



DONNE E PARI OPPORTUNITÀ NEL MONDO DEL LAVORO

La realtà delle aziende medio grandi

BIENNIO 2010-2011

RICONOSCIMENTI

Il Rapporto che presentiamo prosegue, in linea con le edizioni precedenti, l'attività di monitoraggio biennale sulla presenza femminile nelle aziende medio grandi toscane, prevista dal Decreto ministeriale del 17 luglio 1996.

Silvia Duranti ha curato la ricerca con la collaborazione di reteSviluppo S.c. In particolare, Marco Scarselli si è occupato della costruzione del database, del controllo dei dati e delle elaborazioni statistiche; Luca Caterino dell'interpretazione dei dati e della stesura testi.

La Consigliera di Parità della Regione Toscana, Wanda Pezzi, ha collaborato all'impostazione del lavoro.

Allestimento editoriale a cura di Elena Zangheri.

Indice

1.		
	LE DONNE E IL LAVORO IN TOSCANA, TRA CARATTERISTICHE STRUTTURALI E DINAMICHE CONGIUNTURALI	5
1.1	La questione femminile nel mercato del lavoro	5
1.2	L'occupazione femminile in Toscana negli anni di crisi	10
2.		
	L'OCCUPAZIONE FEMMINILE NELLE MEDIE E GRANDI IMPRESE DELLA TOSCANA	13
2.1	Le donne nelle medie e grandi imprese	13
2.2	In quali settori lavorano? Con quali ruoli? I fenomeni di segregazione orizzontale e segregazione verticale	14
2.3	Tipologie contrattuali, trasformazioni, assunzioni e cessazioni del contratto di lavoro	21
2.4	La formazione in impresa	27
3.		
	FLESSIBILITÀ, CONCILIAZIONE DEI TEMPI E SERVIZI A SUPPORTO: IL GIUDIZIO DELLE GRANDI IMPRESE TOSCANI SULLE PRIORITÀ DA PERSEGUIRE PER MIGLIORARE IN QUANTITÀ E QUALITÀ IL LAVORO FEMMINILE	29
3.1	La promozione dell'occupazione femminile	30
3.2	Il rapporto tra impresa e forza lavoro femminile	31
3.3	Cultura d'impresa	33
3.4	Le misure a sostegno della conciliazione	35
	CONCLUSIONI	37
	APPENDICE A	45
	APPENDICE B	47
	BIBLIOGRAFIA	49

1. LE DONNE E IL LAVORO IN TOSCANA, TRA CARATTERISTICHE STRUTTURALI E DINAMICHE CONGIUNTURALI

1.1 La questione femminile nel mercato del lavoro

Nel corso degli ultimi venti anni il modello di partecipazione femminile al mercato del lavoro è molto cambiato, grazie soprattutto ai maggiori investimenti sostenuti dalle donne per l'istruzione e a modificazioni anche culturali del rapporto tra donna e lavoro, che in passato veniva spesso limitato al solo periodo di vita che precedeva il matrimonio, in ossequio ad un modello familiare tradizionale che vedeva l'uomo come il principale (se non esclusivo) portatore di reddito e la donna relegata ai servizi di cura della famiglia e della casa. Banale affermare come tale modello familiare sia stato superato de facto molto più che non nella percezione comune del ruolo sociale della donna, sovente gravata a titolo quasi esclusivo dei lavori domestici anche quando svolge un lavoro a tempo pieno e con un carico in termini di ore/responsabilità assimilabile a quello del partner. I dati OECD (2011) confermano come il lavoro domestico appannaggio delle donne non sia una peculiarità tutta italiana, ma che proprio nel nostro Paese i divari di tempo dedicati da uomini e donne al lavoro domestico siano tra i più elevati: le donne italiane si dedicano al lavoro domestico non retribuito (cucina, pulizia, assistenza, ecc.) per 3 ore e 40 minuti al giorno in più rispetto agli uomini; ciò vuol dire che, se volessero dedicare lo stesso tempo degli uomini al lavoro, ai pasti e al tempo libero, la giornata delle donne italiane dovrebbe durare quasi 28 ore. Peggio di noi, tra i Paesi OECD, fanno solo Messico, Turchia e Portogallo.

L'aumento del tasso di occupazione femminile, avvenuto negli ultimi venti anni con ritmi nettamente superiori a quello degli uomini¹, ha beneficiato soprattutto di alcuni elementi di modificazione strutturale del tessuto produttivo e del mercato del lavoro: il marcato processo di terziarizzazione dell'economia e la maggiore diffusione di forme lavorative flessibili e a tempo parziale. Gli orari di lavoro *part time* hanno indubbiamente dato una forte spinta all'aumento dell'occupazione femminile, rappresentando un elemento cruciale rispetto al nodo gordiano della conciliazione casa-lavoro: quasi un terzo delle occupate italiane è impiegata *part time*, tuttavia negli ultimi anni è aumentato il cd. fenomeno del "*part time involontario*", non voluto cioè dalla donna – eventualmente disposta anche a lavorare un maggior numero di ore – ma imposto dall'impresa per rispondere unicamente alle logiche di gestione aziendale. In Toscana i dati sul lavoro a tempo parziale risultano superiori alla media nazionale sia per gli uomini che per le donne: il 30,8% delle donne in regione nel 2012 è occupata *part time*; tale dato, nel 2005, era fermo al 26,8%.

La maggiore precarietà legata alle condizioni lavorative femminili, unitamente alla più alta incidenza di forme di lavoro a tempo parziale, rischia di cristallizzare il divario di genere anche nella fase dell'età di pensione: la recente riforma previdenziale (L. 214 del 22 dicembre 2011), con il passaggio al sistema contributivo e in assenza di adeguati correttivi normativi, finirà per

¹ Nell'arco di quasi un ventennio – tra il 1993 ed il 2011 – l'occupazione femminile in Italia è cresciuta del 22,2%, pari a circa 1,7 milioni di occupate in più; tale dato ha accorciato la forbice con gli indici di occupazione maschile, che nello stesso periodo hanno visto invece un aumento del numero di occupati di sole 40 mila unità, pari al +0,3%. Nonostante il trend richiamato, l'occupazione femminile italiana resta tra le più basse in Europa (40,7% contro una media UE del 58,5% nel 2011) ed il rapporto di genere (69 occupate ogni 100 lavoratori maschi) restituisce bene la fotografia problematica dell'accesso femminile al mercato del lavoro nel nostro Paese (Istat, 2012).

incidere negativamente, ed in misura maggiore, proprio sulle categorie oggi più fragili del mercato del lavoro, *in primis* le donne.

La possibilità – scelta o imposta – di accedere a forme di lavoro a tempo parziale e/o flessibili rappresenta solo un aspetto del complesso prisma che porta le donne a scegliere di proporsi o meno sul mercato del lavoro: il tema della conciliazione dei tempi chiama in causa il sistema di welfare, quindi la presenza di un'adeguata rete di servizi alle famiglie e di politiche di supporto alla natalità. Fenomeni di segregazione orizzontale e verticale che riguardano le donne, così come pure una maggiore caratterizzazione femminile di contratti di lavoro *part time* e/o flessibili involontari, richiedono forme di *flexsecurity* rispetto alle quali la produzione normativa nel nostro Paese sconta un palese ritardo rispetto ad altre esperienze europee. Il sistema di protezione sociale italiano, di tipo residuale, è basato sul ruolo principale di ammortizzatore sociale esercitato dalla famiglia e corrisponde alla tradizionale immagine in cui l'uomo rappresenta il *breadwinner*, colui che produce reddito, e la donna fa da *caregiver*, ovvero la persona delegata alla cura di minori, anziani e abitazione. Forti sono tuttavia le differenziazioni regionali in termini di sistemi di welfare e, rispetto al quadro delineato, il sistema di protezione sociale toscano presenta un elevato livello di strutturazione e innovazione determinato da una vasta esperienza in tema di programmazione sociale, oltre ad una rete di servizi per l'infanzia e la terza età in grado di garantire una maggiore copertura rispetto alla domanda di servizi (Bergamante, 2010); all'infrastruttura pubblica la Regione Toscana aggiunge altresì progetti di conciliazione famiglia-lavoro per l'accesso ai servizi accreditati per la prima infanzia attraverso voucher².

La possibilità di poter accedere ai servizi di cura citati si lega direttamente al tema del rapporto tra maternità e lavoro: i dati Istat (2012) riferiti alla condizione professionale delle donne a due anni dal parto confermano l'oggettiva difficoltà a rientrare al lavoro dopo una gravidanza. Se nel biennio 2009-2010 il 64,7% delle donne in gravidanza si dichiarava occupata, a due anni dal parto questa percentuale scende al 53,6%, raddoppiando rispetto a precedenti rilevazioni (2003) la quota di donne in cerca di occupazione e aumentando la percentuale di casalinghe. Per coloro che hanno perso il lavoro, in aumento la motivazione legata a licenziamento o cessazione dell'attività lavorativa (scadenza di contratti a progetto, a tempo determinato, di collaborazione, chiusura dell'azienda), mentre diminuisce la quota di coloro che presentano dimissioni spontanee. I profili femminili più vulnerabili sul mercato del lavoro a seguito dell'evento di maternità sono le neo-madri più giovani (under 25) e al primo figlio, le madri che vivono in coppia e quelle con basso livello di istruzione. Cresce al contempo l'età media delle donne al primo figlio, che per le toscane avviene a 31,6 anni, dato che arriva a 32,7 anni per le sole donne italiane. La tendenza verso lo spostamento in avanti della decisione di avere un figlio si lega, per le occupate, proprio alle difficoltà di mantenere quel lavoro che, in virtù di forme contrattuali non stabili, non offre tutele rispetto alla maternità. Occorre aggiungere che il rischio di espulsione dal mondo del lavoro per le neo mamme si riduce significativamente per soggetti in possesso di elevati livelli di istruzione, che tuttavia non necessariamente restano al riparo anche dalle problematiche legate alla conciliazione: rigidità degli orari, turni serali e nei fine settimana, permessi straordinari, ecc.

Secondo dati Inps, nel 2011 sui 263.786 congedi parentali facoltativi in Italia, solo il 12,1% è stato richiesto dai padri; la legge 92 del 2012 – cd. Legge Fornero – introduce dal 2013 il congedo parentale obbligatorio per il padre di un giorno, cui possono aggiungersi due giorni, retribuiti al 100%, che però vengono sottratti alla madre. Si vede come, nonostante si tratti di un passo avanti, questa rappresenti una politica poco più che simbolica nata probabilmente con la

² Per l'anno educativo 2010-2011 la Regione Toscana ha finanziato con 3,1 milioni di euro il sistema di voucher per la frequenza di servizi educativi prima infanzia privati.

funzione di accendere il dibattito³ intorno al riequilibrio dei ruoli familiari, piuttosto che impattare efficacemente sulla questione.

Come si vede, quindi, nonostante la richiamata modificazione del quadro strutturale relativa alla composizione di genere dell'occupazione, il *gender gap* presente sul mercato del lavoro nazionale e toscano resta ancora ampio: il tasso di occupazione lungo le diverse fasce d'età non trova eccezioni al divario presente tra uomini e donne, sempre a favore dei primi. Le differenze risultano minori in corrispondenza delle fasce d'età più giovani, dove i tassi di occupazione sono generalmente più bassi in considerazione dei lenti percorsi di inserimento al lavoro all'uscita del percorso di istruzione, anche tra coloro in possesso di una laurea: a livello nazionale, tra i laureati specialistici biennali, ad un anno dalla laurea lavora il 61% degli uomini ed il 54% delle donne, e tra queste ultime sono maggiormente diffusi contratti di lavoro precari e con una retribuzione mediamente più bassa rispetto ai colleghi maschi (AlmaLaurea, 2012).

Guardando alle differenze di genere tra gli occupati toscani per titolo di studio conseguito, emergono immediatamente le diverse caratteristiche – in termini di livello di istruzione – tra uomini e donne. La difficoltà presente a livello nazionale nell'impiego di donne con basso titolo di istruzione non trova eccezione nel dato regionale toscano, dove solo il 31% delle occupate è in possesso di un titolo di studio basso, contro il 45,4% degli uomini. Di converso quote superiori di occupazione femminile si riscontrano per i titoli di studio medio alti: in particolare, la percentuale di occupate toscane in possesso di una laurea è superiore di circa 9 punti rispetto al dato dei colleghi maschi. L'elevata quota di uomini occupati con basso titolo di studio è del resto riconducibile al tessuto produttivo regionale costituito da piccole e medie imprese manifatturiere che esprimono, tipicamente, una domanda di lavoro rivolta a bassi profili professionali. Il titolo di studio rappresenta comunque un discrimine importante rispetto al tasso di occupazione femminile: le donne laureate nella fascia d'età 40-44 presentano un tasso di occupazione superiore all'88%, contro il dato del 55% delle donne con bassi livelli di istruzione (Irpel, 2012a).

Non si dimentichi, inoltre, che la nascita di un figlio contribuisce ad accentuare ulteriormente il *gender gap* sul mercato del lavoro: nel 2011, in Toscana, il tasso di occupazione femminile è più elevato fra le donne senza figli (78,4%) e decresce all'aumentare del numero di figli: 72,3% per le donne con un figlio, 61,2% per le donne con due figli, 49,6% per le donne con tre figli o più. Per gli uomini, invece, il tasso di occupazione diventa funzione positiva della presenza e numero dei figli: dal 90,4% fra gli uomini senza figli, sale al 96,1% per gli uomini con un figlio, al 95,8% per gli uomini con due figli. In concomitanza dell'evento maternità, per gli uomini aumenta il numero di ore dedicate all'attività lavorativa, mentre decresce per le donne a favore di un maggior numero di ore dedicate all'attività domestica/familiare (Irpel, 2012a).

Un altro importante aspetto da prendere in considerazione riguarda i differenziali retributivi tra uomini e donne, il cd. '*gender pay gap*'. Nelle statistiche europee l'Italia risulta tra i Paesi in cui tale indicatore assume valori più bassi, denotando quindi differenze minime tra i salari di uomini e donne – 5,5% nel 2010, contro la media UE27 del 16,4% – che risultano però più elevate in corrispondenza della fascia d'età 25-44 (European Commission, 2013). La spiegazione a tale dato, che apparentemente sembra contraddire quanto detto sopra a proposito delle condizioni femminili di accesso al mercato del lavoro italiano, va ricercata nella quota minore di donne occupate in Italia, rispetto alla media europea, e alle caratteristiche della forza

³ Sintomatiche, in tal senso, le parole dell'associazione *Maschile plurale*: «[...] i padri rimangono esposti a una sottile diffidenza, a una specie di stupore, a una disapprovazione sociale anche in famiglia, quando chiedono di accedere al congedo. Quasi che la cura dei figli certifichi una minore virilità.». In Corriere della Sera, "La Ventisettesima Ora", *Congedo di paternità, un solo giorno obbligatorio non cambia nulla*, <http://27esimaora.corriere.it/articolo/congedo-di-paternita-un-solo-giorno-obbligatorio-non-cambia-nulla/>

lavoro rosa in termini di competenze: l'incapacità del sistema produttivo italiano di assorbire donne con livelli di istruzione medio-bassi provoca una selezione positiva nell'occupazione femminile, per cui il profilo medio della donna che lavora, rispetto all'uomo che lavora, è più qualificato e, quindi, meglio retribuito. Gli anni della crisi hanno visto allo stesso tempo ridursi il *gender pay gap* in Europa, mentre in Italia si è assistito al fenomeno opposto. Quali sono le ragioni? Una di esse potrebbe essere ricercata all'interno del fenomeno della segregazione orizzontale, quindi della concentrazione femminile in particolari settori d'attività che hanno risentito maggiormente gli effetti della recessione (p.e. il tessile) o in settori caratterizzati da salari mediamente più bassi (servizi alla persona), dove il surplus di offerta di lavoro sul mercato non ha contribuito a migliorare le condizioni retributive in quei comparti a spiccata caratterizzazione femminile⁴.

I più elevati livelli medi di istruzione femminile⁵ contrastano allo stesso tempo con il fenomeno del cd. "soffitto di cristallo" legato alla segregazione verticale, ovvero alla minore presenza delle donne nei ruoli apicali delle aziende. Tralasciando quegli aspetti più legati a veri e propri atti di discriminazione nei confronti delle donne, con percorsi cooptativi verso i vertici aziendali che finiscono sovente per favorire i colleghi maschi, giustificazioni più 'razionali' a tale fenomeno possono essere ritrovate nella storia lavorativa delle donne, maggiormente segnata – rispetto a quella degli uomini – da contratti non standard, *part time* e interruzioni per maternità. Tali elementi sono funzionali a rendere più sostenibile per la donna la conciliazione tra famiglia e lavoro, ma dietro tale esigenza si nasconde spesso il totale squilibrio dei compiti domestici assegnati all'interno della coppia: le evidenze mostrano che con la nascita di un figlio, ad esempio, per la donna aumenta il numero di ore dedicato al lavoro domestico (e quindi sottratto a quello lavorativo), mentre l'uomo, anche per un bisogno di compensazione del minore reddito derivante dall'apporto della moglie-madre-lavoratrice, tende ad accrescere il proprio monte-ore lavorativo riproducendo ed intensificando ulteriormente il *gender gap*, considerando il fatto che le imprese tendono a privilegiare una valutazione del lavoratore in cui la presenza fisica, prolungata, sul posto di lavoro rappresenta un valore aggiunto. Un cambiamento, soprattutto culturale in tal senso, consentirebbe di incidere positivamente sul tasso di partecipazione femminile all'interno del mercato del lavoro, così come una maggiore continuità lavorativa permetterebbe alle donne di conseguire una progressione salariale paragonabile a quella maschile. Consentire alle donne di doversi impegnare per meno tempo nel lavoro domestico, attraverso un effetto sostituzione con lavoro domestico maschile o l'acquisto di servizi di cura sul mercato, consentirebbe loro di accedere ad incentivi, lavoro straordinario, indennità legate alla presenza sul luogo di lavoro e ai turni disagiati (notturni e fine settimana), tutti elementi che finora hanno contribuito non poco all'incremento del *gender pay gap* (Rustichelli, 2011).

Oltre ai richiamati elementi occorre però considerare quei veri e propri fattori di discriminazione di genere perpetuati all'interno delle organizzazioni, in particolare quei modelli manageriali e pratiche organizzative dominanti che determinano percorsi professionali e opportunità di sviluppo diversi per uomini e donne. Tra tali modelli e pratiche [...] *potremmo richiamare i meccanismi di selezione e promozione, spesso connotati dalla tendenza alla cooptazione basata su omologazione e riproduzione omosociale, che in contesti a dominanza maschile tende a facilitare l'ingresso e l'avanzamento di altri uomini* (Poggio, 2011: 79).

