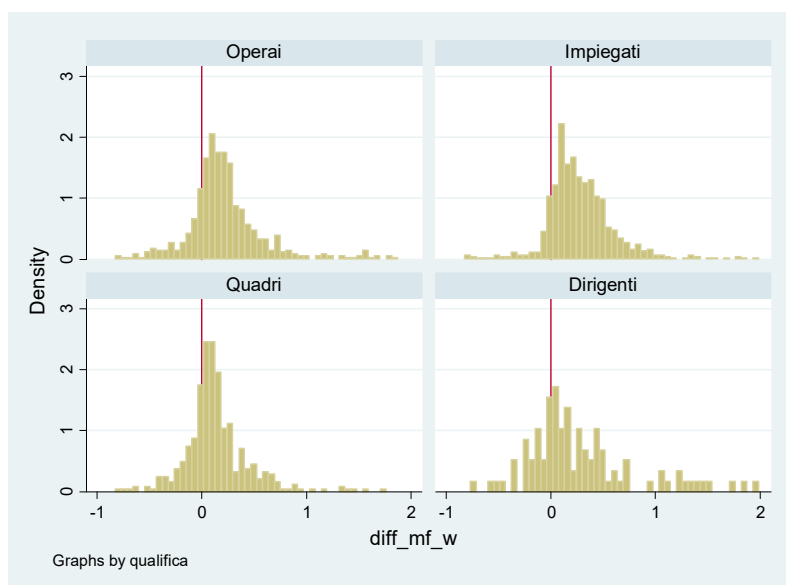
I focus condotti con i rappresentanti sindacali hanno restituito una visione invece alquanto critica della disuguaglianza di genere ai vertici aziendali, evidenziando i limiti della contrattazione di secondo livello su questo specifico aspetto organizzativo.

"I dirigenti sono uomini. Ora le donne stanno cercando di salire e lentamente ci riescono. Nelle agenzie sono quasi tutte donne. Le direttrici di filiali sono quasi tutte donne. In sede centrale invece resiste la differenza rispetto alle agenzie. Ma è un dato che possiamo solo constatare, non facciamo certo contrattazione su questo aspetto" [focus group, RSU del settore bancario]

"Man mano che si sale nei livelli più alti le donne diminuiscono in modo nettissimo; non solo ce ne sono meno e salgono anche più lentamente. Si fatica molto di più a colmare il divario, ma noi su questo abbiamo pochissimo margine" [focus group, RSU del settore assicurativo]

Il differente posizionamento gerarchico delle donne all'interno delle organizzazioni ha effetti visibili attraverso un indicatore particolarmente sensibile: il salario. La Figura 1 **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** mostra la distribuzione dei differenziali salariali nelle imprese del campione, suddivisi per qualifica. Il differenziale è a favore degli uomini in tutte le qualifiche, indice di una allocazione di questi ai livelli di inquadramento più alti a parità di qualifica e/o di un maggiore ricorso alla quota di salario variabile (gli straordinari).

Figura 1: Distribuzione delle imprese per differenziali retributivi fra uomini e donne



Il differenziale salariale è un tema che viene appena sfiorato dai responsabili HR, tanto che solo un intervistato affronta l'argomento, in modo molto sfuggente, ma ammettendo l'esistenza del problema:

"Poi c'è il problema dei differenziali salariali, cioè gli uomini in media guadagnano di più, questo si sa...." [intervista a direttrice HR del settore bancario]

La mancata problematizzazione di questo aspetto da parte dell'impresa evidenzia una limitata consapevolezza del problema: le imprese attuano, al pari degli individui, una "naturalizzazione" delle disuguaglianze. È "normale" che le donne guadagnino di meno, è "naturale" un loro ruolo di seconda fila e meno strategico: d'altronde il differenziale salariale si costruisce all'interno delle organizzazioni in conseguenza del

modello presenzialista che premia la disponibilità degli uomini e penalizza i vincoli di *time balance* delle donne (Rustichelli, 2010). Manca del tutto una riflessione sulla costruzione culturale della disuguaglianza in azienda.

