



Fondazione
Marco Biagi



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

QUADERNI FONDAZIONE MARCO BIAGI

Abbecedario per organizzazioni eque

Carlotta Barra, Eleonora Costantini e
Francesca Nepoti (a cura di)

Illustrazioni da *Donne e Lavoro. Che impresa!*
di Anarkikka, autrice e vignettista

**A cura di: Carlotta Barra, Eleonora
Costantini e Francesca Nepoti**

Abbecedario per organizzazioni eque

Illustrazioni da *Donne e Lavoro. Che impresa!*
di Anarkikka, autrice e vignettista

QUADERNI FONDAZIONE MARCO BIAGI

2026

Quaderni Fondazione Marco Biagi

ISSN 2239-6985

Registrazione presso il Tribunale di Modena n. 2031 del 03/05/2011

Abbecedario per organizzazioni eque

Carlotta Barra, Eleonora Costantini, Francesca Nepoti (a cura di).

Modena: Fondazione Marco Biagi, 2026

© Copyright 2026 degli autori

ISBN 979-12-81397-19-4

Comitato di direzione

Tindara Addabbo, Edoardo Ales, Francesco Basenghi, Eleonora Costantini, Ylenia Curzi, Tommaso Fabbri, Marcello Morciano, Roberto Pinardi, Simone Scagliarini, Iacopo Senatori (coordinatore)

Comitato scientifico

Marina Orlandi Biagi (Presidente), Tommaso M. Fabbri (Vice Presidente), Tindara Addabbo, Edoardo Ales, Francesco Basenghi, Janice Bellace, Susan Bisom-Rapp, Ylenia Curzi, Luigi E. Golzio, Frank Hendrickx, Csilla Kollonay, Alan Neal, Roberto Pinardi, Ralf Rogowski, Riccardo Salomone, Iacopo Senatori, Yasuo Suwa, Tiziano Treu, Manfred Weiss

Comitato di redazione

Maria Barberio, Roberta Barbieri, Carlotta Barra, Antonella Capalbi, Laura Greco, Francesca Nepoti, Federica Palmirotta, Ilaria Purificato (segretaria di redazione), Evan Rago, Alberto Russo, Olga Rymkevich

Editore

Fondazione Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia

Largo Marco Biagi 10, 41121 Modena

Tel. +39 059 2056031

E-mail: fondazionemarcobiagi@unimore.it

INDICE

Prefazione

<i>Tindara Addabbo</i>	9
------------------------------	---

Ripensare la Terza Missione come metodo per le scienze sociali: appunti a partire da due progetti sull'accesso delle donne al mondo del lavoro