⁴ Sulle ragioni dell'approfondirsi del *gender pay gap* in Italia si veda l'articolo di Francesca Bettio, *Perché in Italia si riapre il gender pay gap*, <http://www.ingenera.it/articoli/perch-italia-si-riapre-il-gender-pay-gap>

⁵ Resiste in ogni caso la minore propensione delle donne verso i percorsi accademici di tipo tecnico-scientifico: nel 2010 il tasso di laureati in tali discipline (per 1.000 residenti in età 20-29 anni) era, in Toscana, del 19,9 per gli uomini e del 13,8 per le donne, con un aumento di tale divario occorso nel primo decennio degli anni Duemila (Dati MIUR).

Che una parte del problema sia, a parere di chi scrive, di natura *culturale*, lo si può ben intuire ad esempio dai concetti utilizzati da un'importante istituzione economica nazionale – la Banca d'Italia – per spiegare le radici alla base dei divari di genere nel mercato del lavoro, accompagnando ad elementi quali l'istruzione, la maternità e la conciliazione, un (quantomeno) azzardato passaggio sulle diverse attitudini di uomini e donne: «Siano esse di origine biologica o culturale le differenze attitudinali tra i sessi sono ampiamente documentate. Le donne appaiono caratterizzate da una maggiore avversione al rischio, che si riduce per coloro che rivestono posizioni apicali; da una minore autostima, che si traduce in una più contenuta sopravvalutazione delle proprie capacità; da una più accentuata avversione per i contesti competitivi, che si accompagna – secondo alcune evidenze sperimentali – a una peggiore performance in situazioni fortemente competitive»⁶.

Mancano nel testo i riferimenti a quelle differenze attitudinali *ampiamente documentate*, così come le *evidenze sperimentali* riportate – che fanno riferimento alle performance maschili e femminili nei concorsi pubblici indetti dalla Banca d'Italia – non sono in grado di supportare tali affermazioni.

Come sempre avviene, il corso degli eventi finisce per erodere a poco a poco convinzioni e stereotipi ormai sedimentati: la crisi economica in atto a partire dall'autunno del 2008 ha accresciuto il peso delle donne con ruolo di *breadwinner* e i nuclei familiari in cui solo le donne lavorano sono passate dal 4,1% del 2007 al 7,7% del 2012; in aumento le coppie in cui anche la donna lavora, passate da 5,5 a 5,8 milioni⁷. È verosimile affermare che la crisi di settori a forte vocazione maschile, come l'edilizia e il manifatturiero, abbia spinto un maggior numero di donne ad entrare nel mondo del lavoro per ammortizzare shock dovuti alla perdita del lavoro del partner, in una fase in cui maggiori sono le opportunità di trovare lavoro con forme flessibili e *part time*. In altre parole, la crisi economica potrebbe aver prodotto un effetto positivo sull'offerta di lavoro femminile in Italia, effetto tanto più utile quanto maggiormente duraturi saranno i suoi effetti sulla presenza delle donne all'interno del mercato del lavoro. L'occupazione femminile continua tuttavia a scontare condizioni di accesso e permanenza nel mercato del lavoro deteriori rispetto a quelle degli uomini per ragioni, si crede, che talvolta trascendono valutazioni legate a difficoltà nella conciliazione dei tempi e ai fenomeni di segregazione, per innervarsi invece all'interno di un contesto culturale che, rispetto al tema del lavoro femminile, non sembra essersi completamente affrancato da maschilismi tipici del secolo scorso.

Discutere di fenomeni segregativi e discriminanti sul mercato del lavoro, e di come abatterli, non è qualcosa che rientra soltanto nella sfera dell'equità e della giustizia sociale ma anche in quella della crescita economica del Paese: il sottoutilizzo della componente femminile, in particolare nelle posizioni apicali della gerarchia, è un costo che il sistema produttivo sta pagando, dovuto al mancato utilizzo di metà della potenziale intelligenza di cui la società dispone, che non produce i suoi potenziali benefici effetti (Rosti, 2006).

⁶ Banca d'Italia, *Relazione annuale sul 2011*, 31 maggio 2012, p. 124.

⁷ Il Sole 24 Ore, *La famiglia monoreddito è più "rosa"*, 1 ottobre 2012.

1.2

L'occupazione femminile in Toscana negli anni di crisi

Prima di passare all'analisi delle evidenze emerse dall'indagine sull'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese toscane, pare utile fornire preventivamente il quadro d'insieme dell'occupazione in Toscana, con particolare riferimento al periodo contrassegnato dalla crisi economica, utilizzando i dati Istat della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro⁸.

In Toscana sia il tasso di occupazione maschile che quello femminile si pongono al di sopra dei valori medi nazionali e di quelli dell'area centrale del Paese, pur restando invece al di sotto di quelli fatti registrare dalle regioni settentrionali. In termini assoluti, il tasso di occupazione femminile toscano (55,4%) corrisponde a 675 mila unità, mentre il numero di disoccupate nel 2012 è stato pari a 71 mila. In maniera analoga, il tasso di disoccupazione regionale presenta performance migliori rispetto al dato medio nazionale, seppure anche in Toscana si sia assistito – a partire dal 2008 – ad un peggioramento degli indici relativi al mercato del lavoro, e non solo.

Tabella 1.1
TASSI DI OCCUPAZIONE E DISOCCUPAZIONE. TOSCANA E LIVELLO RIPARTIZIONALE ITALIA. 2012
Valori %

	Tasso di occupazione		Tasso di disoccupazione	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
TOSCANA	72,6	55,4	6,5	9,5
Centro	69,8	52,3	8,4	11,0
Nord est	74,2	58,0	5,9	7,7
Nord ovest	72,1	56,2	7,1	9,2
Mezzogiorno	56,2	31,6	15,9	19,3
ITALIA	66,5	47,1	9,9	11,9

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT – RCFL

In Toscana la crisi economica ha avuto effetti depressivi sull'occupazione, mostrando tuttavia ripercussioni negative meno intense rispetto alla componente femminile della forza lavoro. La tabella 1.2 mostra l'andamento diacronico dei principali indicatori del mondo del lavoro in regione, da dove emerge il peggioramento delle evidenze osservate nel periodo 2008-2012 sui tassi di occupazione e disoccupazione, trend che di fatto vanifica la traiettoria positiva osservata nel periodo precedente.

Il tasso di attività femminile, che misura l'offerta di lavoro delle donne in un dato periodo, cresce di oltre mezzo punto percentuale nel periodo 2008-2012, grazie ad un rimbalzo verificatosi nell'ultimo anno della serie storica considerata; tale aumento può essere spiegato col cosiddetto "effetto lavoratore aggiuntivo", che durante i periodi di recessione tende a manifestarsi, soprattutto nei Paesi in cui prevale il modello "*male breadwinner*", in una maggiore partecipazione lavorativa delle donne, incentivate a cercare un lavoro a seguito della perdita di lavoro del capofamiglia.

⁸ La rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro è un'indagine trimestrale che riveste un ruolo di primo piano nella documentazione statistica sul mercato del lavoro e che permette di ottenere informazioni analitiche con dettaglio regionale e provinciale su un campione di famiglie residenti in Italia.

Tabella 1.2
TASSI DI ATTIVITÀ, OCCUPAZIONE E DISOCCUPAZIONE IN TOSCANA PER GENERE. ANNI VARI.
Valori %

		2005	2008	2012
Tasso di attività	Maschi	76,4	77,2	77,8
	Femmine	58,3	60,6	61,2
	Totale	67,4	68,9	69,4
Tasso di occupazione	Maschi	73,5	74,6	72,6
	Femmine	54,1	56,2	55,4
	Totale	63,7	65,4	63,9
Tasso di disoccupazione	Maschi	3,7	3,3	6,5
	Femmine	7,3	7,3	9,5
	Totale	5,3	5,0	7,8

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT - RCFL

Pur presentando tassi di occupazione femminile superiori alla media italiana e molto vicini a quelli dell'area settentrionale del Paese, la crisi ha contribuito in maniera determinante a frenare il trend ventennale di crescita dell'occupazione femminile e il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla strategia europea di Lisbona (60% di occupazione femminile entro il 2010). Nel 2012 le occupate in Toscana sono 675 mila, ovvero circa mille unità in più rispetto al 2008, anno in cui si era toccato il valore più elevato in termini assoluti.

Il tasso di disoccupazione riscontra marcate differenze di genere riconducibili alle richiamate caratteristiche in termini di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne (cfr. § 1.1.): la disoccupazione femminile nel 2012 (9,5%) risulta superiore di tre punti percentuali rispetto al dato maschile, il quale ha però segnato una crescita proporzionalmente superiore nel periodo 2008-2012. Il dato dinamico sembrerebbe quindi indicare una migliore tenuta dell'occupazione femminile in Toscana durante gli anni della crisi, tendenza riconducibile verosimilmente alla recessione che ha colpito in maniera più marcata settori a maggiore caratterizzazione maschile, come l'edilizia e il manifatturiero, e alla crescita della domanda di lavoro sul mercato locale nel settore dei servizi e attraverso il ricorso a forme contrattuali più flessibili, elementi strutturalmente più legati all'offerta di lavoro femminile.

Negli anni della crisi economica si riduce tuttavia la quota femminile di forme contrattuali di lavoro temporaneo (contratto di lavoro dipendente a tempo determinato o di collaborazione). In parte il dato può essere spiegato dal mancato rinnovo dei contratti in scadenza e dal più frequente ricorso delle imprese a tali forme contrattuali per l'inserimento non solo di donne e giovani, ma anche di altre categorie demografiche. Tra i *temporary workers* si nota comunque una evidente connotazione di genere, che del resto tende a perdurare anche a distanza dal periodo di primo ingresso nel mercato del lavoro: in altre parole, le donne risultano più esposte alla precarietà lungo l'intero arco della vita lavorativa (Isfol, 2013). Nel periodo 2008-2011 cresce in Toscana di oltre due punti la quota di occupate a tempo indeterminato, mentre ciò che maggiormente caratterizza l'occupazione femminile – non solo in regione – è il ricorso al tempo parziale, che riguarda il 30,8% della lavoratrici toscane, contro soltanto il 7,3% dei colleghi uomini (dato al 2012). Tale istituto consente tassi di attività femminili più elevati grazie alla possibilità di conciliare famiglia e lavoro, pur tuttavia di recente si è assistito all'aumento del cd. “*part time involontario*”, imposto cioè dall'azienda per rispondere alle fluttuazioni del ciclo economico e che ormai riguarda l'11,3% dell'occupazione dipendente femminile (*Ibidem*, p.94). In Toscana la quota di *part timers* involontarie è cresciuta, passando dal 35,1% del 2008 al 46,5% del 2011. Tale fenomeno, che non risponde quindi ad esigenze di conciliazione, rischia di aumentare ulteriormente il *gap* retributivo tra i generi, limitando l'accesso femminile a

incrementi apicali all'interno della struttura aziendale, ispessendo quello che viene definito il *glass ceiling*, ovvero il soffitto di cristallo che impedisce alle donne di fare carriera e raggiungere le posizioni di vertice all'interno dei contesti lavorativi.

Così come rilevato nella precedente edizione del presente rapporto (Irpel, 2011), anche in Toscana l'occupazione femminile presenta fenomeni di marcata segregazione orizzontale per settori e professioni, con tassi di femminilizzazione più spiccati nell'ambito del terziario, in cui si colloca l'85% dell'occupazione femminile. Una parte del *gender pay gap* deriva proprio da tale caratteristica dell'occupazione femminile, che negli ultimi anni ha rafforzato la propria presenza all'interno di alcuni settori dei servizi caratterizzati da profili retributivi più bassi. In Toscana la retribuzione giornaliera media delle lavoratrici dipendenti nel 2011 è stata pari al 72% dell'omologo dato maschile, confermando evidenti limiti strutturali dell'occupazione femminile che non fanno che perpetrare il divario di genere.

La limitata presenza delle donne nei settori industriali – i primi ad essere colpiti dalla crisi economica – ha così posto al riparo maggiormente le donne dal trend depressivo del manifatturiero; il rovescio della medaglia sta, tuttavia, nella maggiore diffusione tra le lavoratrici di contratti non standard, che risultano i primi ad essere sacrificati dalle imprese durante le fasi recessive del ciclo economico. A ciò si aggiunga che sia i contratti non standard sia i settori diversi dall'industria risultano essere quelli meno 'protetti' dagli ammortizzatori sociali (Mobilità, CIG), connotando con un'ulteriore sfumatura di genere la tradizionale dicotomia tra *insider* ed *outsider* del sistema di protezione sociale italiano.

2.

L'OCCUPAZIONE FEMMINILE NELLE MEDIE E GRANDI IMPRESE DELLA TOSCANA

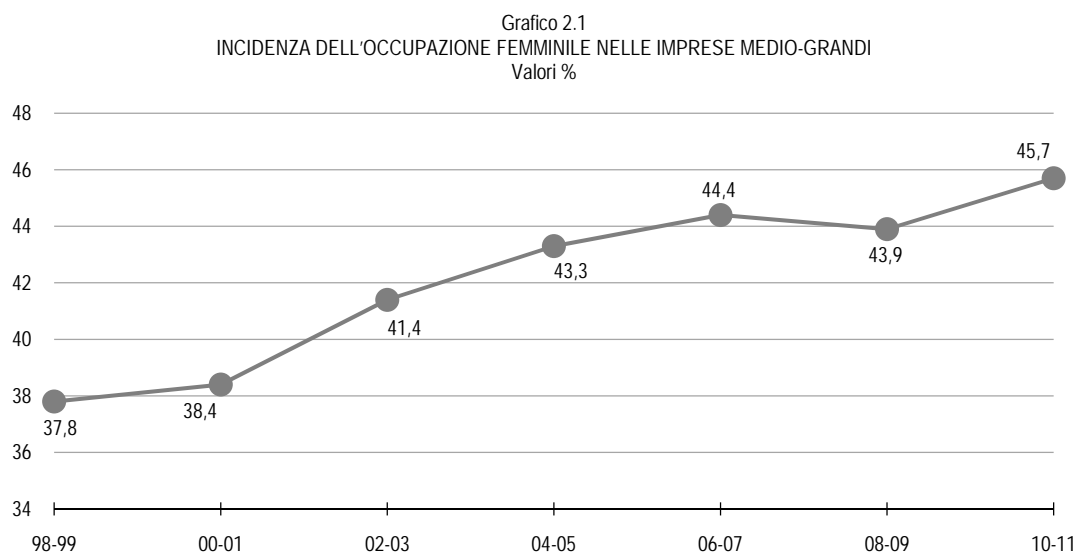
2.1

Le donne nelle medie e grandi imprese

Le caratteristiche della partecipazione femminile e di quella maschile al mercato del lavoro presentano evidenze sedimentate e trend di cambiamento per i quali appare assolutamente necessario adottare un'ottica di genere al fine di poter cogliere i significati che fanno da sfondo ai diversi comportamenti di donne e uomini sul mercato del lavoro.

I dati presentati in questo capitolo sono tratti dall'indagine sull'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese della Toscana per il biennio 2010/2011 (v. Appendice A per una descrizione dell'indagine) e riguardano quindi le imprese toscane con oltre 100 addetti, un sottoinsieme del tessuto produttivo regionale che rappresenta il 18,2% dell'intera occupazione. Il contesto produttivo della Toscana, com'è noto, si caratterizza per l'assoluta prevalenza di piccole imprese, pur tuttavia la "fotografia" sull'occupazione maschile e femminile nelle imprese di medie e grandi dimensioni consente di analizzare quei contesti d'impresa più strutturati dove è più facile rilevare divari di genere e potenziali fenomeni di discriminazione femminile all'interno delle aziende.

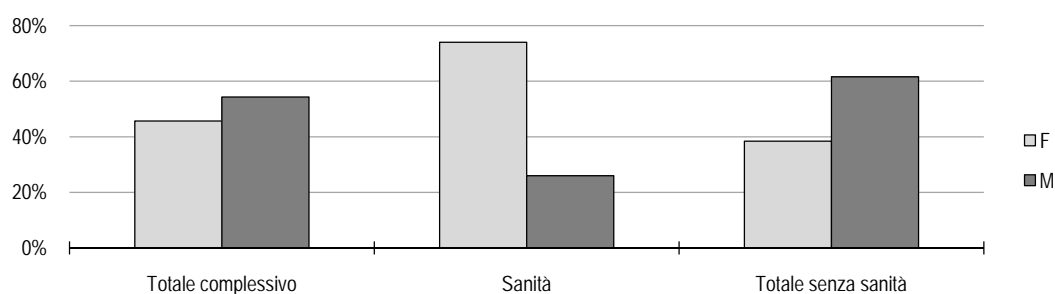
Il tasso di femminilizzazione dell'occupazione nelle imprese toscane con più di 100 addetti è cresciuto rispetto alla precedente rilevazione, passando dal 43,9% del periodo 2008-2009 al 45,7% del biennio 2010-2011. Dopo la flessione registrata nel primo biennio di crisi economica, l'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese toscane riprende il percorso di crescita ininterrotto rilevato nel corso delle precedenti indagini raggiungendo livelli superiori a quelli mostrati nel periodo pre-crisi (cfr. Graf. 2.1).



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Il pubblico impiego resta l'ambito in cui si osserva la maggiore quota relativa femminile, come del resto evidenziato dal dato relativo alla Sanità, dove circa 3 addetti su 4 sono donne. Proprio il dato sul settore pubblico, le cui condizioni di accesso sono regolate da meccanismi di selezione formalizzati ed indifferenti al genere, evidenzia la presenza di barriere invisibili per le donne nel settore privato, che del resto rappresenta la stragrande maggioranza del bacino occupazionale toscano e nazionale. Di fronte, quindi, a condizioni di selezione oggettive e basate sul merito – quali quelle proprie dei concorsi per l'accesso al pubblico impiego – l'occupazione femminile non sembra presentare quei divari di genere così marcati nel settore privato, denotando al contrario una maggiore capacità, rispetto agli uomini, di accedere alle posizioni del pubblico impiego. È altresì vero che la maggiore presenza femminile nel settore pubblico proviene anche dalle migliori condizioni lavorative del comparto – in termini di stabilità contrattuale, retribuzione, possibilità di accedere al *part time* temporaneo, ecc. – che verosimilmente porta un maggior numero di donne a tentare l'accesso nelle Pubbliche Amministrazioni in luogo del settore privato. D'altro canto il ridimensionamento della PA, attraverso il blocco del turnover attuato negli ultimi anni, potrebbe aver impattato negativamente ed in misura più marcata proprio sulle donne⁹.

Grafico 2.2
DISTRIBUZIONE DEGLI OCCUPATI PER GENERE



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Speculare il dato relativo all'occupazione femminile al netto del settore sanitario, con un tasso di femminilizzazione che raggiunge appena il 38,4%. È quindi evidente una maggiore difficoltà delle donne ad accedere a posizioni lavorative del privato rispetto ai colleghi maschi, questo nonostante il fatto che le donne presentino, mediamente, profili professionali più qualificati.