Di tutt'altro avviso le RSU che del tema dei salari fanno uno dei punti cruciali della contrattazione e delle relazioni industriali:

"È poi a livello di stipendio che si vedono le differenze. Conta tantissimo la possibilità di fermarsi in azienda oltre l'orario e in modo costante, e questo aspetto incide anche sullo stipendio, sia per lo straordinario pagato sia perché più stai al lavoro più sali e avrai un salario maggiore" [focus group, RSU del settore assicurativo]

Non è infine trascurabile il fatto che la riflessione da parte sindacale sui differenziali salariali, e la conseguente critica al modello presenzialista in azienda che genera reddito e opportunità di carriera, sia sollevato da RSU donne. Quest'ultimo commento rinvia dunque al tema, cui è dedicato il prossimo paragrafo, delle progressioni di carriera e ai modelli a cui i dirigenti si riferiscono per scegliere chi promuovere.

5. Chi sale? Le regole non scritte per far carriera

Le promozioni includono i passaggi da un livello contrattuale al superiore, ma anche i passaggi (più rari) da una categoria all'altra in senso verticale. Le due informazioni non sono purtroppo separabili nei dati a nostra disposizione, ma quanto emerge dalla Tabella 4 è sufficientemente informativo: la percentuale di imprese che promuove le donne è minore della percentuale di imprese che promuove gli uomini, per ogni qualifica e controllando per la presenza di donne e uomini in quella qualifica⁸.

Tabella 4: Imprese che promuovono, per genere (% di imprese, solo se vi sono entrambi i generi nella qualifica)

<i>Lavoratori promossi (%)</i>		
Operai	Uomini	40.3
	Donne	25.0
Impiegati	Uomini	45.8
	Donne	40.9
Quadri	Uomini	35.5
	Donne	26.9
Dirigenti	Uomini	21.9
	Donne	13.8

L'analisi per settori mostra come le differenze di genere nelle promozioni possano essere spiegate anche in ragione della maggiore o minore concentrazione femminile: più promozioni nell'Edilizia e nei Trasporti a favore degli uomini sono anche l'esito della maggior presenza maschile, così come per le promozioni femminili nell'ambito del Commercio e dei Servizi, dove prevale l'occupazione femminile⁹.

Ma questa spiegazione non è da sola soddisfacente. È per questo che l'analisi congiunta delle scelte delle imprese relative alle assunzioni e alle promozioni, getta ulteriore luce sul problema ed evidenzia diverse strategie imprenditoriali. La Tabella 5 mostra, per ogni qualifica, la quota di imprese che assumono e/o promuovono i lavoratori uomini e donne. Nella prima riga della tabella leggiamo la percentuale di imprese che non assumono

⁸ È normale che la maggior parte delle promozioni riguardi impiegati e operai, dove il numero di livelli contrattuali previsti è maggiore.

⁹ Dati non mostrati ma disponibili su richiesta

nessuno e non promuovono nessuno nel 2013: troviamo infatti “no” sia per le assunzioni che per le promozioni, sia per gli uomini che per le donne. Quasi la metà delle imprese sceglie questa strategia per gli operai, mentre la percentuale scende al 42% per gli impiegati, ma risale al 72% per i quadri e addirittura all’81% per i dirigenti, indicando una maggiore stabilità degli incarichi al salire della scala gerarchica (ed all’assottigliarsi del numero di persone con incarichi apicali).

Tabella 5: Imprese che assumono e promuovono, per genere e qualifica (%)

Uomini		Donne		Operai	Impiegati	Quadri	Dirigenti	Totale
assunzioni	promozioni	assunzioni	promozioni					
No	no	no	no	48.80	42.11	71.85	81.02	60.94
No	si	no	no	2.95	1.99	4.07	3.99	3.25
Si	no	no	no	8.77	4.31	7.42	8.05	7.14
Si	no	si	no	14.67	16.59	1.99	2.39	8.91
Si	si	no	no	6.78	2.23	2.71	1.12	3.21
Si	si	si	no	4.07	4.55	1.52	0.48	2.65
Si	si	si	si	7.10	17.78	3.75	0.64	7.32
Altro				6.86	10.44	6.69	2.31	6.58
Totale				100	100	100	100	100