<i>Eleonora Costantini</i>	13
----------------------------------	----

Diritti

<i>Francesca Nepoti</i>	24
-------------------------------	----

Confini delle Mansioni

<i>Edith Bendicente, Stella Dalla Costa e Stefania Masotti</i>	34
--	----

Supporto

<i>Alice Degl'Innocenti, Alessandra Menozzi</i>	40
---	----

Molestie

<i>Alice Degl'Innocenti, Alessandra Menozzi</i>	46
---	----

Squilibrio di Potere

<i>Edith Bendicente, Stella Dalla Costa e Stefania Masotti</i>	50
--	----

Razzismo

<i>Edith Bendicente, Stella Dalla Costa e Stefania Masotti</i>	54
--	----

Equilibrio dei tempi

<i>Carlotta Barra</i>	62
-----------------------------	----

Capacità

<i>Alice Degl'Innocenti, Alessandra Menozzi</i>	72
---	----

Esperienza

<i>Eleonora Costantini</i>	76
----------------------------------	----

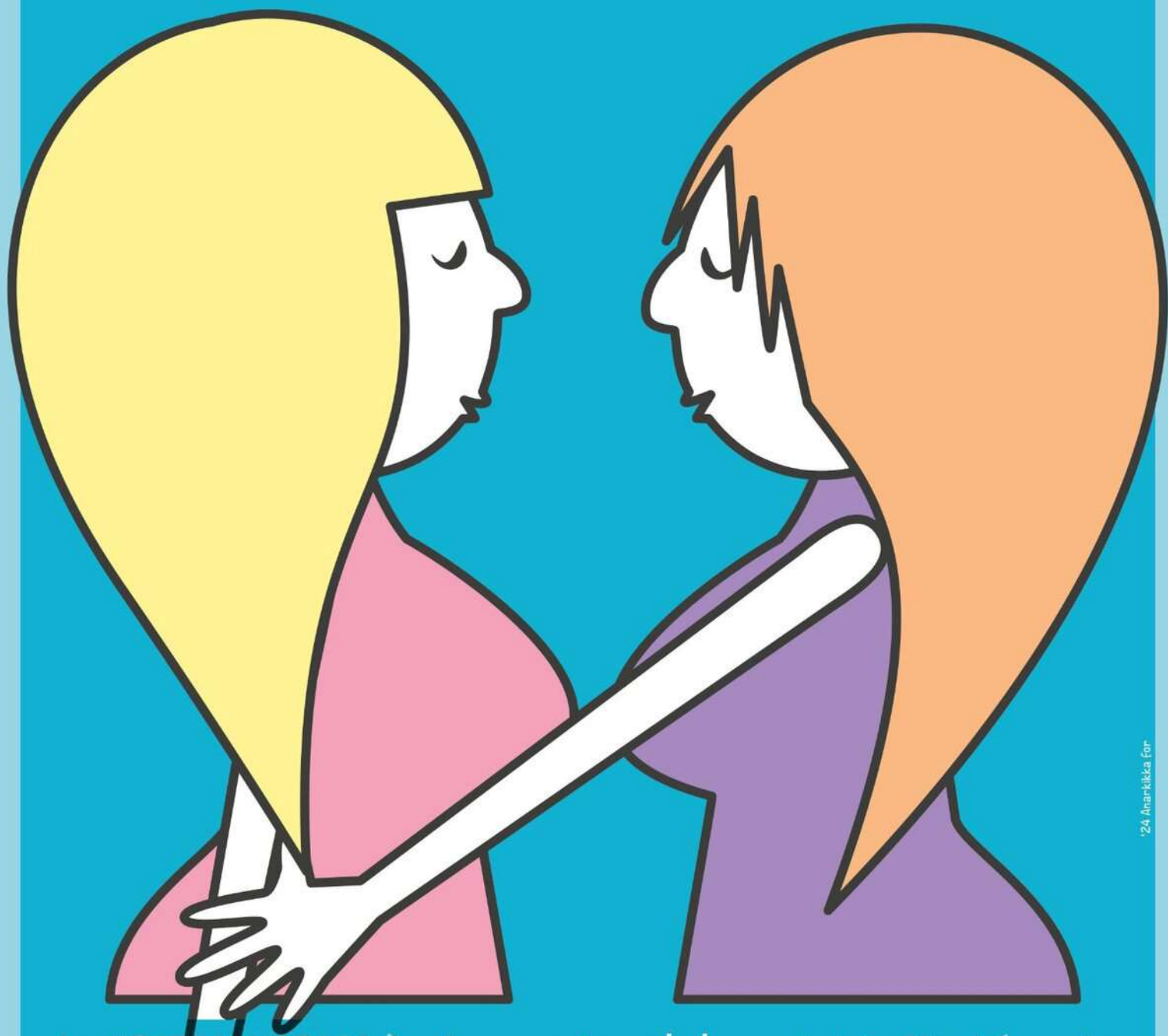
Conclusioni

<i>Carlotta Barra e Francesca Nepoti</i>	83
--	----

Bibliografia dell'opera	88
-------------------------------	----

Tavole per l'inclusione	90
-------------------------------	----

DONNE E LAVORO CHE IMPRESA!



La NOSTRA IMPRESA è adoperarsi per le lavoratrici affinché, anche in situazioni di vulnerabilità, possano raggiungere i propri obiettivi e il proprio benessere.

nell'ambito del progetto **Capacitàzione e Aspirazioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna



Fondazione
Marco Biagi



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Casa delle Donne
ASSOCIAZIONE DONNE
CNR



CENTRO ANTIVIOLENZA
VIOLENZA DOMESTICA - 800
900 600 000 - 051 260 000



Regione Emilia-Romagna

PREFAZIONE

Tindara Addabbo

Direttrice Dipartimento di Economia Marco Biagi, Componente del Comitato Scientifico della Fondazione Marco Biagi, Coordinatrice scientifica dell'Osservatorio di Equità di Genere della Fondazione Marco Biagi

Donne e lavoro, un binomio che, nel nostro Paese, mostra alcune criticità considerando come ci posizioniamo nella graduatoria stilata ogni anno dall'EIGE, l'Istituto Europeo dedicato all'Eguaglianza di genere, che, anche nel 2024, ci vede all'ultimo posto con un punteggio pari a 65.5 contro la media Europea pari a 74.2 su 100 (valore quest'ultimo che segnala invece la raggiunta parità).