2.2

In quali settori lavorano? Con quali ruoli? I fenomeni di segregazione orizzontale e segregazione verticale

L'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese della Toscana ripropone quei fenomeni di *sex typing*, ovvero caratterizzazione di genere, osservati nel mercato del lavoro regionale e relativi alla totalità delle imprese. Le principali differenze di genere sono osservabili, anzitutto, nell'asimmetrica distribuzione di donne e uomini all'interno dei diversi settori dell'economia (segregazione orizzontale) e nella diversa distribuzione nei livelli professionali (segregazione

⁹ Nel triennio 2008-2010 il numero dei dipendenti pubblici in Italia è calato di circa 137 mila unità (Eurispes, 2012).

verticale). Come si capisce, i due fenomeni possono essere tra loro correlati, pur tuttavia i motivi che stanno alla base di una maggiore concentrazione femminile in alcuni comparti possono legarsi alla maggiore desiderabilità ed attrattività che tali settori esercitano nei confronti delle donne perché, magari, consentono loro di conciliare meglio i tempi delle attività familiari con quelli del lavoro. *Siccome però le donne sono una minoranza dell'occupazione, è implicito il presupposto che una loro maggiore concentrazione in poche aree non può che essere a loro svantaggio. Un'alta concentrazione limita comunque le possibilità di scelta delle donne. Perciò, anche una riduzione della segregazione orizzontale è considerata positiva per la condizione femminile* (Reyneri in CNEL, 2009: 34-35). La segregazione orizzontale è altresì frutto delle diverse preferenze di donne e uomini nell'ambito delle scelte formative, ma risente anche di fattori di tipo più culturale che vorrebbero la donna più adeguata per mansioni quali segretaria, commessa, infermiera, assistente sociale, parrucchiera, insegnante, ecc., che del resto solo da qualche anno hanno smesso di essere declinate nel gergo comune con riferimento quasi esclusivo alla componente femminile della forza lavoro.

La segregazione verticale implica invece una maggiore difficoltà per le donne di accesso alle posizioni apicali delle strutture aziendali, fenomeno per il quale si ravvisa una maggior influenza di elementi legati alla vera e propria discriminazione di genere. Sarebbe tuttavia riduttivo concentrarsi soltanto sui fattori di tipo culturale che impediscono alle donne di salire i gradini della scala gerarchica aziendale, dimenticandosi invece delle storie lavorative delle donne in cui il maggiore ricorso al *part time*, le interruzioni di carriera dovute alla maternità, la minore disponibilità a trasferte e/o orari di lavoro straordinario a causa degli impegni familiari rappresentano forse concause ben più verosimili di una semplicistica rappresentazione dicotomica del mondo del lavoro in cui l'universo maschile "complotta" per negare alle donne qualsiasi opportunità di carriera.

2.2.1 *La segregazione orizzontale*

La diffusa concentrazione di una categoria di lavoratori all'interno di pochi settori dell'economia, si è detto, non rappresenta un'opzione desiderabile in quanto limita le opportunità disponibili sul mercato del lavoro e, allo stesso tempo, espone la categoria – in questo caso le donne – a maggiori rischi derivanti da un'eccessiva dipendenza da un limitato numero di comparti, in specie qualora in particolari fasi del ciclo economico dovessero verificarsi degli sbalzi negativi che potrebbero colpire tali settori.

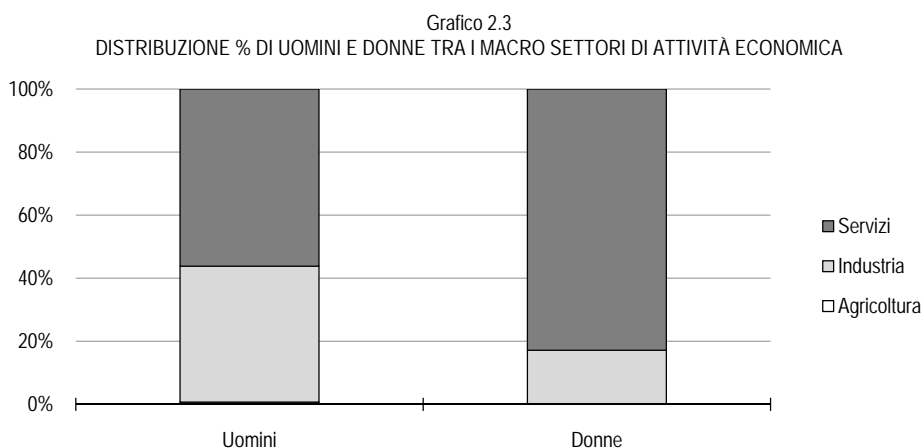
Dai dati relativi ai tassi di femminilizzazione nei macro settori dell'economia (quota percentuale di addetti donne sul totale degli addetti) emergono con evidenza proprio i richiamati fenomeni di segregazione orizzontale dell'occupazione femminile: molto bassa la quota relativa di donne presente nelle medie e grandi imprese toscane dell'agricoltura (15,9%), così come pure nel comparto industriale, dove troviamo una donna ogni 4 addetti. Anche in questo caso viene confermata la prevalenza di forza lavoro femminile rispetto a quella maschile nel terziario (55,4%), lievemente in crescita rispetto al dato rilevato nel 2009 (55%).

Nell'ambito industriale, dove il tasso di femminilizzazione si attesta al 24,9%, vi sono settori in cui tradizionalmente la presenza femminile è sempre risultata prevalente rispetto a quella maschile: è il caso del tessile-abbigliamento (55,7%), dove esistono molte figure professionali che nel linguaggio comune del settore vengono solitamente declinate nella sola forma femminile: stiratrici, rammendine, ecc. Il tessile rappresenta del resto il primo settore industriale in cui le donne fecero ingresso a partire dalla Rivoluzione Industriale britannica della seconda metà del XIX secolo; non è nemmeno un caso se proprio in Gran Bretagna, nel 1968, è stato

organizzato il primo sciopero femminile da 187 operaie cucitrici alla Ford di Dagenham, sciopero che portò due anni dopo alla legge sull'equiparazione delle retribuzioni¹⁰.

Situazione molto diversa, come anticipato, nei servizi, dove in oltre la metà dei settori il tasso di femminilizzazione è superiore al 50%. L'istruzione, in particolare, rappresenta il settore con maggiore squilibrio di genere a favore delle donne (87%): il dato dell'indagine si riferisce all'istruzione privata, comunque quello dell'educazione rimane un ambito a prevalente presenza femminile anche nel pubblico; particolarmente rilevante la maggiore presenza femminile sul totale degli occupati anche nel settore della sanità e assistenza sociale non residenziale (74%).

Considerando la composizione settoriale dell'occupazione femminile, all'interno delle medie e grandi imprese toscane si osserva una tipizzazione del lavoro delle donne sbilanciata sui servizi, comparto all'interno del quale si concentra l'82,8% delle addette; risicata si presenta perciò la quota di occupazione femminile nei settori industriali (17%) e in agricoltura (0,2%). Con caratteristiche del tutto diverse si presenta invece la segmentazione dell'occupazione maschile, la quale presenta un rapporto che vede sì prevalere la quota di addetti nel terziario (56,2%), ma con un rapporto certamente più bilanciato rispetto all'industria (43,1%) (Graf. 2.3).



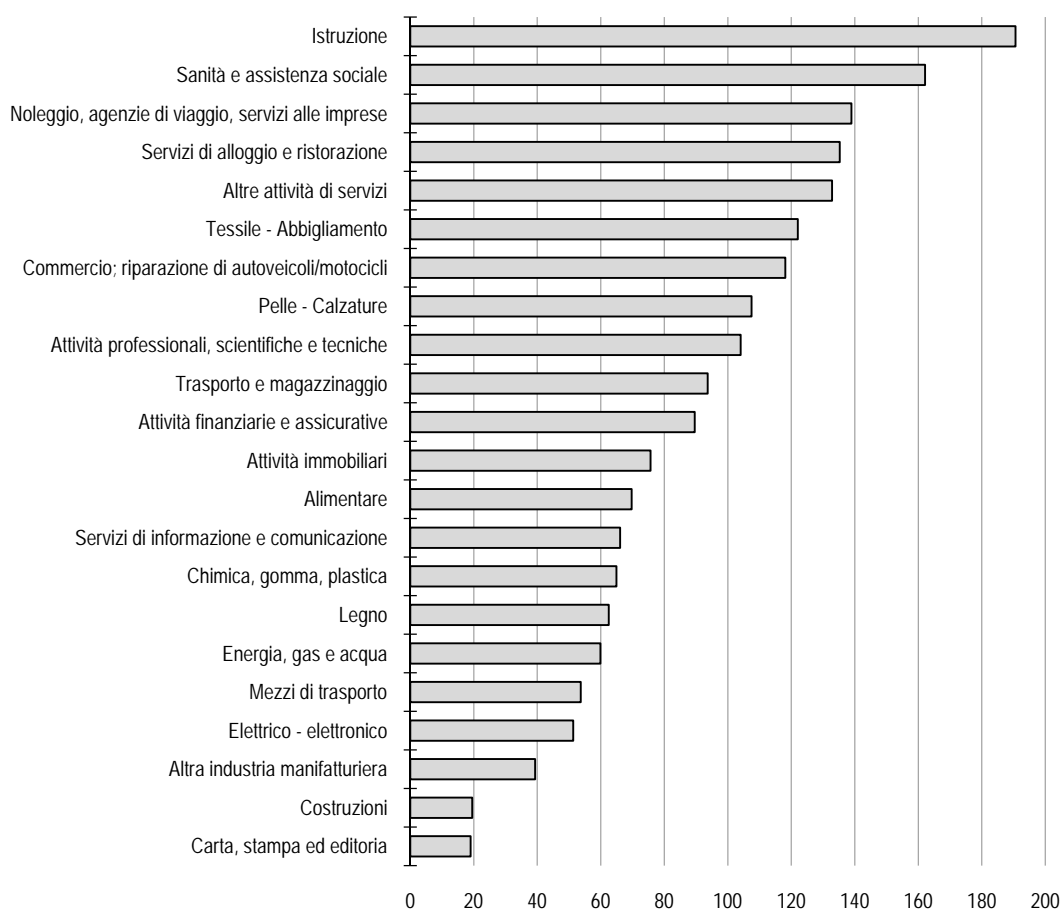
Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Concentrando ora l'attenzione sul grado di rappresentazione femminile¹¹ nei diversi settori di attività economica (cfr. Graf. 2.4), la presenza delle donne risulta molto superiore alle media nell'istruzione e nella sanità-assistenza sociale, settori tradizionalmente a forte vocazione femminile (istruzione e assistenza sociale) e in cui si incrociano le motivazioni legate ai benefici del pubblico impiego (sanità). Valori superiori al dato medio si osservano più frequentemente nei comparti dei servizi – noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese; alloggio e ristorazione; commercio; attività professionali, scientifiche e tecniche – e, con riferimento all'ambito manifatturiero, nel tessile-abbigliamento e conciario-calzaturiero. I settori in cui, di converso, la sotto-rappresentazione delle donne appare più marcata fanno riferimento all'universo produttivo manifatturiero ed industriale, in particolare il settore cartario (-81% rispetto alla media) e quello delle costruzioni (-80,5%).

¹⁰ Negli anni della liberazione dai tabù sessuali e dell'emancipazione femminile, perfino il quotidiano *Mirror* – vicino al Partito Laburista – liquidò inizialmente la faccenda come “lo sciopero delle sottane”. La storia delle operaie della Ford ha ispirato il film del 2010 del regista Nigel Cole *Made in Dagenham*, uscito in Italia con il titolo *We want sex*.

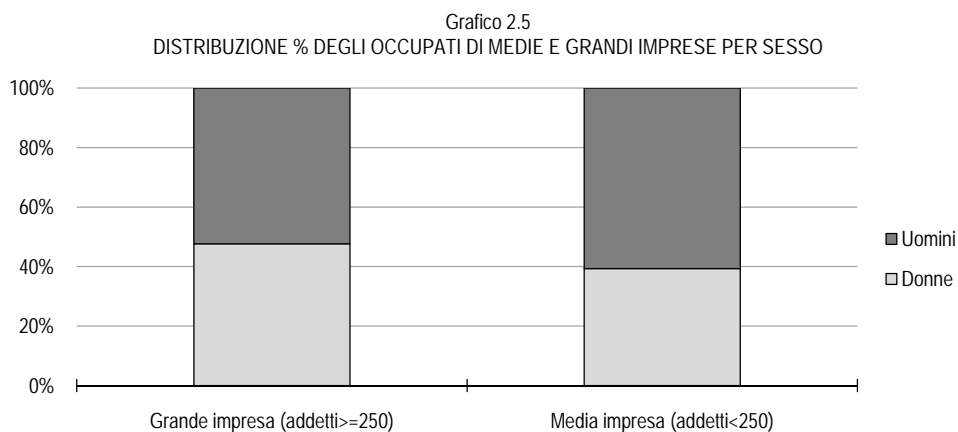
¹¹ Il coefficiente di rappresentazione femminile è calcolato come rapporto tra la quota di donne presenti in un determinato settore e la quota di donne occupate nella totalità dei settori. Un indice pari a 100 indica che il settore è caratterizzato da una percentuale di donne uguale a quella media dell'economia; un indice inferiore o superiore a 100 evidenzia, rispettivamente, una sotto o sovra-rappresentazione delle donne nel settore rispetto al totale.

Grafico 2.4
COEFFICIENTE DI RAPPRESENTAZIONE FEMMINILE PER SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

I dati dell'indagine sulle medie e grandi imprese toscane mostrano altresì come la dimensione aziendale influenzi in maniera positiva la quota rosa di occupazione (Graf. 2.5): nelle medie imprese, in cui rientrano le imprese rispondenti all'indagine con un numero di addetti compreso tra 100 e 250 addetti, l'occupazione femminile sul totale si attesta al 39,3%, mentre nelle imprese con più di 250 addetti il divario di genere è molto meno pronunciato e l'occupazione femminile raggiunge il 47,6%. La maggiore dimensione aziendale sembrerebbe perciò rappresentare una funzione delle più elevate opportunità di occupazione per le donne, ed è verosimile supporre che tale dato possa essere spiegato dalle modalità di selezione del personale delle aziende più grandi, basate su procedure più formalizzate e mirate all'individuazione di determinati *skills* (parimenti a quanto avviene per i concorsi delle pubbliche amministrazioni), riducendo quindi il peso di fattori emotivi o comunque basati sul meccanismo della "segnalazione". Allo stesso tempo potrebbe essersi generata una sorta di selezione naturale della tipologia di imprese per la quale le donne intendono proporsi, preferendo quegli ambiti lavorativi in cui le competenze e le professionalità rappresentano i soli requisiti di accesso, a prescindere quindi dal genere.



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

2.2.2 Segregazione verticale

Glass ceiling, letteralmente “soffitto di cristallo”, è un concetto coniato nel 1986 da due giornalisti del Wall Street Journal¹² per indicare quella barriera invisibile che impedisce alle donne gli avanzamenti di carriera, indipendentemente dalle proprie capacità e competenze personali. L’espressione utilizzata rende piuttosto efficacemente l’immagine di un mercato del lavoro in cui le capacità e le performance lavorative delle donne vengono frustrate dal processo per cui potrebbero legittimamente aspirare a posizioni apicali all’interno delle strutture aziendali, in termini di conoscenze ed *expertise* posseduti, ma che di fatto non si traduce in reali opportunità di accedere a posizioni lavorative di maggiori responsabilità e prestigio.

I dati sulle aziende medio grandi della Toscana confermano la persistenza di fenomeni di segregazione verticale, così come evidenziato dalla tabella 2.6 sulla ripartizione di donne e uomini per categoria professionale. Per gli uomini si osserva una maggiore incidenza delle categorie professionali di livello inferiore, quali operai ed impiegati (81,3%), con una prevalenza dei primi (43,1%), coerentemente con la maggiore presenza maschile all’interno del tessuto industriale toscano. Per le donne, invece, operaie ed impiegate rappresentano rispettivamente il 28,5% ed il 45,9% del totale delle addette, denotando quindi un minore sbilanciamento verso le categorie professionali inferiori (74,4%) ma, allo stesso tempo, una più marcata concentrazione femminile nelle posizioni impiegatizie, maggiormente diffuse nei settori dei servizi. Le categorie professionali di livello più elevato – quadri e dirigenti – raccolgono invece il 18,7% degli uomini ed il 25,5% delle donne. Il dato, che apparentemente sconfessa quanto sopra premesso, nasconde in realtà significative differenze nella scomposizione dei due livelli gerarchici più alti: l’81,6% delle donne inquadrata con un livello professionale più elevato rientra tra i quadri e, di conseguenza, meno di 1 su 5 di queste lavoratrici occupa invece una carica dirigenziale. Situazione diversa invece sul lato maschile, dove a fronte di una minore quota di addetti inquadrata in una categoria elevata, l’incidenza dei dirigenti è nettamente più marcata (38%). In altre parole, a fronte di una quota più elevata di donne tra i quadri che, rispetto agli uomini, può ambire al vertice della struttura gerarchica aziendale, nei fatti resta un significativo vantaggio comparato maschile nella competizione per il passaggio al livello successivo.

¹² Hymowitz C., Schellhardt T. D. (1986), “The Glass Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs”, *The Wall Street Journal*, 24 marzo.

Tali dati sono tuttavia influenzati positivamente dalle imprese del comparto della sanità, settore in cui più elevata risulta la concentrazione di occupazione femminile e in cui l'inquadramento di medici (dirigenti) e personale paramedico (quadri) probabilmente rischia di "drogare" il dato. La tabella 2.6 mostra, in effetti, evidenze piuttosto diverse escludendo il dato della sanità: emerge anzitutto la significativa riduzione del divario di genere relativo alla quota di occupati nelle categorie professionali di livello elevato. In questo caso la differenza tra donne e uomini si riduce ad un solo punto percentuale (15% per le donne e 14% per gli uomini), e la quota superiore di donne è riconducibile interamente al dato dei quadri. Si ripropone quindi il tetto di cristallo per le donne, che solo nel 2,6% dei casi hanno riconosciuto un inquadramento di tipo dirigenziale, valore inferiore di due punti all'omologo dato maschile.

Tabella 2.6
DISTRIBUZIONE DI UOMINI E DONNE PER CATEGORIA PROFESSIONALE. TOTALE ED ESCLUSO SANITÀ
Valori %

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
<i>Totale</i>				
Donne	4,7	20,8	45,9	28,5
Uomini	7,1	11,6	38,2	43,1
<i>Escluso Sanità</i>				
Donne	2,6	12,8	56,9	27,8
Uomini	4,6	9,4	40,0	46,1

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

La composizione di genere delle diverse categorie professionali (cfr. Graf. 2.7) vede un rapporto estremamente equilibrato per la posizione impiegatizia, mentre per tutte le altre categorie si osservano squilibri sulle cui motivazioni si è avuto modo di dibattere in precedenza. Tra operai e dirigenti il divario di genere è sostanzialmente allineato, con le donne a rappresentare poco più di un terzo degli addetti inquadrati entro tali categorie. La minore quota femminile di dirigenti si scontra, è bene ripeterlo, con il dato relativo ai quadri – gradino immediatamente precedente – dove le donne rappresentano la netta maggioranza (60,2%).