Fra le imprese che invece operano assunzioni e/o promozioni (dalla riga 2 in poi), vediamo emergere differenze di genere al crescere della qualifica. Iniziando dagli operai, il caso più frequente (14.6%) è rappresentato da imprese che assumono sia donne che uomini, ma non promuovono nessuno; seguono le imprese che assumono solo uomini e non promuovono nessuno (8.8%), quelle che promuovono ed assumono entrambi i generi (7.1%), le imprese che assumono e promuovono uomini ma non donne (6.8%) ed infine le imprese che assumono entrambi i generi ma promuovono solo uomini (4.1%). Per quanto riguarda gli impiegati, il profilo non è dissimile rispetto agli operai, ma in ordine di probabilità diverso, evidenziando che le differenze di genere esistono, ma sono meno marcate. Infatti il 17.8% delle imprese promuove ed assume entrambi i generi, il 16.6% assume sia donne che uomini e non promuove nessuno; quote più contenute (4.5% e 4.3% rispettivamente) assumono entrambi i generi ma promuovono solo uomini oppure assumono solo uomini e non promuovono nessuno.

Più interessante il caso delle posizioni apicali. Due casi si notano con particolare frequenza: circa l’8% delle imprese assume solo uomini quadri o dirigenti e non promuove nessuno; il 4% circa delle imprese invece promuove solo uomini e non assume nessuno. La propensione a non coinvolgere le donne è quindi molto più evidente rispetto alle qualifiche operaie e impiegatizie. Nonostante le minori opportunità e una più debole pressione delle donne verso le posizioni apicali, alcune raggiungono l’obiettivo e sfondano il soffitto di cristallo. Un traguardo con molte ombre: da parte degli intervistati RSU è emerso un ulteriore problema oltre a quello già noto legato all’esiguità di donne in tali posizioni e alla rinuncia frequente da parte delle manager alla sfera familiare: ossia il problema dello stile di leadership femminile. La socializzazione al ruolo è avvenuta su modelli maschili e dunque le donne in posizione apicale non possiedono un stile di leadership diverso dai colleghi uomini di cui tendono a imitare comportamenti e metodi (Cerri *et al.* 1998). Questa sembrerebbe essere la ragione condivisa dalle RSU.

"Inoltre le donne che arrivano diventano spesso le caricature degli uomini. Le donne che crescono e continuano a fare le donne sono quelle che riescono davvero" [focus group, RSU di un’impresa del settore delle telecomunicazioni]

Vista la differenza tra uomini e donne nelle opportunità di carriera all’interno delle organizzazioni, il punto critico è dunque costituito dai criteri impiegati per le promozioni. Il questionario non fornisce indicazioni in merito ma interviste e focus hanno indagato tali aspetti. Ne emerge che gli elementi valutati positivamente dalle imprese per le promozioni e il reclutamento verso posizioni dirigenziali possono essere ricondotte tutte all’idea

di una “disponibilità temporale illimitata” che quindi ripropone il problema mai risolto della conciliazione tra tempi di lavoro e di vita o in alternativa della forzata rinuncia delle donne in carriera alla sfera familiare.

"Prevale il modello presenzialista: è bravo chi sta al lavoro fino a tardi, chi fa straordinario, chi si ferma alla sera, chi lavora al sabato mattina. Il modello è proprio questo: cioè si deve stare tanto perché se stai lì questo vuol dire che ti importa molto dell'impresa, è un indice di attaccamento. Questa enfasi sul tempo invece che sui risultati scoraggia le donne e diventa un alibi per gli uomini. Agli uomini fa comodo lavorare tanto per sottrarsi a quello che c'è da fare a casa" [focus group, RSU di un'impresa del settore trasporti]

Il modello presenzialista limita le opportunità delle donne, in quanto “inadeguate” rispetto ad alcuni elementi ritenuti cruciali per la carriera (come la disponibilità allo straordinario e alle trasferte).

"All'aumentare del numero di figli scende la possibilità di fare carriera: più hai figli, più ti assenti, questa è l'idea dei dirigenti" [focus group, RSU del settore assicurativo],

Diventa quindi cruciale indagare ulteriormente il tema degli strumenti di conciliazione e delle interferenze tra vita familiare e professionale.