Le disuguaglianze di genere nella dimensione lavoro riguardano non soltanto l'accesso al lavoro retribuito ma anche le condizioni in cui viene svolto. In media, nel 2024, il gap di genere nei tassi di occupazione a svantaggio delle donne in Italia è di 19,4 punti percentuali: un gap che supera di 9 punti quanto riscontrato nella media dei paesi europei e mostra 9,6 punti di svantaggio fra uomini e donne in più rispetto alla Spagna, un Paese che appartiene all'Europa meridionale come il nostro e che mostra indicatori decisamente migliori in questo ambito. Permangono inoltre differenziali salariali a svantaggio delle donne che riguardano sia i più bassi livelli nella carriera, nei quali si manifesta il fenomeno del “pavimento appiccicoso”. Si entra nel mercato ma si resta incollate a posizioni lavorative caratterizzate da retribuzioni più basse. Il differenziale salariale a svantaggio delle donne – in particolare per le più istruite – si apre anche nella parte più alta della distribuzione a segnalare la presenza di un “soffitto di cristallo”, che limita l'accesso delle lavoratrici verso posizioni più alte nella carriera. Nell'analisi della condizione femminile in Italia non possiamo trascurare anche l'esposizione al rischio di violenza di genere delle donne che lo stesso Istituto Nazionale di Statistica pone in evidenza con i dati relativi all'indagine del 2025. I primi risultati mostrano che fra le donne italiane di età compresa fra i 16 e i 75 anni di età il 31,9% ha subito, a partire dai 16 anni, almeno una violenza fisica o sessuale nel corso della vita.

Queste persistenti disuguaglianze ci allontanano dal raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Commissione Europea nella Strategia per la Parità di Genere 2021–2026 e dal raggiungimento dell'obiettivo 5 in termini di sviluppo sostenibile. Gli Organismi internazionali e l'evidenza empirica ci ricordano inoltre che proprio la bassa partecipazione delle donne al lavoro retribuito ha un impatto sulla più bassa crescita in termini di prodotto interno lordo del nostro Paese.

Adottando l'approccio delle capacità di Amartya Sen e Martha Nussbaum – e guardando quindi allo sviluppo umano – si colgono le distanze non solo negli indicatori osservabili ma anche nello sviluppo delle capacità individuali e nei limiti alla loro realizzazione. Un limite nello sviluppo delle capacità di uomini e donne rende ancora più persistenti le disuguaglianze di genere e allontana maggiormente il conseguimento dell'eguaglianza.

Si rendono quindi necessarie politiche pubbliche e del lavoro rivolte a raggiungere questo obiettivo accanto a un cambiamento strutturale interno alle organizzazioni.

In questo volume sono contenuti i risultati di un progetto di ricerca, che ha visto protagonista la Fondazione Marco Biagi attraverso l'Osservatorio Equità di genere, in rete con altre associazioni e istituzioni del territorio¹. Per l'Osservatorio Equità di genere, infatti, è necessario conoscere i contesti per analizzare le determinanti delle disuguaglianze e per realizzare concrete istanze di cambiamento, entro una logica di ricerca-azione, ossia un processo circolare che combina programmazione, azione e indagine sugli effetti generati, in una dinamica di apprendimento condiviso. Come suggerisce la letteratura, la ricerca-azione è un'attività conoscitiva radicata nella pratica e orientata alla trasformazione reale dei problemi: richiede la collaborazione tra tutti gli attori coinvolti, la riflessività sui contesti e la disponibilità a modificare strumenti e strategie alla luce dei risultati.