Tabella 2.7
TASSO DI FEMMINILIZZAZIONE PER MACROSETTORE E CATEGORIA PROFESSIONALE
Valori %

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
Industria	13	21	34	20
Servizi	39	67	59	50
TOTALE	36	60	50	36

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Analizzando il tasso di femminilizzazione delle categorie professionali all'interno dei diversi settori di attività economica, si ripropone la dicotomia presente tra il comparto industriale e quello dei servizi, caratterizzati da significative differenze in termini di presenza femminile.

Nell'ambito industriale e manifatturiero solo il 13% dei dirigenti è di sesso femminile e valori superiori al dato medio si osservano in quei comparti con più elevato coefficiente di rappresentazione femminile (tessile e pelle), mostrando così una – seppur limitata – correlazione positiva tra presenza femminile e numero di dirigenti donna. Anche tra i quadri il tasso di femminilizzazione raggiunge valori più elevati per i comparti della pelle-calzature e della chimica.

Nei servizi la più marcata presenza femminile è ben visibile nelle prime tre categorie professionali (operai, impiegati e quadri), dove il tasso di femminilizzazione raggiunge, rispettivamente il 50%, il 59% e il 67%. La correlazione positiva tra crescita del livello professionale e presenza femminile si interrompe però in corrispondenza dei dirigenti, dove il tasso si ferma al 39%, ovvero quasi 20 punti percentuali in meno rispetto al tasso di femminilizzazione dell'intero comparto terziario. I settori in cui vi è una maggiore quota di donne tra i dirigenti sono quelli della sanità e assistenza sociale, delle attività immobiliari e di quelle professionali, scientifiche e tecniche¹³. Molti, di contro, sono i settori del terziario in cui la percentuale di donne tra i dirigenti risulta nettamente inferiore al tasso di femminilizzazione degli stessi comparti: ciò è particolarmente evidente nel commercio, nell'alloggio e ristorazione e nei trasporti.

I dati relativi alla composizione di genere delle diverse categorie professionali ci ha consentito di elaborare un indice di discriminazione¹⁴ in grado di restituire la misura del *gap*, a detrimento delle donne, per l'accesso alle cariche dirigenziali all'interno dei macro comparti d'attività economica e di imprese di diverse dimensioni. Come si vede (Tab. 2.8), l'indice di discriminazione nelle medie e grandi imprese della Toscana è pari a -40,6%, denotando quindi la presenza di pesanti fattori discriminanti nell'accesso a ruoli apicali, con riferimento al genere. L'indice assume tuttavia evidenze più marcate (-52,6%) se si considera il totale delle imprese al netto della sanità, dove cioè il ruolo di dirigente viene attribuito a tutti i medici.

Rispetto ai macro comparti economici, le donne incontrano maggiori difficoltà nell'accesso a cariche dirigenziali nei servizi, ovvero proprio laddove è maggiore il tasso di femminilizzazione dei diversi settori: l'indice raggiunge il valore di -67,2%, superiore quindi a quello osservabile nell'industria (-63,8%).

La dimensione aziendale risulta tuttavia essere una variabile certamente più decisiva rispetto all'indice analizzato: come visto in precedenza (cfr. Graf. 2.5), le imprese con più di 250 addetti presentano un rapporto di genere tra i propri addetti più equilibrato e ciò si ripercuote indubbiamente anche nella possibilità per le donne di accedere a cariche dirigenziali, possibilità che nelle grandi imprese è quasi due volte superiore a quella che invece si osserva nelle medie imprese. Al di là del dato relativo, anche per le grandi imprese l'indice di discriminazione raggiunge comunque un valore superiore al dato medio.

Tabella 2.8
INDICE DI DISCRIMINAZIONE NELL'ACCESSO A CARICHE DIRIGENZIALI, PERTIPOLOGIA DI IMPRESA

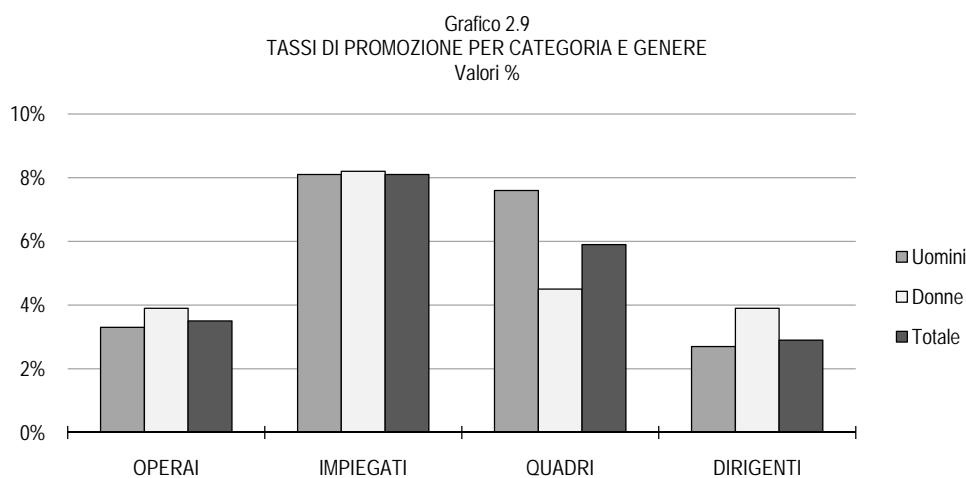
	% di dirigenti uomini sul totale degli addetti	% dirigenti donne sul totale delle addette	Indice di discriminazione
TOTALE	7,1	4,7	-40,6
Totale senza Sanità	4,6	2,6	-52,6
Industria	2,7	1,2	-63,8
Servizi	10,6	5,4	-67,2
Grandi (=>250 addetti)	9,1	5,8	-44,1
Medie (<250 addetti)	2,0	0,7	-87,4

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

¹³ Il dato relativo all'istruzione risulta scarsamente indicativo perché basato su un numero limitato di casi.

¹⁴ L'indice di discriminazione è stato calcolato dividendo la differenza della quota di dirigenti maschi e femmine sul totale dei rispettivi sessi, per la quota di dirigenti sugli addetti totali. L'indice assume segno negativo in caso di discriminazione a carico delle donne e la sua entità è tanto maggiore quanto più ampio è il *gap* di rappresentanza al vertice tra donne e uomini.

Dopo aver osservato il grado di discriminazione di genere associato all'accesso a cariche dirigenziali, il grafico 2.9 mostra i tassi di promozione interni alle diverse categorie¹⁵, ovvero un indicatore che misura la velocità dell' 'ascensore' delle posizioni aziendali di uomini e donne. Il dato complessivo vede prevalere leggermente le donne (5,9 vs. 5,6), tuttavia nelle pieghe delle diverse categorie si ripropongono quei fenomeni legati alla persistenza di fenomeni segregativi: il dato femminile mostra differenziali positivi rispetto a quello maschile per le due categorie estreme, dove cioè vi è una ridotta presenza femminile sul totale (operai) e dove la posizione apicale risulta essere ormai già raggiunta (dirigenti). Il dato ulteriormente rivelatore della presenza del soffitto di cristallo è quello relativo ai quadri: chiaro che un tasso di promozione più elevato interno a questa categoria sarà funzionale anche ad un maggior numero di passaggi al livello dirigenziale, e così, nel 2011, nelle medie e grandi imprese della Toscana le promozioni tra livelli della categoria dei quadri ha riguardato il 7,6% degli uomini ed il 4,5% delle donne.



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

2.3

Tipologie contrattuali, trasformazioni, assunzioni e cessazioni del contratto di lavoro

2.3.1 Tipologie e trasformazioni del contratto di lavoro

La crescita dell'occupazione femminile avvenuta in Italia negli ultimi 20 anni ha ricevuto un grosso impulso dal diffondersi di forme contrattuali flessibili e a tempo parziale, le quali hanno consentito alle donne di aumentare il proprio grado di partecipazione al mercato del lavoro grazie alle più ampie possibilità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro che tali tipologie contrattuali hanno comportato. L'accresciuta occupazione femminile non ha però annullato, come visto, una serie di elementi che caratterizzano in negativo il lavoro delle donne, alcuni dei quali rappresentano proprio il rovescio della medaglia di quelle riforme del mercato del lavoro che, se da un lato hanno apportato indubbi benefici sul fronte della partecipazione al mercato del lavoro, hanno allo stesso tempo visto crescere il grado di fragilità e precarietà di quei lavoratori assunti con contratti non standard.

¹⁵ I dati a disposizione hanno consentito di calcolare i tassi di promozione interni alle diverse categorie (passaggio al livello superiore) ma non tra le categorie stesse (p.e. da impiegati a quadri).

La rilevazione condotta sulle medie e grandi imprese toscane, da questo punto di vista, presenta però un grosso limite, in quanto le fattispecie contrattuali riportate sul questionario non tengono conto del processo di riforma del mercato del lavoro (in particolare le leggi 196/1997, pacchetto Treu, e 30/2003, legge Biagi) che ha liberalizzato le varie forme contrattuali atipiche che maggiormente hanno contribuito negli ultimi anni alla crescita dell'occupazione femminile. Le principali tipologie contrattuali contemplate dall'indagine sono i contratti a tempo indeterminato (distinguendo i *part time* dai *full time*), a tempo determinato (distinguendo i *part time* dai *full time*), contratti di formazione e lavoro¹⁶ e di apprendistato.

Il contratto a tempo determinato risulta più diffuso tra le donne (5,9%), con una quota superiore di ben due punti rispetto a quella maschile. Altra peculiarità dell'occupazione femminile all'interno delle medie e grandi imprese riguarda la più ampia diffusione del *part time*, cinque volte superiore al dato degli uomini. Il *part time* riguarda, rispettivamente, il 4,5% e il 15,4% degli uomini occupati con contratto a tempo indeterminato e determinato; nettamente superiori le cifre per l'occupazione femminile, dove il tempo parziale riguarda il 22,7% delle dipendenti a tempo indeterminato e ben il 37,5% delle lavoratrici con contratto a termine: per queste ultime, in particolare, pare utile sottolineare come la condizione di fragilità sul mercato del lavoro si esprima su ben due dimensioni, l'orario ridotto – e, conseguentemente, una minore retribuzione – e la precarietà dell'occupazione.

Tabella 2.10
DIPENDENTI PER SETTORE, TIPOLOGIA DI CONTRATTO E GENERE
Valori %

	Totale	Uomini	Donne	Tasso femminilizzazione
Tempo indeterminato	93,6	94,4	92,8	45,0
Tempo determinato	4,8	3,9	5,9	55,5
Apprendistato	1,0	1,0	1,0	44,2
Altro	0,6	0,7	0,4	31,3
TOTALE	100	100	100	45,4
<i>Part time</i>	13,4	4,9	23,6	75,3
% <i>part timers</i> tra i tempi indet.	12,7	4,5	22,7	79,9
% <i>part timers</i> tra i tempi deter.	27,6	15,4	37,5	80,4

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Per le tipologie contrattuali diverse dal tempo indeterminato, il tasso di femminilizzazione evidenzia un *gap* di genere a svantaggio delle donne, che rappresentano ben il 55,5% dei contratti a tempo determinato e addirittura i 3/4 dei contratti *part time*. Tra i dipendenti *part time* con contratto a tempo determinato, condizione di maggior precarietà tra i diversi incroci possibili in tabella 2.10, ben 4 su 5 sono donne: occorre tuttavia distinguere le situazioni in cui il *part time* è una scelta volontaria della lavoratrice da quelle situazioni in cui invece non lo è.

I dati Isfol relativi al 2011 ci dicono che in Toscana ben il 46,5% dei contratti *part time* sono imposti dall'azienda e non scelti dal lavoratore. L'ampiezza del fenomeno, che si giustifica evidentemente con il periodo critico attraversato dall'economia, si ripercuote perciò in maniera piuttosto sbilanciata sulle donne ed è lecito pensare che la situazione non sia molto diversa all'interno delle medie e grandi imprese della Toscana. A livello settoriale (cfr. Graf. 2.11) si osserva un'incidenza più elevata del *part time* per quei comparti caratterizzati da significativi flussi di stagionalità: è il caso del commercio, dell'alloggio e ristorazione e dell'istruzione. In termini di genere, le differenze appaiono in tutta la loro evidenza sia nell'ambito del settore industriale che in quello dei servizi: l'incidenza di contratti a tempo parziale per gli uomini

¹⁶ Nel settore privato il contratto di formazione e lavoro è stato sostituito dal contratto di inserimento con il decreto legislativo 276/2003 attuativo della legge 30/2003 (legge Biagi).

raggiunge il 6% nell'industria ed il 4,4% nel terziario, con punte più elevate registrate in quei settori in cui il ricorso al *part time* va ricondotto alle sunnominate caratteristiche di stagionalità dell'occupazione. Tra le donne la ricorrenza della tipologia di contratto *part time* è di 1 ogni 5 nell'industria e di 1 ogni 4 nei Servizi.

Grafico 2.11
INCIDENZA DEI *PART TIME* SUL TOTALE DEI DIPENDENTI PER ATTIVITÀ ECONOMICA E GENERE
Valori %

Settore	Uomini	Donne
Industria	6,0	19,2
Alimentare	1,2	9,4
Altra industria manifatturiera	1,0	18,2
Carta, stampa ed editoria	0,0	14,2
Chimica, gomma, plastica	7,3	13,8
Costruzioni	0,6	13,3
Elettrico - elettronico	0,3	12,8
Energia, gas e acqua	0,8	8,8
Legno	1,1	14,2
Mezzi di trasporto	33,5	61,4
Pelle - Calzature	0,0	4,9
Tessile - Abbigliamento	0,7	14,4
Servizi	4,4	24,4
Altre attività di servizi	7,1	32,2
Attività finanziarie e assicurative	0,8	15,6
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1,4	11,0
Commercio	5,8	42,8
Istruzione	35,3	48,7
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	19,6	79,1
Pubblica amministrazione	1,5	6,0
Sanità e assistenza sociale	6,2	16,9
Servizi di alloggio e ristorazione	20,7	53,3
Servizi di informazione e comunicazione	3,1	22,5
Trasporto e magazzinaggio	4,1	30,1
TOTALE	5,0	23,6

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Considerata la maggiore incidenza per l'occupazione femminile dei contratti a termine e a tempo parziale, altro dato rilevante ai fini dell'analisi su eventuali divari di genere presenti all'interno delle medie e grandi imprese toscane riguarda le trasformazioni contrattuali, ovvero i passaggi da contratti a termine a contratti a tempo indeterminato, e i passaggi da *part time* a tempo pieno.

Le trasformazioni contrattuali riguardano in misura più evidente la popolazione femminile (64,5%), dato che non stupisce considerate le richiamate caratteristiche dell'occupazione rosa. Più esplicativi risultano invece i dati relativi alle diverse tipologie di trasformazioni: il passaggio da tempo determinato a tempo indeterminato ha riguardato allo stesso modo uomini e donne, tuttavia anche in questo caso si osserva la presenza di un *gap* di genere se si considera come il contratto a tempo determinato impatti in maniera asimmetrica su donne e uomini, con un tasso di femminilizzazione di questo indicatore pari al 55,5%.

Il tasso di femminilizzazione relativo alle trasformazioni dell'orario lavorativo risulta ancora più marcato: i passaggi dal *part time* al tempo pieno riguardano le donne in ben l'80,5% dei casi, mentre è ancora più elevato il tasso di femminilizzazione delle trasformazioni contrattuali da tempo pieno a tempo parziale (85,9%), che si giustifica con il maggiore ricorso volontario a questo strumento da parte delle lavoratrici per esigenze legate, prevalentemente, alla cura della famiglia. È tuttavia evidente che il *part time* involontario, imposto dall'azienda, non può che colpire in maniera più pesante proprio la popolazione lavorativa femminile: prova a supporto di

tale evidenza è da ricercare anche nella crescita del tasso di femminilizzazione dei passaggi da tempo pieno a tempo parziale (+1,6%) verificatosi nelle medie e grandi aziende toscane nel periodo 2009-2011.

2.3.2 Assunzioni e cessazioni

L'indagine sull'occupazione nelle medie grandi imprese della Toscana consente di rilevare i flussi in entrata e in uscita dalle aziende, grazie ai quali è possibile condurre un'analisi dei trend occupazionali registrati nel biennio 2010-2011.

Le assunzioni hanno rappresentato la motivazione principale dei nuovi ingressi registrati nel 2011: la tabella 2.12 mostra le differenze di genere relative ai due macro settori dell'industria e dei servizi¹⁷, riproponendo quei fenomeni segregativi analizzati in precedenza (cfr. § 2.2). Più bilanciato il dato maschile, mentre per le donne si osserva nuovamente una sovrarappresentazione all'interno dell'ambito terziario, che raccoglie l'82,7% di tutte le nuove assunzioni femminili realizzate nel 2011 all'interno delle medie e grandi imprese della Toscana. Positivo si presenta inoltre il dato relativo all'industria, dove il tasso di femminilizzazione delle nuove assunzioni è del 33,2%, superiore quindi alla stessa presenza femminile all'interno del comparto (24,9%).

Tabella 2.12
NUOVE ASSUNZIONI PER MACRO SETTORE E GENERE
Valori %

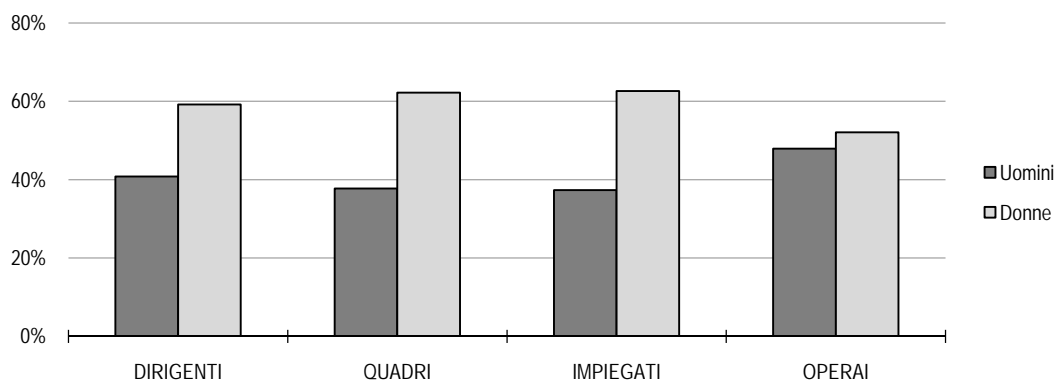
Settore	TOTALE	Uomini	Donne	Tasso di femminilizzazione
Industria	29,3	44,7	17,3	33,2
Servizi	70,7	55,4	82,7	65,7
TOTALE	100	100	100	56,2

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

La prevalenza di nuove assunzioni femminili si declina anche all'interno delle diverse categorie professionali (Graf. 2.13), dove non emergono quelle barriere invisibili in corrispondenza delle posizioni apicali riscontrate in sede di analisi dello stock dell'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese. Per tutte le categorie professionali – ad eccezione degli operai – il tasso di femminilizzazione risulta vicino (nel caso dei dirigenti) o addirittura superiore al 60% (per i quadri e gli impiegati). La dinamica dell'evoluzione occupazionale all'interno delle medie e grandi imprese della Toscana sembrerebbe quindi mostrare una tendenza al riequilibrio dei divari di genere osservati a livello strutturale: i *gap* restano tuttavia ancora piuttosto marcati e le evidenze osservate nell'ambito delle caratteristiche contrattuali (stabilità e durata) non ci consentono di dare una lettura pienamente positiva dei trend occupazionali femminili nel biennio 2010-2011.