6. Gli strumenti di conciliazione

La presenza di strumenti di conciliazione può costituire un facilitatore per le carriere delle donne, almeno fino ai livelli di middle management. Da parte delle imprese, la disponibilità di tali strumenti ed in particolare la presenza della flessibilità (negli orari, nelle pause, nei recuperi) è descritta dalle imprese come fattore di fidelizzazione dei dipendenti all'azienda e un utile strumento per migliorare la produttività a fronte di un migliorato livello di soddisfazione dei lavoratori, per diminuire l'assenteismo e creare un clima aziendale più collaborativo.

"Certo anche il fatto di essere ostili verso qualsiasi esigenza dei lavoratori crea un clima pessimo. Ma non capisco nemmeno perché lo si dovrebbe fare, visto che poi porta a essere molto meno motivati" [intervista a direttore HR impresa del settore informatico]

Il part time può costituire un interessante punto di partenza per indagare la presenza di misure di flessibilità e la dimensione di genere che le attraversa. Questa formula contrattuale è nei fatti uno strumento piuttosto delicato e controverso: contratto debole, che di fatto esclude da promozioni e avanzamenti di carriera. D'altra parte consente una maggiore conciliazione tra lavoro e famiglia. La fotografia dell'incidenza del part time (Tabella 6) conferma la nota distanza fra uomini e donne: i dati sul part time al maschile sono talmente bassi da rendere statisticamente non significativo il fenomeno.

Tabella 6: Lavoratori part time per genere, qualifica e contratto (%)

	Contratto a termine		Contratto a tempo indeterminato	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Operai	21.9	37.7	3.4	32.1
Impiegati	28.4	50.2	5.4	36.8
Quadri	-	-	0.5	12.7
Dirigenti	-	-	0.5	1.6

Diverso il caso dei part time per i contratti a tempo determinato: la sua incidenza è ampia fra le donne (superiore rispetto a chi lavora a tempo indeterminato), ma presenta anche una elevata diffusione fra gli uomini. Inoltre il part time ai lavoratori a tempo determinato è applicato quasi esclusivamente nel commercio e nei

servizi. In questi casi la nostra ipotesi è che la formula a tempo parziale sia l'esito di una imposizione del datore di lavoro, che offre solo questo tipo di inquadramento.

Infine, un elemento rispetto al quale i dati non lasciano dubbi è che il part time non costituisca una formula oraria compatibile con gli avanzamenti di carriera: le posizioni di quadro e dirigente vedono, ovviamente, una scarsa o nulla incidenza di questo tipo di contratto. Anche questa relazione negativa tra tempo parziale e carriere ribadisce il modello presenzialista e costituisce una peculiarità tutta italiana: i dati Eurofound mostrano che in Europa quasi un manager su 3 è a tempo parziale; in Italia siamo sotto il 4%.

Per quanto riguarda i congedi parentali, nelle imprese esaminate essi sono una rarità fra gli uomini (uno per mille tra gli uomini del nostro campione e solo l'1% delle imprese ha uomini in congedo parentale), come fra le donne dirigenti e quadro (Tabella 7). I dati sembrano confermare la persistenza dello stereotipo di genere, per cui i padri si sentono sostanzialmente esonerati dal compito di cura.

Tabella 7: Congedi parentali per categoria

	<i>% di persone in congedo parentale</i>	<i>% di imprese con persone in congedo parentale</i>	<i>% di persone in congedo parentale</i>	<i>% di imprese con persone in congedo parentale</i>
	<i>Uomini</i>		<i>Donne</i>	
Operai	0.07	2.95	2.43	20.10
Impiegati	0.09	3.67	3.38	31.02
Quadri	0.04	0.80	1.75	6.38
Dirigenti	0.00	0.16	1.24	1.67

I dati qualitativi confermano inoltre che le organizzazioni non incentivano la fruizione di tale strumento da parte degli uomini e che il clima aziendale tra pari è avverso. Il congedo, quindi, già di per sé scarsamente supportato dal punto di vista economico¹⁰, è ulteriormente osteggiato dalle culture aziendali. Per le imprese la conciliazione e la parità sono questioni in capo alla società, alla famiglia, alle istituzioni e non sono responsabilità delle imprese che si limitano ad applicare quanto la legge prescrive, senza sentirsi co-attori di un processo di cambiamento.