Le attività realizzate hanno intrecciato formazione, sensibilizzazione, accompagnamento al lavoro e costruzione partecipata di strumenti. Nei laboratori ospitati dalle organizzazioni partner – AIMAG, CIRFood e l'Università di Modena e Reggio Emilia – sono state coinvolte oltre cento persone con l'obiettivo di riconoscere e contrastare i segnali della violenza in tutte le sue forme, contribuendo alla creazione di ambienti di lavoro più consapevoli e responsabili. Parallelamente, il ciclo di seminari online *Diseguali opportunità. Il gender gap nei luoghi di lavoro* ha affrontato temi cruciali: dalla violenza di genere ai *bias* algoritmici, dalle pratiche di inclusione nelle imprese al ruolo della contrattazione collettiva. Oltre cinquecento partecipanti hanno contribuito a rendere questi incontri momenti di confronto aperti e generativi.

Un'attenzione particolare è stata dedicata ai tirocini formativi attivati presso AIMAG e Finpro: esperienze concrete che hanno mostrato come accompagnamento, formazione e sostegno

¹ Hanno fatto parte del gruppo di ricerca: Carlotta Serra, direttrice della Fondazione Marco Biagi; Eleonora Costantini, ricercatrice della Fondazione Marco Biagi; Francesca Nepoti, Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi UniMoRe, Carlotta Barra Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi UniMoRe e coordinatrice organizzativa dell'Osservatorio Equità di Genere; Stefania Masotti, Edith Bendicente e Stella Dalla Costa, operatrici dell'Associazione Casa delle donne contro la violenza OdV di Modena; Alessandra Menozzi e Alice Degl'Innocenti, operatrici di Vivere Donna APS di Carpi; Elisabetta Brighenti, psicoterapeuta.

personalizzato possano produrre cambiamenti significativi. In questo ambito sono stati realizzati focus group con le donne coinvolte, con le tutor dei servizi e con le tutor aziendali, e costruito un sistema condiviso di monitoraggio e valutazione volto a evidenziare punti di forza e criticità delle pratiche di inserimento. Da questo lavoro è nato il presente volume – risultato della collaborazione tra imprese, associazioni e partecipanti – e la campagna di sensibilizzazione *Donne e Lavoro. Che impresa!* illustrata da Anarkikka, presentata negli eventi conclusivi di Carpi e Modena attraverso un percorso espositivo dedicato e in mostra permanente presso la Fondazione Marco Biagi.

L'*Abbecedario per Organizzazioni Eque* mantiene un'ottica di coralità, accogliendo le voci di chi, a vario titolo, ha partecipato al progetto: donne in tirocinio, operatrici e operatori delle imprese, professioniste e professionisti delle associazioni, ricercatrici e ricercatori. È un mosaico di esperienze, riflessioni e apprendimenti che dà forma alla dimensione più autentica della ricerca-azione: la costruzione condivisa di conoscenza a partire dalla pratica.

La mostra *Che impresa!* e l'*Abbecedario per Organizzazioni Eque* rappresentano gli esiti tangibili di un percorso che non vuole chiudersi, ma aprire nuove possibilità. L'Osservatorio Equità di Genere infatti intende proseguire il lavoro avviato, proponendosi come motore di nuove azioni che mirano al rafforzamento di reti territoriali, offrendo gli strumenti sperimentati e promuovendo politiche e pratiche che rendano effettiva la libertà delle donne di aspirare, scegliere e realizzare il proprio progetto di vita. L'obiettivo è di superare le disuguaglianze esistenti anche trasformando i luoghi di lavoro, rendendoli più sensibili a cogliere segnali di violenza di genere e a proporre percorsi di uscita e (re)inserimento lavorativo.

INDICAZIONI PER LA LETTURA

Nella redazione di questo volume abbiamo fatto lo sforzo di generare una conoscenza condivisa: le parole che rappresentano i capitoli sono state selezionate in un confronto costante tra le diverse anime del gruppo di lavoro – ricercatrici e operatrici delle due Associazioni coinvolte. La cura dei testi è stata di tutte.

Stefania Anarkikka Spanò ha fornito un prezioso contributo illustrando ciascuna parola con una vignetta.

Abbiamo cercato di dare spazio a tutte le voci che sono state raccolte e dignità ai diversi saperi: le parole sono raccontate attraverso brani di interviste e stralci di Focus Group, a cui hanno preso parte donne in percorsi di transizione nel mercato del lavoro, tutor delle imprese e tutor delle Associazioni.

Gli apprendimenti elencati al termine di ciascuna parola sono stati il frutto di un lungo lavoro di confronto tra sapere esperienziale e sapere teorico.