¹⁷ Per l'esiguità dei casi si è deciso di non proporre il dato relativo all'agricoltura, di scarso contenuto informativo.

Grafico 2.13
TASSO DI ENTRATA (ASSUNZIONI) PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE
Valori %



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

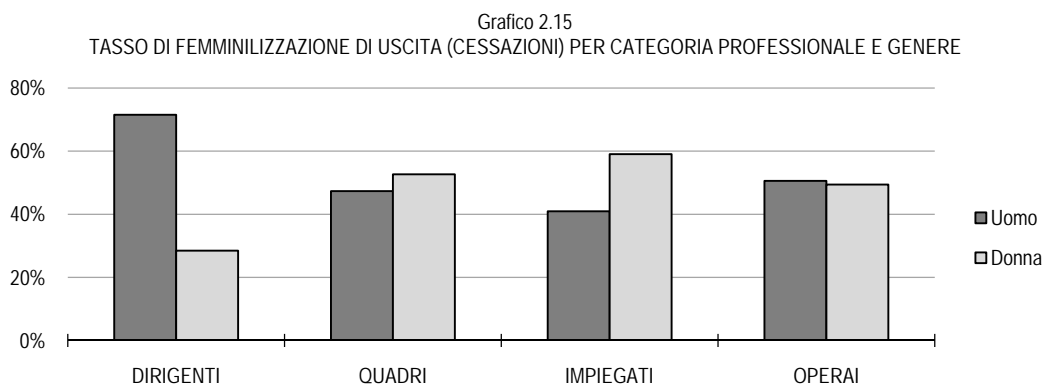
Passando all'analisi delle cessazioni dei rapporti di lavoro si rileva anzitutto un maggiore equilibrio tra i due generi, ma le differenze emergono in tutta la loro evidenza se scomponiamo il dato all'interno dei due macro comparti economici (cfr. Tab. 2.14), dove si ripropone il tradizionale *sex typing*. Per le donne, comunque, il tasso di femminilizzazione delle cessazioni risulta inferiore a quello delle nuove assunzioni, e ciò è particolarmente evidente nei servizi.

Tabella 2.14
DIPENDENTI USCITI PER CESSAZIONE, PER SETTORE E GENERE
Valori %

Settore	TOTALE	Uomini	Donne	Tasso di femminilizzazione
Industria	31,6	43,2	20,7	33,9
Servizi	68,4	56,8	79,3	59,8
TOTALE	100	100	100	51,6

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Con riferimento alle diverse categorie professionali, rispetto agli uomini la probabilità che avvenga una cessazione del rapporto di lavoro è più elevata tra le donne inquadrate come impiegate (59%) e quadri (52,7%); tra gli operai il tasso di femminilizzazione delle cessazioni si pone poco al di sotto del 50%, mentre tra i dirigenti solo il 28,5%, contro il 71,5% degli uomini: il dato femminile più favorevole per la categoria dirigenziale va spiegato con il forte peso esercitato dal settore sanità sulla componente femminile, settore in cui le cessazioni contrattuali dei dirigenti (medici) sono perlopiù legate a passaggi del personale ad altre unità del sistema sanitario nazionale e non a licenziamenti.



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

La tabella 2.16 mostra le motivazioni indicate dalle medie e grandi imprese toscane a giustificazione della cessazione del rapporto di lavoro. Il dato più evidente è riferito alla scadenza contrattuale, che costituisce la principale motivazione (65%) della cessazione dei contratti di lavoro delle donne in azienda, dato che tuttavia ben si giustifica con l'elevata incidenza che tale tipologia contrattuale ha sul totale dell'occupazione femminile nelle aziende toscane con più di 100 addetti.

Tabella 2.16
DIPENDENTI USCITI (CESSAZIONI) PER MOTIVO DI CESSAZIONE E GENERE
Valori %

	TOTALE	Uomini	Donne	Tasso di femminilizzazione
Pensionamenti	10,6	15,8	5,6	27,6
Dimissioni volontarie	22,2	25,4	19,3	44,7
Licenziamenti individuali	3,0	3,9	2,3	38,5
Licenziamenti collettivi	4,0	6,0	2,0	26,3
Prepensionamenti	1,4	1,8	0,9	35,1
Mobilità	5,1	6,1	4,2	42,7
Scadenza contratto	52,8	39,7	65,0	63,6
Morte, invalidità	1,0	1,2	0,7	37,6
TOTALE	100	100	100	51,6

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Il tasso di femminilizzazione relativo alle altre motivazioni si pone sempre al di sotto del 50%. Le dimissioni volontarie costituiscono il 19,3% delle cessazioni femminili e in tutti gli altri casi si osservano differenziali di genere piuttosto marcati: pensionamenti e prepensionamenti incidono in misura significativamente maggiore sulla popolazione maschile, anche perché è verosimile supporre che lo stock di occupate sia caratterizzato da un'età media più bassa rispetto a quella degli uomini, a causa di un ingresso massivo nel mondo del lavoro che ha assunto i contorni attuali soltanto a partire dagli anni Novanta. La mobilità costituisce appena il 4,2% dei casi di cessazioni femminili nel 2011, probabilmente a causa della maggiore diffusione di questo strumento all'interno del comparto industriale. Molto bassi, infine, i tassi di femminilizzazione legati ai licenziamenti individuali e collettivi: per queste ultime fattispecie, tuttavia, è utile sottolineare come il mancato rinnovo dei contratti a termine a scadenza possano essere in parte equiparabili a dei licenziamenti. Si capisce bene, perciò, come la motivazione "scadenza contratto", prevalente tra le donne, possa in realtà nascondere cause di licenziamento diverse che finiscono quindi per sottostimare il dato femminile relativo, soprattutto, a licenziamenti e dimissioni volontarie.

2.4

La formazione in impresa

La Direttiva europea 2006/54/CE riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego annovera l'accesso alla formazione professionale tra i principi cardine della lotta alla discriminazione di genere nel mercato del lavoro. Le informazioni rilevate dall'indagine sulle medie e grandi imprese della Toscana consente di rilevare il numero di ore di formazione cui hanno partecipato i dipendenti, non potendo però essere rilevato il numero di partecipanti ai corsi professionali, bensì solo il monte ore medio per uomini e donne¹⁸.

Nel 2011 le imprese del campione rispondenti all'indagine hanno erogato circa 2,3 milioni di ore di formazione, di cui il 47,6% ha riguardato le donne. Il numero medio di ore di formazione professionale cui ha preso parte il personale delle aziende medie e grandi della Toscana è pari a 17,6, ma le donne scontano uno scarto negativo rispetto al dato maschile di quasi due ore.

Tabella 2.17
ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER ATTIVITÀ ECONOMICA E GENERE

	Ore medie totale	Ore medie uomini	Ore medie donne
Agricoltura	8,1	7,6	11,1
Industria	9,2	9,1	9,5
Servizi	19,5	22,4	17,3
TOTALE	17,6	18,5	16,7

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

Molto differenziata risulta la situazione interna ai diversi macro comparti, con le donne che possono vantare differenziali positivi rispetto agli uomini nel numero medio di ore formative all'interno dei settori agricolo e industriale. Il dato, apparentemente contro intuitivo rispetto ai valori totali, va spiegato chiamando in causa le caratteristiche dell'occupazione femminile e, in particolare, la sottorappresentazione delle donne in alcuni settori d'attività economica caratterizzati prevalentemente da forza lavoro maschile: è il caso, appunto, dell'agricoltura e dell'industria, dove la bassa presenza femminile si concentra per lo più in categorie professionali di medio livello (quadri ed impiegati) in cui il numero di ore di formazione risulta più elevato rispetto alla categoria degli operai, a forte caratterizzazione maschile per questi due macro comparti. Il discorso sin qui fatto ci consente quindi di analizzare allo stesso modo anche l'ampia forbice esistente, a favore degli uomini (22,4 vs. 17,3 ore), nella formazione professionale erogata nei settori dei servizi, comparto nel quale il monte orario dedicato alla formazione, rapportato al numero di partecipanti ai corsi, risulta notevolmente più elevato di quanto rilevato nell'industria e nell'agricoltura.

Le donne scontano ancora una volta gli effetti del soffitto di cristallo proprio nell'ambito dei processi di formazione ed aggiornamento, che rappresentano al contempo un 'ascensore' della scala gerarchica aziendale basato proprio sull'*empowerment* delle competenze conseguito attraverso la partecipazione a momenti formativi. I valori riferiti alle diverse categorie professionali mostrano l'esistenza di differenziali che sfavoriscono le donne nell'accesso alla formazione, con evidenze più marcate proprio in corrispondenza di quelle categorie in cui la presenza femminile si presenta più densa. Il divario di genere raggiunge i picchi più elevati per i quadri, dove le ore medie di formazione fruita dalle donne sono pari a 16,5, ovvero meno della

¹⁸ Alle aziende è stato richiesto di indicare il numero totale di ore di formazione e il numero totale di partecipanti, contando però il singolo dipendente il numero di volte corrispondente al numero di corsi cui ha partecipato; per tale motivo è possibile stabilire soltanto il dato pro capite riferito alle ore di formazione.

metà del dato maschile; più contenuto invece – ma comunque superiore alle due ore – il divario di genere esistente tra gli impiegati. Il differenziale tende infine a scomparire per quelle categorie in cui la minore presenza femminile “diluisce” il dato, presentando evidenze solo di poco al di sotto del dato degli uomini.

Tabella 2.18
ORE MEDIE DI FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE

	Ore medie totale	Ore medie uomini	Ore medie donne
Dirigenti	9,6	9,8	9,3
Quadri	23,0	34,2	16,5
Impiegati	29,3	30,5	28,3
Operai	6,4	6,5	6,3
TOTALE	17,6	18,5	16,7

Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana, *Indagine sulle aziende medio grandi*

3.

FLESSIBILITÀ, CONCILIAZIONE DEI TEMPI E SERVIZI A SUPPORTO: IL GIUDIZIO DELLE GRANDI IMPRESE TOSCANE SULLE PRIORITÀ DA PERSEGUIRE PER MIGLIORARE IN QUANTITÀ E QUALITÀ IL LAVORO FEMMINILE

In occasione dell'attività di monitoraggio biennale 2010-2011 sulla presenza femminile nelle medie e grandi aziende toscane, l'Ufficio della Consigliera di Parità della Toscana, di concerto con l'Assessore Regionale alle Attività Produttive, Lavoro e Formazione, Gianfranco Simoncini, ha deciso di accompagnare la rilevazione sui caratteri dell'occupazione femminile e maschile con un'indagine conoscitiva, rivolta a un sottoinsieme delle aziende toscane con più di 100 dipendenti, pubbliche e private, finalizzata ad analizzare dimensioni di natura più qualitativa e pianificare, di conseguenza, azioni strategiche di medio-lungo periodo in grado di contribuire ad un reale cambiamento, proficuo sia per la popolazione femminile che per le imprese.

In particolare, l'indagine conoscitiva ha inteso indagare il giudizio delle medie e grandi imprese toscane su alcuni grandi temi riguardanti l'occupazione femminile: aspetti rilevanti per raggiungere la piena e buona occupazione femminile, difficoltà incontrate dalle aziende nell'assunzione e gestione di personale femminile, cultura di impresa, flessibilità organizzativa e degli orari, misure a sostegno della conciliazione. Per ognuno dei richiamati aspetti l'indagine ha sollecitato i soggetti rispondenti ad indicare, tra una serie di misure ed interventi di *policies*, non solo aziendali, quegli elementi ritenuti *a)* più importanti e *b)* più fattibili rispetto all'obiettivo di favorire una migliore quantità e qualità del lavoro femminile.

Il giudizio dato dalle 114 imprese rispondenti all'indagine è stato espresso attraverso una scala per la misura di atteggiamenti a quattro *item*: molto, abbastanza, poco, per niente. Le singole risposte, riaggregate in macro-categorie¹⁹, sono state ponderate in modo tale da restituire un indice sintetico (p.e. importanza, fattibilità), che assume valori da 0 a 100, dove 100 rappresenta il massimo e 0 il minimo di importanza/fattibilità²⁰.

Pare utile specificare che il ristretto campione di imprese partecipanti all'indagine non consente di riportare i giudizi dati all'intero universo delle medie e grandi imprese toscane, anche considerando che l'obiettivo principale di questa rilevazione – che in tal senso si differenzia da quella di natura quantitativa regolata dalla Legge 125 del 1991 – è piuttosto quello di ascoltare la “voce” delle aziende rilevando in maniera diretta quei vincoli e freni all'occupazione femminile che altrimenti non avrebbero la possibilità di emergere attraverso la sola rilevazione quantitativa.

¹⁹ Ogni quesito del questionario presenta dalle 7 alle 11 modalità di risposta, che sono state riaggregate in macro-tematiche al fine di rendere più intelligibili i grafici in cui sono riassunte. Le modalità di risposta comprese in ciascuna macro-categoria sono riassunte nell'appendice B.

²⁰ In particolare, l'indice è stato costruito attribuendo un punteggio alle 4 modalità di risposta (molto = 5, abbastanza = 3, poco = 1, per niente = 0). Per ogni domanda è stato effettuato il conteggio delle risposte per singola modalità per tutti i questionari ed applicata la seguente formula: $[(\text{conteggio risposte "molto"} * 5) + (\text{conteggio risposte "abbastanza"} * 3) + (\text{conteggio risposte "poco"} * 1) + (\text{conteggio risposte "per niente"} * 0)] / (\text{conteggio di tutte le risposte} * 5) * 100$

In questo modo è stato possibile ottenere un valore 0 - 100, dove 100 rappresenta il massimo e 0 il minimo di importanza/fattibilità, indice di facile lettura ed interpretazione ed immune alla presenza di missing (circa il 5%) all'interno delle singole domande.

3.1

La promozione dell'occupazione femminile

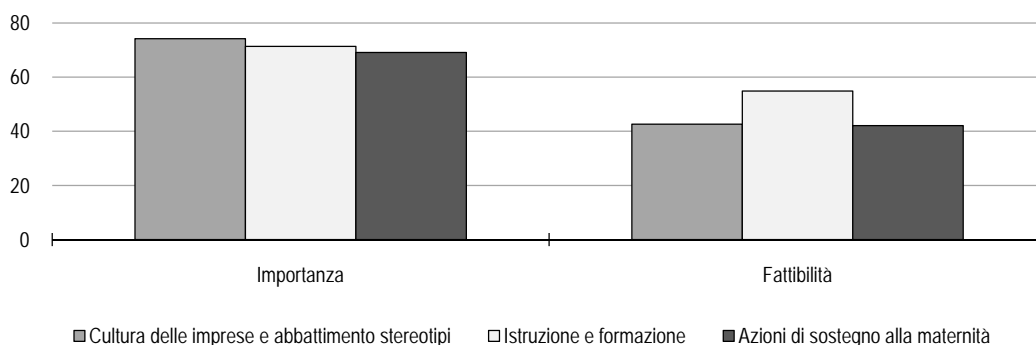
Nel corso della prima parte del presente Rapporto sono stati analizzati alcuni di quegli elementi che rappresentano dei vincoli, più o meno marcati, rispetto all'obiettivo di raggiungere elevati tassi di occupazione femminile e maggiori opportunità di progressioni di carriera per le donne. Una maggiore occupazione femminile, del resto, non rappresenta una possibilità auspicabile soltanto in termini di equità, ma anche e soprattutto di crescita: la Banca d'Italia (2012) stima che un tasso di occupazione femminile del 60% porterebbe ad un aumento di PIL del 7%, grazie all'incrocio di effetti diretti ed indiretti:

- *diretti*: aumenta il numero di contribuenti per la fiscalità generale e quella previdenziale;
- *indiretti*: cresce la domanda di servizi, in particolare di quelli svolti precedentemente "in economia" dalle donne, come i lavori di cura, facendo crescere ulteriormente l'occupazione; si riduce il rischio di povertà per le famiglie in presenza di un salario aggiuntivo, che può permettere di coprire più agevolmente eventi inattesi e/o l'aumento dei consumi e del benessere familiare.

Si capisce, perciò, come una maggiore e migliore occupazione femminile non sia soltanto una *questione da donne*, avendo invece delle implicazioni profonde sulla capacità del Paese di riprendere il percorso della crescita economica.

Quanto detto, evidentemente, non sfugge alla conoscenza delle medie e grandi imprese della Toscana, dalle cui risposte si evince un *gap* significativo tra ciò che viene percepito come importante per favorire l'occupazione femminile e l'effettiva fattibilità degli interventi funzionali a tale obiettivo (cfr. Graf. 3.1). Tutte le dimensioni considerate sono ritenute dalle imprese molto/abbastanza importanti, in particolare quei fattori di tipo culturale che finiscono per confinare le donne all'interno di recinti stereotipati dai quali diventa arduo uscire anche a causa di fenomeni di segregazione orizzontale e verticale che tendono a riproporre l'occupazione femminile nell'ambito di alcuni settori e comunque in pochi casi nei gradini più elevati della scala gerarchica aziendale. Parimenti importanti sono ritenuti quegli elementi legati al mondo dell'istruzione e della formazione, nella fattispecie una maggiore integrazione tra le Università toscane ed il mondo del lavoro e la necessità di orientare maggiormente la formazione scolastica delle donne, orientandola verso le aree tecniche e scientifiche. Prioritarie vengono altresì considerate le policy in grado di favorire l'accesso ai servizi di cura per l'infanzia e i finanziamenti per il sostegno alla maternità, misure finalizzate a ridurre la fuoruscita della donna dal mercato del lavoro in seguito alla nascita di un figlio. In questo senso il sistema di welfare toscano mostra già una certa sensibilità al tema: la quota di risorse che il sistema pubblico destina al servizio di asilo nido – attraverso interventi diretti o con contributi economici per il pagamento delle rette in strutture private convenzionate – risulta superiore di quasi quattro punti alla media nazionale: il 21,3% rispetto al 17,5% nel 2009 (Irpel, 2012a). È del resto dimostrato che politiche di incentivazione monetaria al lavoro femminile determinano effetti irrilevanti in assenza di un'adeguata offerta di servizi di cura in grado di 'liberare' il tempo dedicato dalle donne a questa attività (CNEL, 2009).

Grafico 3.1
 PER RAGGIUNGERE IN TOSCANA LA PIENA E BUONA OCCUPAZIONE FEMMINILE, QUANTO È IMPORTANTE/FATTIBILE INTERVENIRE SUI SEGUENTI FATTORI?