"Un congedo parentale maschile, francamente, non mi entusiasma e non mi sono mai trovato nella condizione di dover esaminare una richiesta del genere. Mi pare che siano proprio gli uomini ancora molto lontani da questa idea. Teoricamente l'azienda concede per legge il congedo a chi lo chiede, che sia uomo o donna. Io dico che non mi entusiasma perché ho 60 anni e appartengo a una generazione in cui è stata mia moglie a seguire i figli e i nipoti. Ma oggi le cose sono diverse. Tuttavia secondo me gli uomini, almeno quelli che vedo io in azienda, non sono affatto propensi verso questa soluzione" [intervista a direttore HR azienda manifatturiera]

La voce delle RSU ci ha consegnato un quadro ancora più critico: tutti gli RSU coinvolti nei focus concordano nel dire che il ricorso ai congedi da parte dei padri è un evento eccezionale e sporadico. La retorica delle imprese sulla naturalità della maternità e la "anomalia" del compito di cura al maschile è utilizzata comunemente dalle imprese per legittimare e ribadire il modello *male breadwinner* anche quando i redditi sono due.

"Di fatto le donne che rientrano dalla maternità se sono quadri intermedi non fanno più le trasferte e viene rinegoziato il forfait straordinari. Quelle erano le due cose su cui le donne puntavano per fare carriera, con i figli automaticamente le perdono" [focus group, RSU settore assicurativo]

"Gli uomini usano i tre giorni della Fornero e lì si dividono in base a età del bambino sia alle condizioni di salute, anche perché lì non si perde nulla. È un fatto di obbligatorietà: in Italia o una cosa è obbligatoria oppure non c'è modo di far passare nella cultura delle persone questo strumento. Non si sono mai visti casi di paternità dei 180 giorni e l'azienda certo non spinge" [focus group, RSU settore metalmeccanico]

¹⁰ Il 30% della retribuzione durante i mesi di congedo è una quota troppo bassa per rendere attrattivo l'utilizzo del congedo da parte di chi, come gli uomini, in genere ha il reddito da lavoro più alto all'interno del nucleo familiare.

La retorica aziendale etichetta gli uomini che si fanno carico dei compiti di cura fruendo dei congedi come poco interessati al lavoro, poco dediti, in sostanza non “buoni lavoratori”. Anche le organizzazioni applicano questo teorema: un “vero padre” è colui che rafforza dopo la nascita dei figli il proprio ruolo di *breadwinner* lasciando, funzionalmente, il compito di cura alla madre (che guadagna meno, che è meno in carriera: ma quale è l’ordine cronologico degli eventi?).

"Cioè i figli chi li fa? Le donne, quindi se li curano loro, ma invece i figli sono di tutti e due, ma gli uomini non cambiano di una virgola il loro comportamento dopo la nascita di un figlio. Anzi molti stanno al lavoro di più di prima, forse per guadagnare di più o sperare in una promozione, ma molti secondo me perché in questo modo non devono fare le cose di casa" [focus group, RSU impresa settore editoriale]

Ma accanto a questa fin troppo sfruttata giustificazione si collocano altri due condizionamenti che vedono le imprese direttamente coinvolte: il timore da parte degli uomini di un clima avverso da parte dei colleghi e la paura di ricadute negative in termini di carriera e retribuzione, a causa delle dinamiche sopra evidenziate.

"Sono gli uomini per primi a non voler usare il congedo. Ritengono non sia affar loro. E anche il clima aziendale non è affatto favorevole, cioè sei un caso" [focus group, RSU impresa settore energia]

"I più istruiti, che sono impiegati, non usano il congedo per non avere arresti di carriera. Gli operai meno istruiti usano i congedi per fare altro. In ogni caso non va" [focus group, RSU impresa settore trasporti].

7. Conclusioni

La prospettiva stereotipata di genere pervade la gestione del personale in tutte le fasi della carriera. Sebbene l’epoca delle discriminazioni più vistose sia stata superata e dunque alle lavoratrici si offrano all’interno delle imprese maggiori opportunità, persistono tuttavia fenomeni di disuguaglianza lungo la vita lavorativa: all’ingresso con le *glass doors*, in carriera con il *maternal wall* e il *glass ceiling*. Il contributo ha messo in luce sia le difficoltà delle donne all’accesso, acuite dalla congiuntura economicamente avversa, sia le resistenze, prettamente culturali, alle loro progressioni di carriera, con rinforzi della leadership maschile come modello di riferimento. Le imprese inoltre non sentono sulle proprie spalle alcuna responsabilità sociale in tema di cambiamenti organizzativi per l’accesso alle posizioni di potere, i criteri di reclutamento e le progressioni di carriera, la gestione della maternità e della genitorialità.

Bibliografia

- Alper J. (1993), *The pipeline is leaking women all the way along*, in *Science*, n. 260, pp. 409-411.
- Banca d’Italia (2011), *Relazione annuale. Il ruolo delle donne nell’economia italiana*, Banca d’Italia, Roma.
- Banca d’Italia (2013), *Relazione annuale*, Banca d’Italia, Roma.
- Belloni M.C., Carriero R. e Todesco L. (2014), *Innovatori in famiglia?*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Berta G. e Pichierri A. (2007), *Libro bianco per il Nord Ovest*, Marsilio, Venezia.
- Bettio F. e Verashchagina A. (2012), *Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU*, EGGE synthesis report, Commissione europea - DG Empl, Bruxelles.
- Bove E. e Micci A.L. (2016), *"Scovare" i talenti nelle organizzazioni: le donne!*, in *Economia & lavoro*, n. 1, pp. 169-180.
- Busso S. e Cavaletto G. M. (2014), *Lavori in corso. Una regione in transizione*, in *“Le strade dell’innovazione. Un modello in cerca di regolazione”* (a cura di Adriana Luciano e Angelo Pichierri), Rosenberg&Sellier, pp. pp. 36-72.
- Casarico A. e Profeta P. (2010), *Donne in attesa. L’Italia delle disparità di genere*, Egea Edizioni, Milano.
- Cataldo A. e Tosi M. (2012), *L’effetto scoraggiamento tra atipicità occupazionale e conciliazione famiglia-lavoro. Un’analisi comparata tra Nord e Sud Italia*, in *Sociologia Italiana*, n. 2., pp.42-69.
- Castells M. (1996), *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Cambridge, MA. Oxford, UK: Blackwell.
- Datta Gubta N. e Smith, N. (2002), *Swimming Upstream, Floating Downstream: Trends in the U.S. and Danish Gender Wage Gaps*, CLS Working Papers 01-6, University of Aarhus, Aarhus School of Business, Centre for Labour Market and Social Research.
- David P.A. e Foray D. (2002), *Economic Fundamentals Of the Knowledge Society*, Stanford Institute for Economic Policy Research, Stanford University.