La percezione prevalente delle imprese partecipanti all'indagine è che esista un divario piuttosto marcato tra la desiderabilità di molti degli elementi richiamati e la loro reale fattibilità. Una parziale eccezione a tale dato riguarda i fattori legati all'istruzione e formazione: le imprese ritengono che, rispetto ad altri tipi di intervento, sia maggiormente possibile operare sull'orientamento scolastico delle donne indirizzandole verso percorsi di natura tecnica, scientifica ed economica, correggendo quindi uno dei fattori *in nuce* della segregazione orizzontale, ovvero la più alta concentrazione delle immatricolazioni femminili nelle discipline umanistiche. La maggiore integrazione tra realtà accademica e mondo del lavoro rappresenta l'altro punto critico rispetto al quale le imprese ritengono sia maggiormente fattibile operare, lamentando spesso la presenza di *skills* tra i giovani laureati che non sono immediatamente impiegabili dalle imprese, se non dopo un – più o meno lungo – processo di formazione aziendale interno.

Il fatto che le criticità legate all'occupazione femminile siano legate a doppio filo a questioni di natura culturale viene implicitamente confermato dal giudizio delle imprese sulla (bassa) capacità delle donne di imporre nuove regole di governance e leadership femminile. Poco fattibili vengono altresì giudicati alcuni tipi di intervento di sostegno alla maternità, come i piani di congedo assistiti, rispetto al quale la normativa ha di recente fatto dei, pur timidi, passi verso un maggiore riconoscimento del ruolo paterno nell'ambito della genitorialità.

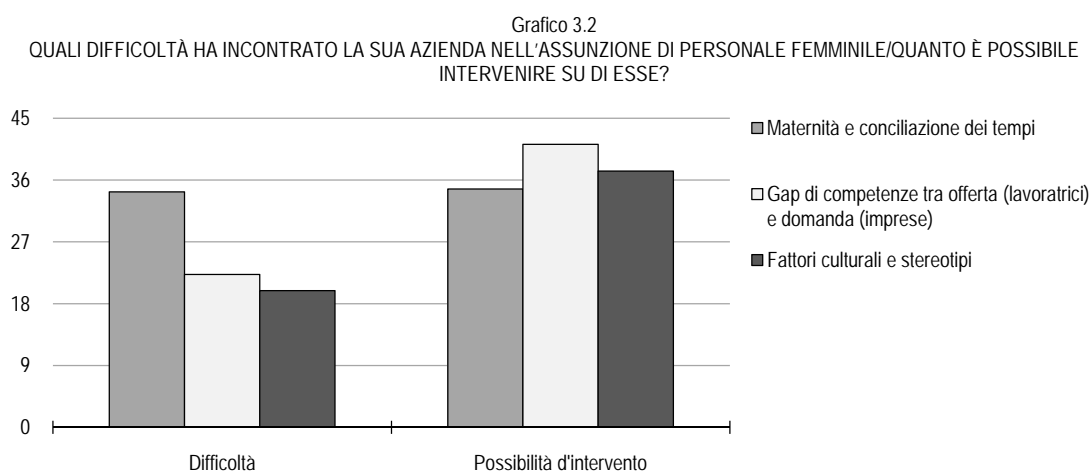
3.2

Il rapporto tra impresa e forza lavoro femminile

Rispetto ai principali elementi di difficoltà nell'assunzione di personale femminile avvertiti dalle imprese, occorre anzitutto premettere che dall'indagine non emerge la presenza di fattori cruciali ostativi: il livello di criticità indicato dalle imprese rispondenti all'indagine lungo le diverse dimensioni indagate si tiene infatti su livelli medio-bassi (cfr. Graf. 3.2). In termini relativi, invece, emergono primariamente due fattori sui quali si è ampiamente dibattuto nella prima parte di questo lavoro: il *worklife balance* femminile e la maternità. È evidente come la disponibilità femminile sul luogo di lavoro – in termini, ad esempio, di mobilità su territorio nazionale ed extra nazionale, lavoro straordinario, ecc. – venga inficiata dallo squilibrio presente all'interno della coppia nella ripartizione del carico di lavoro domestico, sovente appannaggio esclusivo della donna. Anche la maternità viene vista come una forte cesura

rispetto alla progressione lungo i gradini della crescita della carriera professionale di una donna, anche se tale visione nasconde probabilmente una certa miopia nella visione strategica aziendale che, in particolare negli ultimi anni, tende sempre più ad una lettura di corto raggio dei mercati (le famigerate trimestrali di cassa) piuttosto che ad elaborazioni strategiche di medio e lungo periodo. La maternità, nel giudizio delle imprese rispondenti, non viene declinata in misura significativa come aggravio dei costi aziendali, ma si può ben capire come, secondo questa lettura che abbiamo definito miope, sei mesi di congedo di maternità possano rappresentare un periodo troppo lungo nella programmazione aziendale. Allo stesso tempo, tuttavia, le imprese ritengono che quello della maternità rappresenti un aspetto sul quale sia possibile operare per ridurre i richiamati effetti disincentivanti all'assunzione di risorse femminili.

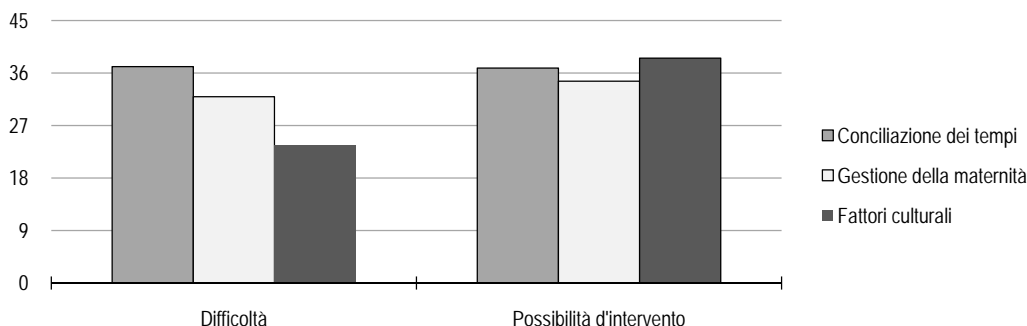
Meno presenti nell'assunzione di personale femminile risultano le criticità legate al possesso delle competenze richieste, *gap* rispetto ai quali le aziende ritengono comunque di poter riuscire ad operare in maniera abbastanza soddisfacente, e le problematiche connesse ad un ambiente di lavoro troppo maschilista in cui l'inserimento di personale femminile può essere frenato da convinzioni stereotipate.



Il livello di difficoltà riscontrato dalle aziende risulta mediamente più elevato con riferimento alla gestione delle risorse femminili e, in particolare, a quegli aspetti che chiamano in causa – ancora una volta – i temi della conciliazione e della maternità. Considerando che il quesito rivolto alle imprese (cfr. Graf. 3.3) in questo caso interpella l'esperienza diretta delle stesse, il dato più evidente è dato dal sostanziale allineamento tra il grado di difficoltà e il grado di possibilità di operare sugli elementi legati alla conciliazione. Di converso, il grafico ci mostra come, lungo la scala di atteggiamenti utilizzata, i punteggi siano quasi sempre più vicini alla polarità zero, a significare una visione meno problematica della gestione delle risorse umane femminili ma, al contempo, anche una ridotta capacità di intervenire su tali problematiche.

Le maggiori difficoltà, come anticipato, sono legate alla conciliazione famiglia-lavoro nel periodo post congedo di maternità, cui verosimilmente si ricollega anche la maggiore rigidità negli orari derivante dagli impegni di cura dei figli. Al netto dei fattori legati alla nascita di un figlio, comunque, l'esperienza diretta delle imprese non segnala un giudizio negativo rispetto alle attitudini delle donne, in particolare rispetto alla loro capacità di investire sulle proprie competenze e assumere posizioni di responsabilità e leadership.

Grafico 3.3
 QUALI DIFFICOLTÀ HA INCONTRATO LA SUA AZIENDA NELLA GESTIONE DELLA RISORSA FEMMINILE/QUANTO È POSSIBILE INTERVENIRE SU DI ESSE?

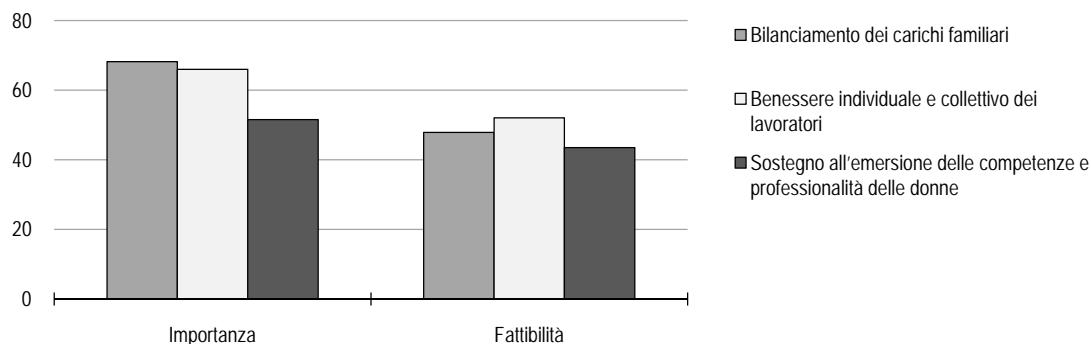


3.3 Cultura d'impresa

Nel caso delle strategie di gestione delle risorse umane, ritorna il *gap* presente tra importanza e fattibilità delle diverse pratiche proposte (Graf. 3.4). La strategia ritenuta più importante, ma che allo stesso tempo presenta il *gap* più elevato rispetto al giudizio di fattibilità, riguarda la ricerca dell'equilibrio tra i tempi familiari e quelli lavorativi, e non soltanto con riferimento all'universo femminile. Armonizzazione dei tempi che, come è evidente, può rappresentare il prerequisito a quel benessere individuale che le imprese indicano tra i fattori cruciali all'interno della politica aziendale di gestione del personale. Particolare rilevanza viene data anche alla necessità di favorire una migliore occupazione femminile sia in senso orizzontale (all'interno dei diversi settori dell'economia) che verticale (nei livelli più alti delle strutture gerarchiche aziendali), valorizzando le diverse – non necessariamente migliori o peggiori – attitudini e sensibilità di donne e uomini impegnati all'interno dell'azienda.

Anche il tema dei congedi parentali non viene sottostimato dalle imprese rispondenti, le quali auspicherebbero congedi parentali obbligatori per i padri e pratiche di sostegno alla carriera in occasione dei congedi; quest'ultimo aspetto, in particolare, eviterebbe che il felice evento della maternità si possa tradurre dal punto di vista professionale, come spesso avviene, nell'interruzione delle progressioni di carriera o, nella peggiore ma non infrequente ipotesi, nella vera e propria cessazione del rapporto di lavoro. Proprio il tema dell'esigenza di pratiche di sostegno alla carriera in occasione dei congedi parentali viene però avvertito dalle imprese come il più difficile da mettere in pratica, a conferma di come un evento che riguarda in egual misura la coppia finisca poi per esercitare, nell'ambito lavorativo, effetti negativi asimmetrici solo sulla madre.

Grafico 3.4
 QUALI SONO LE STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE PIÙ IMPORTANTI/FATTIBILI CHE L'AZIENDA DEL FUTURO
 DOVREBBE PERSEGUIRE?



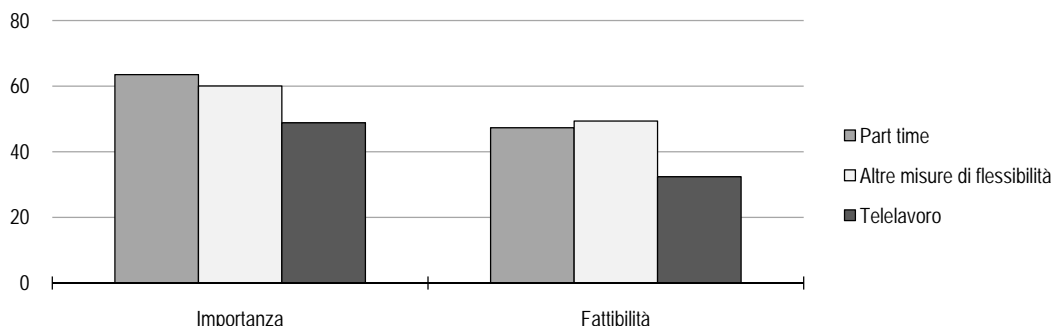
Dalle evidenze emerse dall'indagine emerge una spiccata sensibilità delle imprese rispondenti rispetto al tema della flessibilità degli orari ed organizzativa e all'importanza di potenziare quelle pratiche in grado di favorire una migliore conciliazione tra famiglia e lavoro (Graf. 3.5).

La flessibilità è ritenuta particolarmente importante con riferimento alla gestione delle pause e degli orari, mentre al contempo le aziende – lungo un'ideale scala di priorità delle misure di flessibilità – ritengono più importante l'istituto del *part time* permanente rispetto a quello flessibile. Il tempo parziale ha rappresentato negli ultimi anni un forte incentivo all'incremento dei tassi di attività ed occupazione femminile perché consente alle donne un miglior bilanciamento tra lavoro ed attività domestiche; tuttavia negli anni della crisi è aumentato il fenomeno del *part time* involontario, funzionale più alle esigenze dell'azienda, che verosimilmente assume la forma del *part time* permanente. La forma più flessibile del tempo parziale – modulabile in base a particolari periodi della vita – consentirebbe invece alle donne di non dover rinunciare alla propria carriera o addirittura al rapporto del lavoro in virtù di eventi occasionali (maternità, esigenze di cura di anziani, ecc.).

Minore interesse viene mostrato invece dalle aziende rispetto alla pratica del telelavoro, confermando del resto la scarsa diffusione di questa pratica tra le aziende italiane, principalmente per motivi dovuti alle dimensioni aziendali medio-piccole, all'arretratezza delle strutture tecnologiche, alla resistenza da parte dei sindacati ad introdurre novità in grado di far perdere il contatto tra lavoratore e sindacato, al timore della perdita del controllo sui dipendenti da parte degli imprenditori (Consigliera di Parità Regione Lombardia, 2009). In Italia solo il 3,9% degli occupati lavora da casa, mentre la media UE è dell'8%, con picchi più elevati per i Paesi Scandinavi²¹; un cambio di rotta da questo punto di vista avrebbe bisogno, oltre che di una normativa incentivante, anche di un passaggio più culturale, sostituendo il controllo e la valutazione dei dipendenti per obiettivi a quella, tutt'oggi prevalente, di tipo "fisico", centrata cioè sulla presenza del lavoratore in ufficio.

²¹ La Stampa, *Così è svanito il sogno del telelavoro*, 25 febbraio 2013.

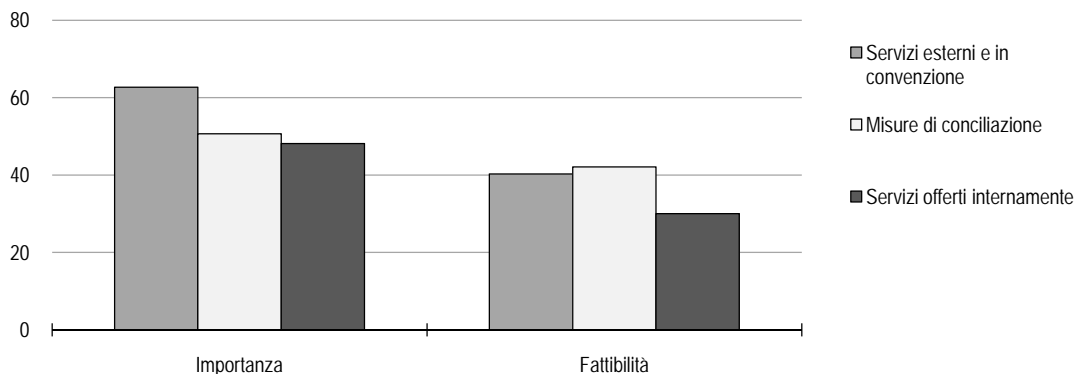
Grafico 3.5
 QUANTO SONO IMPORTANTI/FATTIBILI LE SEGUENTI MISURE DI FLESSIBILITÀ DEGLI ORARI E ORGANIZZATIVA PER FAVORIRE LA CONCILIAZIONE TRA FAMIGLIA E LAVORO ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO?



3.4 Le misure a sostegno della conciliazione

Nel giudizio delle imprese partecipanti all'indagine, la conciliazione tra famiglia e lavoro ed il benessere organizzativo dell'azienda avrebbero bisogno di essere supportati da adeguati servizi in grado di "liberare" una parte del tempo dedicato alla cura di bambini e anziani a favore di maggiore tempo disponibile per il lavoro. Come detto in precedenza, un'adeguata rete di servizi a supporto delle famiglie consentirebbe, in particolare alle donne, di poter dedicare maggiore tempo ed energie alla propria crescita professionale. Minore "successo" riscuotono tra le imprese quei servizi che invece dovrebbero essere internalizzati – come il servizio di stireria/lavanderia, il maggiordomo aziendale per il disbrigo pratiche – e per questo verosimilmente considerati un aggravio per i costi di gestione aziendale. Una significativa eccezione in tal senso è costituita dal servizio di *baby parking* aziendale, un servizio che inizia ad essere diffuso soprattutto all'interno di grandi realtà di impresa.

Grafico 3.6
 QUANTO SONO IMPORTANTI/FATTIBILI LE SEGUENTI MISURE E SERVIZI PER FAVORIRE LA CONCILIAZIONE TRA FAMIGLIA E LAVORO ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLA SUA AZIENDA?



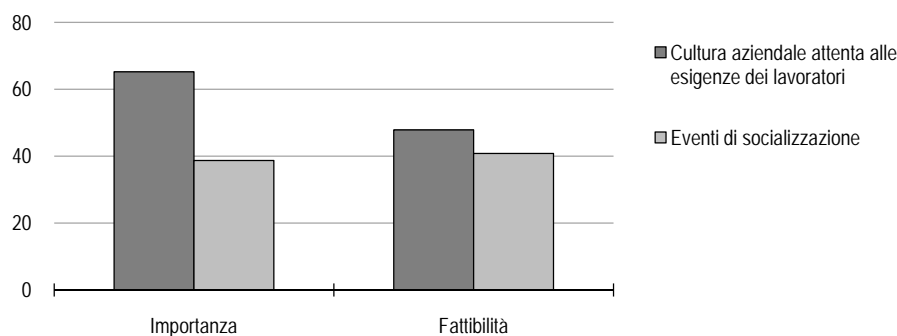
Giudizio più cauto viene invece espresso a proposito della reale fattibilità dei servizi di supporto alle esigenze delle famiglie dei dipendenti, trovando relativamente più semplice la realizzazione di misure di conciliazione tra le esigenze familiari dei dipendenti e

l'organizzazione aziendale, come ad esempio piani individualizzati per la gestione della maternità e della paternità o la redazione di un albo aziendale per le figure di *baby sitter* e badanti. Si tratta di interventi a costo zero per l'azienda e resta tuttavia da capire quanta parte di tale orientamento da parte delle medie e grandi aziende toscane sia attribuibile alle difficoltà economiche dovute alla recessione e quanta, invece, ad una mancanza di visione verso politiche aziendali *family friendly* a potenziale impatto positivo sulla stessa produttività dell'impresa. Più che iniziative e/o servizi strutturati, dall'indagine sembrerebbe emergere una certa propensione delle imprese verso una valutazione caso per caso delle esigenze dei dipendenti a partire dalle diverse caratteristiche che contraddistinguono donne e uomini. Oltre ad una cultura di gestione delle risorse umane basata sulla consapevolezza delle specificità individuali, le imprese ritengono altresì importante prevedere momenti di ascolto dei fabbisogni individuali al fine di mettere in pratica quelle forme di flessibilità di cui si è parlato in precedenza.