- Del Boca D., Mencarini L. e Pasqua S. (2012), *Valorizzare le donne conviene*, il Mulino, Bologna.
- Del Boca D. e Profeta P. (2013), Le quote di genere due anni dopo, in *InGenere*, 26.11.13
- Eagly A. e Carli L. (2007), Women and the labyrinth of leadership, in *Harvard Business Review*, sept. , http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/articles/article.jsp?articleID=R0709C&ml_action=get-article&print=true&ml_issueid=null
- Evetts J. (2000), Analysing Change in Women's Careers: Culture, Structure and Action Dimensions, in *Gender, Work and Organization*, n. 7(1), pp.57-67
- Flabbi L. (1997), *Investire in istruzione: meglio per lui o per lei? Stima per genere dei rendimenti dell'istruzione in Italia*, working paper, Università Milano Bicocca, N. 08 – September.
- Fuochi G., Mencarini L. e Solera C. (2015), *Padri presenti, mariti pigri*, in <http://www.ingenere.it/articoli/padri-presenti-mariti-pigri>
- Fuochi G., Mencarini L. e Solera C. (2014), I padri coinvolti e i mariti egalitari: per scelta o per vincoli? Uno sguardo alle coppie italiane con figli piccoli, in *Aboutgender*, vol. 3(6).
- Hassink, W.H.J. e Russo G. (2010), *The Glass Door: The Gender Composition of Newly-Hired Workers Across Hierarchical Job Levels*, IZA Discussion Paper N. 4858.
- ISFOL (2005, 2007, 2009, 2011), *Report biennali del gruppo di lavoro "Analisi di genere del mercato del lavoro"*, <http://www.isfol.it/Istituto/chi-siamo/lorganizzazione/dipartimento-mercato-del-lavoro-e-politiche-sociali/struttura-lavoro-e-professionisti/analisi-di-genere-del-mercato-del-lavoro>.
- ISFOL (2013), *Lavoro, capitale, umano ed imprese: una prospettiva di politica del lavoro*, ISFOL, Roma.
- ISTAT (2011), *Maternità e interruzioni del lavoro, dati 2008-2009*, disponibile all'indirizzo: http://www3.istat.it/dati/catalogo/20110523_00/grafici/3_7.html
- ISTAT (2014), *Avere figli in Italia negli anni 2000*, Istat, Roma.
- Mazzucchelli S. (2011), *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma.
- Naldini M. e Saraceno C. (2011), *Conciliare Famiglia E Lavoro. Vecchi E Nuovi Patti Tra Sessi E Generazioni*, Il Mulino, Bologna.
- OCSE (2012), *Closing the gender gap*, disponibile all'indirizzo: <http://www.oecd.org/italy/Closing%20the%20Gender%20Gap%20-%20Italy%20FINAL.pdf>
- OCSE (2015), *Statistiche dell'occupazione*, disponibile all'indirizzo http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/it <http://www.oecd.org/italy/Closing%20the%20Gender%20Gap%20-%20Italy%20FINAL.pdf>
- Pacelli L., Pasqua S. e Villosio C. (2013), Labor Market Penalties for Mothers in Italy, in *Journal of Labor Research*, vol. 34(4), pp. 408-432.
- Pendakura C. e Woodcock S. (2012), Glass Ceilings or Glass Doors? Wage Disparity Within and Between Firms, in *Journal of Business & Economic Statistics*, vol. 28 (1). Pp. 181-189
- Piazzalunga D. (2016), *Divario di genere nel mercato del lavoro: a che punto siamo*, in "In Genere", del 20/12/2016. Disponibile all'indirizzo <http://www.ingenere.it/articoli/divario-genere-mercato-lavoro-a-che-punto-siamo>
- Poggio B. (2010), *Pragmatica della conciliazione: opportunità, ambivalenze, trappole*, in "Sociologia del lavoro", vol. 119, pp. 65-77.
- Rustichelli E. (2010), *Rompere il cristallo : i risultati di un'indagine Isfol sui differenziali retributivi di genere in Italia*, ISFOL, Roma
- Saraceno C. (2015), *Il lavoro non basta*, Feltrinelli, Milano.
- Saraceno C. e Naldini M. (2011), *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, il Mulino, Bologna.
- Sorensen E. (1990), The Crowding Hypothesis and Comparable Worth, in *The Journal of Human Resources*, Vol. 25 (1), pp. 55-89.
- Swiss D. e Walker J. (1993), *Women and the Work/Family Dilemma: How Today's Professional Women are Confronting the Maternal Wall*, John Wiley & Sons, New York.
- Wetzels C. (2007), Motherhood and Wages, in Del Boca D. e Wetzels C. (ed.), *Social Policies, Labour Markets and Motherhood: a Comparative Analysis of European Countries*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Zajczyk F. e Borlini B. (2010), Donne e uomini tra lavoro e vita familiare: un cambiamento che va aiutato, in *Sociologia del lavoro*, vol. 119, p. 97-113.
- Zajczyk F., Borlini F. e Crosta F. (2011), *La sfida delle giovani donne. I numeri di un percorso a ostacoli*, Franco Angeli, Milano.