Se il tema dei servizi alle famiglie offerti in azienda non sembra rappresentare una delle priorità per gli intervistati, anche per ragioni d'ordine economico, più in generale emerge una visione dicotomica tra impresa e famiglia, rispetto alle quali si ritiene poco preferibile sovrapporne tempi e figure: ciò è evidente dal giudizio sull'importanza/fattibilità di eventi di socializzazione, che non destano particolare entusiasmo in nessuna delle sue possibili declinazioni (*family day*, condivisione feste tradizionali, coinvolgimento di familiari anziani nella gestione di servizi aziendali rivolti alla famiglia).

Dal punto di vista dell'impresa, di converso, il proprio ruolo a sostegno della famiglia dovrebbe esprimersi soprattutto attraverso una cultura aziendale più sensibile rispetto alle esigenze dei lavoratori, eventualmente attraverso la previsione di momenti di ascolto individuali e, comunque, attraverso una forte attenzione alle diverse esigenze espresse dai dipendenti.

Grafico 3.7
QUANTO SONO IMPORTANTI/FATTIBILI LE SEGUENTI INIZIATIVE AZIENDALI A FAVORE DELLA FAMIGLIA?



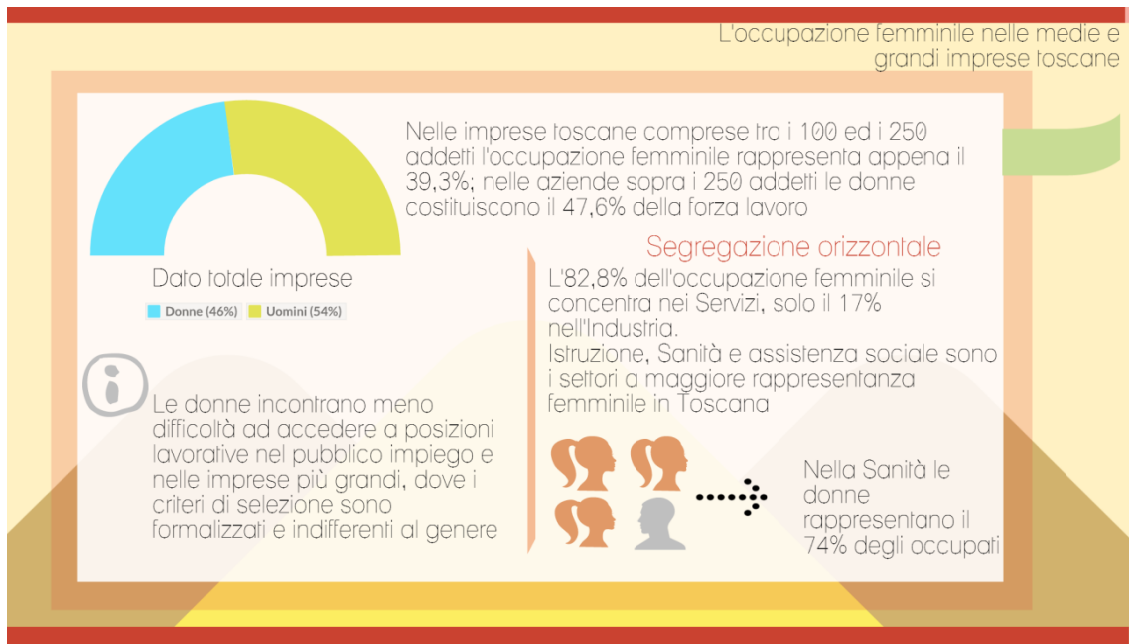
CONCLUSIONI

Permangono i divari di genere nel mercato del lavoro. Le evidenze presentate in questo rapporto confermano che le donne nel mercato del lavoro toscano rappresentano una categoria ancora molto penalizzata. È vero tuttavia che la crisi economica ha avuto ripercussioni negative meno intense sulla componente femminile dell'occupazione e ciò a causa della connotazione settoriale della crisi, che ha colpito perlopiù il settore delle costruzioni e quello manifatturiero, tradizionalmente meno femminilizzati. Ciononostante, permane la maggiore penalizzazione sul fronte dei contratti di lavoro, che vede aumentare per le donne il *part time* involontario, sebbene la quota di atipiche diminuisca (pur rimanendo maggioritaria rispetto a quella maschile).



Le caratteristiche dell'occupazione femminile in Toscana indagate attraverso i dati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro condotta dall'Istat, trovano ampio riscontro nei risultati dell'indagine rivolta alle imprese toscane con più di 100 addetti: nel biennio 2010-2011 si è assistito ad una crescita di quasi due punti percentuali della quota di occupazione femminile, pari al 45,7%, invertendo la tendenza osservata nel biennio precedente, di segno negativo. Si è evidenziato inoltre la correlazione positiva esistente tra maggiore dimensione aziendale e composizione femminile dell'occupazione: nelle imprese con più di 250 addetti le donne rappresentano il 47,6% delle risorse umane, contro il 39,3% riscontrato all'interno di imprese con un numero di occupati compreso tra i 100 ed i 250.

Si conferma la persistenza di fenomeni di segregazione orizzontale. Si conferma la persistenza di fenomeni di segregazione orizzontale, con una sovra rappresentazione femminile nei servizi (55,3%) e nel pubblico impiego: nella sanità ben tre addetti su quattro sono donne. Alla maggiore presenza femminile nell'ambito pubblico fa da contraltare la più marcata difficoltà di accesso al settore privato, ed in particolare nell'industria, dove le donne rappresentano appena il 24,9% degli occupati.



Per le donne è più difficile raggiungere posizioni apicali. La concentrazione di addette in pochi settori dell'economia si accompagna poi a quei fenomeni di segregazione verticale che inibiscono l'accesso delle donne ai gradini più elevati della scala gerarchica aziendale: rispetto agli uomini, tra le donne prevalgono le posizioni di impiegato (45,9%) e di quadro (20,8%), mentre le dirigenti rappresentano solo il 4,7% dell'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese. Se per gli uomini, di converso, si osserva un maggiore peso sulla quota interna degli operai (43,1%), evidenze minori sono mostrate da impiegati (38,2%) e quadri (11,6%); ciononostante, la quota maschile di dirigenti risulta nettamente superiore a quella osservata in ambito femminile, soprattutto se si considera il dato al netto del settore sanitario (4,6% vs. 2,6%). Il tasso di femminilizzazione della categoria dirigenziale risulta nettamente inferiore anche nel comparto terziario (39%), nonostante l'occupazione femminile in molti settori dei servizi rappresenti ben oltre il 60% del totale. Anche nella lettura del dato dinamico relativo alle categorie professionali (tassi di promozione per genere), le donne pagano la minore velocità del proprio 'ascensore' proprio in corrispondenza dei quadri, categoria propedeutica al passaggio alla carica più elevata, ovvero quella di dirigente.



Segregazione verticale e 'soffitto di cristallo'

Soltanto 1 dirigente ogni 3 è donna, mentre tra i quadri gli uomini rappresentano appena il 39,8%

Nei Servizi il 39% dei dirigenti è donna, ma il tasso di femminilizzazione del comparto è pari al 55,4%

Le donne ottengono, in proporzione, un numero maggiore di promozioni, ma non in corrispondenza della categoria dei quadri, propedeutica al passaggio al livello gerarchico più elevato

Per le donne è più difficile raggiungere le posizioni apicali

Il part-time: stimolo o freno alla riduzione del gender gap? Rispetto alle tipologie contrattuali, il tempo indeterminato resta la forma prevalente per uomini (94,4%) e donne (92,8%), con un divario di genere importante presente per la tipologia di contratto a tempo determinato, che incide per il 5,9% sull'occupazione femminile, due punti percentuali sopra il dato maschile. Più significativi i *gap* di genere riferiti al contratto *part time*, che nel 75,3% dei casi riguarda le donne. Nonostante la più elevata incidenza tra le donne dei contratti a tempo determinato, le trasformazioni contrattuali che hanno determinato un passaggio al tempo indeterminato hanno riguardato uomini e donne in pari misura.


Part time come incentivo:

- aumenta il tasso di attività femminile
- favorisce la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

Il tempo parziale costituisce il 23,6% dei contratti di lavoro tra le donne, contro il 5% degli uomini. Per l'occupazione femminile il part time è particolarmente diffuso nei Servizi (24,4%)

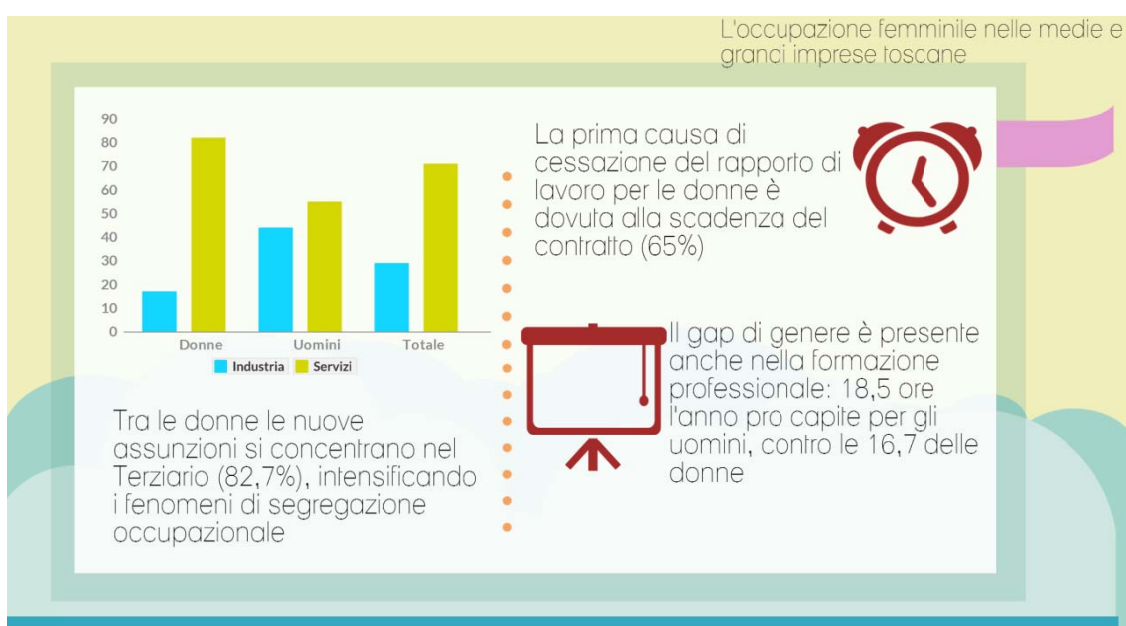
Part time come variabile interveniente nel gap di genere:

- riproduce e sedimenta i diversi ruoli familiari: uomo/breadwinner e donna/caregiver
- riduce le opportunità di guadagno e carriera



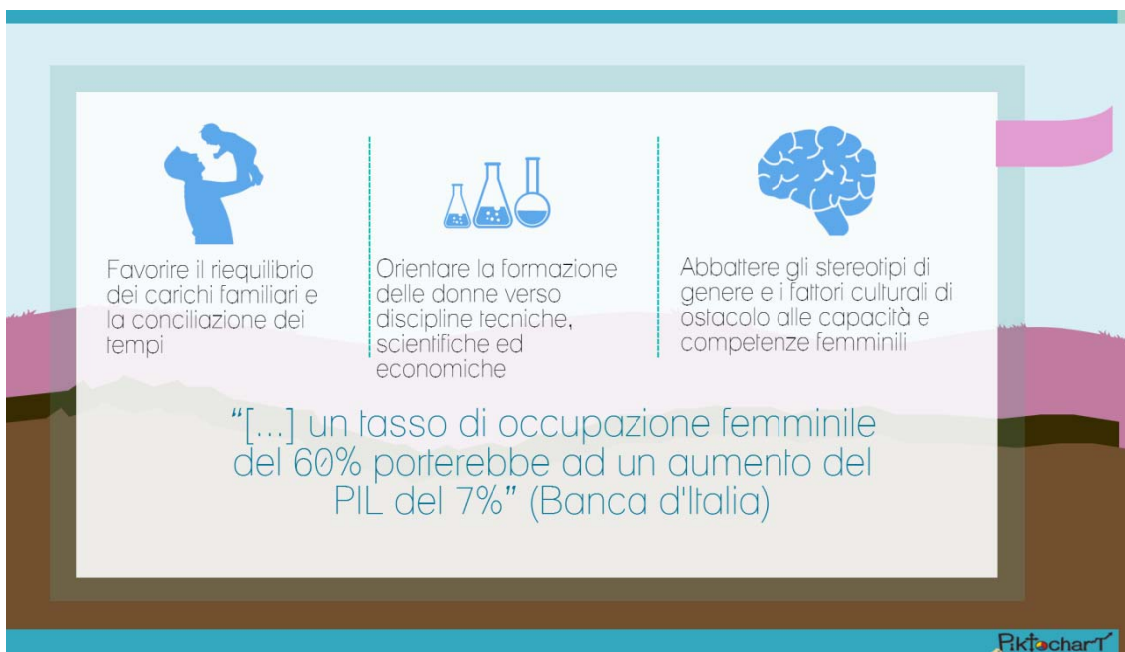
Tra i dati più positivi relativi all'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese della Toscana si sottolinea la prevalenza femminile tra le nuove assunzioni (56,2%), che consente comunque un saldo positivo rispetto al tasso di femminilizzazione delle cessazioni del rapporto di lavoro (51,6%). La prevalenza di nuove assunzioni femminili si riscontra anche in corrispondenza di quadri (62,2%) e dirigenti (59,2%), delineando quindi una tendenza al riequilibrio di genere all'interno delle posizioni apicali, almeno per quanto riguarda i nuovi ingressi. Per le cessazioni dei rapporti di lavoro, la principale motivazione legata all'occupazione femminile si lega alla scadenza del contratto (65%), fattispecie entro la quale è altamente probabile rientrino anche una parte di licenziamenti e dimissioni volontarie, che risultano invece nella casistica ufficiale nettamente inferiori rispetto al dato maschile.

Nell'ambito della formazione professionale in azienda, le donne scontano un differenziale negativo di quasi due ore rispetto agli uomini, forbice che si allarga in corrispondenza del comparto dei servizi (-5,1 ore), ovvero l'ambito maggiormente rappresentativo dell'occupazione femminile nelle imprese toscane con più di 100 addetti.



Come favorire la piena e buona occupazione femminile? Nel presente Rapporto la rilevazione sui caratteri dell'occupazione nelle medie e grandi imprese toscane è stata accompagnata per la prima volta da un'indagine, di natura più qualitativa, volta ad approfondire il giudizio delle aziende su alcuni grandi aspetti che riguardano il tema dell'occupazione femminile, e non solo: elementi rilevanti per raggiungere la piena e buona occupazione femminile, difficoltà incontrate dalle aziende nell'assunzione e gestione di personale femminile, cultura di impresa, flessibilità organizzativa e degli orari, misure a sostegno della conciliazione. L'indagine, che ha visto la partecipazione di un campione ristretto di imprese tra quelle rispondenti al rapporto regolato dalla Legge 125/91, ha inteso misurare le priorità definite dal tessuto di media e grande impresa regionale con riferimento all'occupazione femminile e la fattibilità di interventi di policy – sia a livello di amministrazioni pubbliche che a livello aziendale – che si propongono di andare ad impattare positivamente su quantità e qualità del lavoro delle donne.

Molti sono i temi ritenuti prioritari dalle imprese per favorire la piena e buona occupazione femminile, a partire da fattori interni all'impresa sui quali risulta maggiormente possibile operare a livello micro – come la cultura aziendale e l'abbattimento degli stereotipi di genere – fino ad elementi che invece chiamano in causa la *policy agenda* regionale e nazionale, come la maggiore integrazione tra mondo della formazione e mondo del lavoro e strumenti di sostegno alla maternità.



Rispetto al doppio ruolo di lavoratrice e madre, sembra emergere una particolare attenzione delle imprese non tanto ai maggiori costi che esse dovranno sostenere (per ricercare e formare una nuova risorsa per un periodo limitato), ma agli effetti più di lungo periodo che l'evento maternità potrà avere sulla risorsa femminile in termini di volontà di ridurre l'orario lavorativo per sostituirlo con il lavoro di cura della famiglia, e indisponibilità per trasferte e straordinari, elementi che possono rappresentare un freno per la stessa crescita della risorsa umana all'interno del quadro gerarchico dell'azienda. L'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro viene assunto quindi come uno dei fattori cruciali alla base del benessere individuale delle lavoratrici e, di conseguenza, di un migliore *worklife balance*, che avrebbe del resto bisogno di essere supportato maggiormente da un'adeguata rete di servizi in grado di liberare una parte del tempo che le donne (in misura asimmetrica) dedicano alle attività di cura della famiglia. Tra le principali misure per favorire la conciliazione tra famiglia e lavoro e il benessere organizzativo in azienda, i risultati dell'indagine sottolineano l'importanza di piani individualizzati per la gestione della paternità/maternità e convenzioni con asili nido o strutture semi residenziali per anziani, mentre maggiori dubbi sembrano essere legati alla fattibilità di internalizzare in azienda alcuni servizi di supporto alla famiglia, come ad esempio il *baby parking*.

Dall'indagine conoscitiva emerge una chiara indicazione rispetto all'importanza di introdurre forme di flessibilità degli orari ed organizzativa in grado di favorire una migliore conciliazione dei tempi da parte delle donne: la preferenza delle imprese, tuttavia, va in misura prevalente verso il *part time* permanente e non quello flessibile, con quest'ultimo che consentirebbe invece di rispondere proprio a quelle criticità legate a periodi limitati della vita (soprattutto cura di

minori e anziani). Scarso interesse viene invece manifestato per il telelavoro, coerentemente ad una cultura aziendale fortemente orientata a premiare la presenza fisica sul posto di lavoro, anche se non sono trascurabili elementi quali l'arretratezza delle strutture tecnologiche delle aziende e il timore, da parte degli imprenditori, di perdere il controllo sui propri lavoratori.

Ancora tanti i fattori di ostacolo alla crescita occupazionale femminile. I *gap* di genere che caratterizzano la situazione femminile all'interno del mercato del lavoro, unitamente a fenomeni discriminatori come la segregazione orizzontale e verticale sono, si è visto, frutto di molteplici fattori che incrociano varie dimensioni e responsabilità.

Una cultura della famiglia rimasta prevalentemente tradizionale, in cui è la donna a farsi carico – totalmente o in misura prevalente – delle responsabilità in termini di lavoro domestico e di cura di minori ed anziani. Tale squilibrio rallenta o addirittura inibisce la presenza delle donne sul mercato del lavoro, riproducendo una cultura che sui luoghi di lavoro tende a premiare l'appartenenza di genere maschile.

Scelte formative e professionali delle donne che pongono le basi e alimentano i fenomeni segregativi. Nell'ambito dell'istruzione superiore e formazione universitaria le preferenze femminili restano sbilanciate verso le materie umanistiche, le quali finiscono per produrre un surplus di offerta di lavoro femminile in alcuni settori e precludere l'accesso ad altri settori più afferenti l'ambito tecnico, economico e scientifico.

La prevalenza sul mercato del lavoro della componente maschile della forza lavoro, che si traduce anche in una sovra rappresentazione nelle posizioni apicali delle strutture aziendali, ha sedimentato stereotipi e processi cooptativi di genere ancora lungi dall'essere estinti, e ciò è vero in particolare nelle aziende di dimensioni più piccole.

Debolezza e inadeguatezza delle reti territoriali di servizi di cura, che non favoriscono la crescita della domanda di tali servizi e, conseguentemente, la sostituzione da parte delle donne del lavoro domestico con una quota maggiore di ore offerte sul mercato del lavoro.

Modificare il quadro strutturale richiede azioni a più livelli. I passi da compiere per modificare il quadro strutturale delineato sono ancora tanti e chiamano in causa responsabilità a diversi livelli: dalle istituzioni, alle aziende fino alle famiglie.

Partendo proprio dalla famiglia, il riequilibrio dei carichi di lavoro domestico tra uomo e donna richiede una grossa rivoluzione culturale che liberi le 'faccende di casa' da quell'alone di minore virilità con cui gli uomini spesso si fanno scudo. I cambiamenti culturali sono tuttavia processi non immediati che richiedono una modificazione di proiezioni identitarie di uomini e donne nate all'interno della famiglia ma che poi si sviluppano nella scuola e all'interno di altri contesti, come quello della televisione²². Liberare la donna dal fardello esclusivo del lavoro domestico significa poterle permettere di accedere a condizioni migliori sul mercato del lavoro, alla formazione professionale e a progressioni di carriera, condividendo col partner eventuali imprevisti e problematiche che potrebbero richiedere misure di flessibilità in azienda (*part time* temporaneo, permessi, ecc.).

Il riequilibrio dei carichi domestici non può essere tuttavia la sola panacea ai problemi di conciliazione dei tempi, anche considerando le molteplici fattispecie familiari che contraddistinguono la società odierna – in particolare, genitori single o situazioni di convivenza con anziani – e che moltiplicano lo spettro dei bisogni in termini di assistenza. La presa in

²² Anche l'industria del giocattolo gioca un ruolo primario nella costruzione identitaria di maschi e femmine durante il processo di crescita: ancora oggi i reparti dedicati alle bambine sono pieni di mini cucine, ferri da stiro o addirittura – citando uno degli slogan promozionali – l'aspira polvere "uguale a quello della mamma". Questa tipologia di giocattolo, vien da sé, manca totalmente dagli scaffali dei maschi, sui quali abbondano soprattutto attrezzi di bricolage.

carico di tali bisogni da parte dei servizi pubblici e/o privati a prezzo calmierato avrebbe sicuramente delle ripercussioni in termini economici, dovute sia alla crescita della domanda di tali servizi da parte delle famiglie, sia all'aumento dell'offerta di lavoro femminile. Su tale fronte occorrerebbe però ripensare anche ad un'armonizzazione dei tempi di vita delle città, in particolare per quanto riguarda la scuola: a cavallo di due anni scolastici – come ad esempio avvenuto tra il 2012-2013 ed il 2013-2014 – il calendario scolastico della Regione Toscana, parimenti a quanto avviene nel resto del Paese, ha previsto per la scuola dell'infanzia una pausa estiva degli istituti di 10 settimane, aggravando ulteriormente la situazione relativa ai precari equilibri nella conciliazione dei tempi tra famiglia e lavoro.

L'ambito della formazione può rappresentare inoltre un fattore cruciale nel contrasto ai fenomeni di segregazione orizzontale: al di là delle attitudini dei singoli individui, appare fondamentale in tal senso un'attività di orientamento in ingresso ai licei, agli istituti tecnici e alle università che diversifichi maggiormente la presenza femminile nei settori professionali del futuro, puntando in particolare sull'area tecnico-scientifiche, che negli ultimi anni hanno altresì registrato sul mercato del lavoro una maggiore capacità di assorbimento di giovani con livelli di istruzione medio-alti.

Quote rosa o pari opportunità? Da ultimo, ma non per ultimo, gli stereotipi e i fattori culturali rappresentano una variabile centrale nella ri-produzione del *gender gap*. I fenomeni di segregazione verticale propongono quasi uno scenario *insiders-outsiders* per le posizioni apicali, con il gruppo dominante – quello maschile – che mantiene la propria posizione attraverso processi cooptativi basati sul sesso, che tendono perciò a sedimentare le posizioni organizzative dominanti.

La legge 120/2011 ha introdotto nelle società quotate in borsa e in tutte le società pubbliche quelle che, in un gergo giornalistico poco felice, vengono definite le “quote rosa” all'interno dei consigli di amministrazione e dei collegi sindacali, stabilite in 1/3 dei componenti l'organo. A riprova del contesto nel quale si va ad inserire tale misura, la legge stabilisce un'introduzione graduale del principio della quota, che per il primo mandato viene ridotto a 1/5 degli amministratori e sindaci eletti. La legge, che secondo alcuni sarebbe addirittura discriminatoria nei confronti degli uomini, sembrerebbe quindi riconoscere la presenza del cd. soffitto di cristallo. I tempi non sono ancora maturi per effettuare una prima valutazione sull'efficacia della L. 120 (applicazione del principio, ma anche valutazione delle performance delle società sulla base dei cambiamenti introdotti), tuttavia è lapalissiano affermare che le quote, da sole, non bastano. Sul mercato del lavoro le donne chiedono, da sempre, pari opportunità e non “riserve indiane”. Il miglioramento, quantitativo e qualitativo, dell'occupazione femminile non potrà che passare da un cambiamento complessivo del quadro di sistema, che richiede però un'azione integrata lungo tutte le dimensioni considerate e nei diversi livelli sociali ed istituzionali che compongono la società.

APPENDICE A

L'indagine sull'occupazione femminile nelle medie e grandi imprese della Toscana rientra tra le attività disciplinate dall'art. 46 del D.legs 198/2006 (che ha abrogato l'art. 9 della Legge 125/1991), che prevede l'obbligo per le aziende che occupano oltre 100 dipendenti di redigere almeno ogni due anni un rapporto sulla situazione professionale del personale maschile e di quello femminile. Il rapporto sulla situazione del personale si configura come l'assolvimento di un obbligo normativo, così come ribadito dal Decreto Legislativo 198/2006 che disciplina il codice delle pari opportunità tra uomo e donna, che le aziende sono tenute a compiere: in caso di inottemperanza la norma prevede la sospensione per un anno dai benefici contributivi eventualmente goduti dall'azienda. La verifica degli adempimenti/inadempimenti in Toscana avviene mediante l'incrocio dei dati inviati dall'INPS e di quelli contenuti nella banca dati della Consigliera di Parità della Toscana informatizzata nel 2006. Sono tenute alla redazione del rapporto tutte le aziende private, mentre tra quelle pubbliche si comprendono esclusivamente le imprese a partecipazione statale, le aziende autonome dello Stato, le aziende regionali e degli enti locali, le Aziende Sanitarie Locali, gli enti autonomi di gestione che amministrano le partecipazioni statali e gli enti pubblici economici. Ne sono esclusi gli uffici decentrati dei ministeri, degli Enti locali e del comparto della scuola pubblica.

I dati presentati nel presente capitolo derivano dai rapporti, redatti dalle imprese interessate seguendo le indicazioni e le otto tabelle del fac-simile previsto dal decreto ministeriale del 17 luglio 1996, ed inviati alla Consigliera di Parità della Toscana.

Numero tabella	Informazioni rilevate
1	Anagrafica e attività economica prevalente esercitata dall'impresa
2	Unità produttive e occupati alle dipendenze presenti in ciascun Comune del territorio nazionale
3	Occupati alle dipendenze al 31.12.2010 (primo anno del biennio) e al 31.12.2011 (secondo anno del biennio)
4	Occupati alle dipendenze per categoria professionale e livello di inquadramento con la specifica del numero di promozioni e nuove assunzioni
5	Occupati alle dipendenze per categoria professionale, tipo di contratto ed eventuale presenza di Cassa Integrazione (CIG) e aspettativa
6	Le entrate, le uscite e le trasformazioni dei contratti registrate nell'anno 2011 per categoria
7	Attività di formazione del personale svolte nel corso dell'anno 2011 per categoria professionale
8	Retribuzione annua ricevuta nel 2011 per livello e categoria professionale

Considerato che il modello ministeriale non è stato aggiornato dal 1996, vanno segnalati alcuni limiti nella struttura del questionario (già evidenziati nel corso delle precedenti edizioni del Rapporto), basato interamente sul modello ministeriale realizzato nel 1996 e che, quindi, non prende in considerazione alcune fattispecie contrattuali introdotte successivamente dal Pacchetto Treu (Legge 196/1997) e dalla Legge Biagi (Legge 30/2003): il questionario non consente ad esempio di rilevare quei lavoratori assunti con contratti di collaborazione a progetto, che risulta essere invece una delle tipologie contrattuali che più hanno contribuito all'inserimento nel mondo del lavoro di categorie come i giovani e le donne.

Altra questione irrisolta risulta essere quella relativa al computo dei lavoratori *part time*: nell'impostazione attuale il computo avviene per unità di lavoro e non in proporzione all'orario; adottare questo secondo tipo di interpretazione potrebbe quindi portare ad una diversa lettura del dato per quelle imprese in cui le forme contrattuali a tempo parziale, utilizzate in maniera prevalente proprio per le donne, rivestono una quota rilevante sul totale. Analogamente, per quanto riguarda la retribuzione, i dati sono rilevati per addetti e non per teste, al lordo quindi dei

part timers, della presenza di straordinari e di orari standard differenziati sulla base della categoria professionale (36 vs 40 ore settimanali).

In fase di raccolta ed elaborazione dei questionari è stata effettuata una fase di controllo sulla correttezza e congruità dei dati, fase resa necessaria dalle difficoltà di compilazione palesate dalle aziende e dovute in larga parte ad una strutturazione troppo rigida -oltre che, come detto, in alcuni casi superata dalla normativa- della rilevazione. Delle 600 aziende contattate per la rilevazione, solo 415 hanno fornito questionari utilizzabili ai fini dell'analisi. Di questi ultimi, soltanto 364 questionari sono stati utilizzati per le elaborazioni dei dati contenuti nelle tabelle 4, 5, 6, 7, a causa di errori di compilazione e missing che non avrebbero consentito una corretta lettura del dato. Ancora più significativi gli errori di compilazione presenti nella tabella 8, che non hanno purtroppo consentito l'analisi dei dati relativi alle retribuzioni.

APPENDICE B

Le singole risposte disponibili nel questionario alle imprese sono state riaggregate in macro-categorie di risposta in modo da rendere più intelligibili i grafici in cui sono presentate.

Di seguito sono descritte le riaggregazioni effettuate per ciascuna domanda del questionario, accompagnate dal numero del grafico in cui sono rappresentate.

Per raggiungere in Toscana la PIENA E BUONA OCCUPAZIONE FEMMINILE, quanto è importante/fattibile intervenire sui seguenti fattori? (Graf. 3.1)

Istruzione e formazione	Orientamento scolastico per diversificare la formazione
	Integrazione fra le tre università e il mondo del lavoro
Cultura delle imprese e abbattimento stereotipi	Capacità delle donne di imporre nuove regole di governance
	Abbattimento degli stereotipi
	Cultura delle imprese
Azioni di sostegno alla maternità	Piani di congedo per maternità assistiti
	Finanziamenti per il sostegno alla maternità

Quali difficoltà ha incontrato la sua azienda nell'ASSUNZIONE DI PERSONALE FEMMINILE/quanto è possibile intervenire su di esse? (Graf. 3.2)

Maternità e conciliazione dei tempi	Vincoli di orari per la gestione della vita privata
	Vincoli di mobilità
	La maternità come interruzione di carriera
	La maternità come costo aziendale
Gap di competenze tra offerta (lavoratrici) e domanda (imprese)	Gap fra le competenze offerte
Fattori culturali e stereotipi	Presenza di stereotipi di genere
	Resistenza di alcune persone/settori aziendali

Quali difficoltà ha incontrato la sua azienda nella GESTIONE DELLA RISORSA FEMMINILE/quanto è possibile intervenire su di esse? (Graf. 3.3)

Conciliazione dei tempi	Conciliazione fra vita privata e vita lavorativa post congedo
	Scarsa disponibilità agli spostamenti
	Rigidità rispetto agli orari
Gestione della maternità	Periodo della maternità come interruzione dello sviluppo
	Maternità come costo aziendale
	Sospensione di contatti nel periodo della maternità
Fattori culturali	Resistenza delle donne a mettersi in gioco
	Resistenza di alcuni settori/persone aziendali

Quali sono le STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE più importanti/fattibili che l'azienda del futuro dovrebbe perseguire? (Graf. 3.4)

Bilanciamento dei carichi familiari	Promuovere una cultura di armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro
	Congedi parentali obbligatori per i papà
Sostegno all'emersione delle competenze e professionalità delle donne	Favorire l'affermazione di una cultura d'impresa
	Favorire l'affermazione di una cultura della differenza
	Pratiche di specifico sostegno alla carriera
Benessere individuale e collettivo dei lavoratori	Porre l'accento sul benessere globale individuale
	Favorire l'affermazione di una cultura d'impresa basata sulla differenza (di genere...)

Quanto sono importanti/fattibili le seguenti MISURE DI FLESSIBILITÀ DEGLI ORARI E ORGANIZZATIVA per favorire la conciliazione tra famiglia e lavoro ed il benessere organizzativo? (Graf. 3.5)

<i>Part time</i>	<i>Part time</i> permanente
	<i>Part time</i> flessibile
Telelavoro	Telelavoro in alcuni giorni della settimana per ricerca
	Telelavoro per distanza dall'abitazione
	Telelavoro in particolari periodi della vita
Misure di flessibilità	Pause flessibili
	Orario flessibile
	Banca delle ore
	Precedenza nella programmazione delle vacanze

Quanto sono importanti/fattibili le seguenti MISURE E SERVIZI per favorire la conciliazione tra famiglia e lavoro ed il benessere organizzativo nella sua azienda? (Graf. 3.6)

Servizi offerti dall'azienda ai propri dipendenti	Asilo nido/baby parking aziendale
	Albo aziendale baby sitter/badanti
	Servizio lavanderia/stireria
	Maggiordomo aziendale
Misure di conciliazione tra esigenze familiari dei lavoratori e organizzazione aziendale	Piani individualizzati per la gestione della maternità/paternità
	La realizzazione di una guida per la gestione della conciliazione
	La presenza nell'ambito delle risorse umane di una figura referente
Servizi esterni e in convenzione con l'azienda	Convenzioni con asili nido o ludoteche
	Centri estivi per bambini e anziani
	Convenzioni con strutture esterne per anziani
	Spesa convenzionata

Quanto sono importanti/fattibili le seguenti INIZIATIVE AZIENDALI a favore della famiglia? (Graf. 3.7)

Eventi di socializzazione	Comunicazione all'interno dell'azienda di eventi speciali
	Condivisione delle feste tradizionali
	Visita ai papà e alle mamme in azienda
Finanziamenti pubblici a sostegno	Finanziamenti pubblici a sostegno
Coinvolgimento di familiari anziani per l'organizzazione di eventi e/o servizi aziendali	Coinvolgimento di familiari anziani per l'organizzazione di eventi e/o servizi aziendali
Cultura aziendale attenta alle esigenze dei lavoratori	Momenti di ascolto dei fabbisogni individuali
	Cultura di gestione delle risorse umane che tiene conto delle differenze

BIBLIOGRAFIA

- AlmaLaurea (2012), *Condizione occupazionale dei laureati. XIV Indagine 2011*, Bologna
- Banca d'Italia (2012), *Crescita e spesa pubblica locale*, Roma, <http://www.bancaditalia.it/media/notizie/gender/slide/rigon.pdf>
- Bergamante F. [a cura di] (2010), *Occupazione e maternità: modelli territoriali e forme di compatibilità*, Collana I Libri del Fondo Sociale Europeo, Isfol
- CNEL (2009), *Il lavoro che cambia. Contributi tematici e Raccomandazioni*, Roma
- Consigliera di Parità Regione Lombardia (2009), *Il telelavoro e il lavoro mobile*
- EURISPES (2012), *Dalla spending review al ritorno del Principe. Ovvero, la Pubblica amministrazione come presidio di democrazia*, Roma
- European Commission – Directorate General for Justice (2013), *The impact of the economic crisis on the situation of women and men and on gender equality policies*, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- IRPET (2011), *Donne e pari opportunità nel lavoro. La realtà delle aziende medio grandi. Biennio 2008-2009*, Firenze
- IRPET (2012a), *La condizione economica e lavorativa delle donne. Rapporto 2012*, Firenze
- IRPET (2012b), *I giovani che non lavorano e non studiano. I numeri, i percorsi, le ragioni*, Firenze
- ISFOL (2013), *Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2012*, Collana I Libri del Fondo Sociale Europeo, Roma
- ISTAT (2012), *Rapporto Annuale 2012. La situazione del Paese*
- OECD (2011), *Society at a Glance 2011 – OECD Social Indicators* <http://www.oecd.org/els/soc/societyataglance2011-oecd-social-indicators.htm>
- Pescarolo A. (2009), *Differenze regionali nei modelli di occupazione: le interazioni con le politiche nazionali*, XXX Conferenza Italiana di Scienze Regionali
- Poggio B. (2011), “Sotto il tetto di cristallo: scenari, cause e strategie per infrangerlo”, in AA.VV., *Nodi da sciogliere. Verso la società della donna?*, Rivista semestrale della Camera di Commercio di Milano
- Rosti L. (2006), “La segregazione occupazionale in Italia”, in Simonazzi A. (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica*, Carocci, Roma
- Rustichelli E. (2011), “Il gap retributivo di genere: indicazioni metodologiche, evidenze empiriche per il caso italiano e indicazioni di policy per una effettiva parità di opportunità nel mercato del lavoro italiano”, in II Commissione Politiche del Lavoro e dei Sistemi Produttivi, *I differenziali retributivi di genere*, Convegno, Roma, 4 Ottobre