Le tavole sintetiche poste al termine del volume rappresentano uno strumento operativo da utilizzare in occasioni di formazione e di riflessione organizzativa.

Introduzione e conclusioni propongo spunti di riflessione teorica.

**RIPENSARE LA TERZA MISSIONE COME METODO PER LE SCIENZE
SOCIALI: APPUNTI A PARTIRE DA DUE PROGETTI SULL'ACCESSO DELLE
DONNE AL MONDO DEL LAVORO**

Eleonora Costantini

Ricercatrice Fondazione Marco Biagi

SOMMARIO: 1. La Terza Missione dell'Università: una questione in cerca di definizione – 2. Due progetti di Terza Missione: il bando “Donne e Lavoro” della Regione Emilia Romagna come occasione di sperimentazione – 3. Co-produrre conoscenza: selezione delle basi informative, spiazamento e apprendimento.

1. La Terza Missione dell'Università: una questione in cerca di definizione

Nell'ambito del processo di riforma dell'Università, avviato con il Decreto Legislativo 240/2010, trova spazio il riconoscimento normativo della Terza Missione, che nel 2012 diventa oggetto di valutazione della qualità delle sedi e dei corsi di studio (Decreto Legge 19/2012). Si tratta di un'ampia sfera di attività, articolata in due assi principali: quello della valorizzazione economica della conoscenza e quello della sua missione culturale e sociale. Rientrano nel primo tipo, le attività di gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese spin-off, la ricerca conto terzi e i rapporti con le industrie; sono invece attività che rientrano nel secondo tipo, quelle educative (formazione continua), quelle culturali (gestione di eventi e beni culturali) e quelle sociali (salute pubblica, attività di consulenza e divulgazione scientifica). Tuttavia, la pubblicazione, nel 2015, di un «Manuale per la valutazione della Terza Missione» dà avvio a un crescente dibattito sulla natura delle diverse attività e sulla reale possibilità della loro misurazione.

È un rapporto stilato dalla Fondazione CRUI a mettere in evidenza una serie di elementi critici del sistema tra i quali, in particolare, una generalizzata scarsa attenzione alle attività di Terza Missione nell'impianto valutativo degli atenei, l'adozione di una logica lineare nella definizione degli output di ricerca interessati dalla Terza Missione, secondo l'idea del trasferimento tecnologico propria dell'area STEM, e il conseguente ricorso a indicatori di tipo esclusivamente quantitativo. Quello che il rapporto sembra mettere in discussione è la mancanza di una

convincente traduzione operativa dei costrutti teorici elaborati intorno alla relazione tra università e ambiente e, soprattutto per le attività di tipo sociale e culturale, la necessità di promuovere strumenti multidimensionali entro una logica valutativa non finalizzata a un ordinamento di merito. Il rapporto sollecita un ripensamento profondo del contesto in cui si colloca l'azione degli atenei, invitando a considerare l'ambiente come fattore interveniente e non neutrale.

L'attenzione alla mera utilità economica della Terza Missione, derivante dalla valorizzazione economica della conoscenza, sembra oscurare il fitto tessuto di relazioni che gli atenei costruiscono con i propri contesti, con i cittadini, con le organizzazioni, con i portatori di interessi che intendono essere coinvolti nelle scelte che riguardano il sapere. L'utilità economica della conoscenza, dunque, sembra prevalere sulla *conoscenza utile* (Boffo, Moscati, 2015) soprattutto in ambito sociale e culturale. Questo approccio, inoltre, rafforza l'idea di un andamento lineare nella produzione del sapere (quella del trasferimento tecnologico, appunto) a scapito di una visione maggiormente iterativa, in cui viene legittimata una costante commistione tra produttori e utilizzatori (*ibidem*).

La qualità del tessuto socio-economico e le relazioni che le Università sono in grado di costruire con i diversi attori che lo popolano sono, invece, leve di sviluppo territoriale, che spesso trovano supporto anche in piani di politica regionale (Costantini, *et al.* 2020). In questo senso è interessante notare come non esista un unico modello di affermazione della Terza Missione, né a livello nazionale né a livello internazionale (Balduzzi, Vaira, 2018), ma quanto nelle diverse traiettorie di istituzionalizzazione conti l'investimento degli atenei (in termini strutturali ed organizzativi) e la capacità di interagire con i territori, direttamente o tramite agenzie dedicate.

La Terza Missione, dunque, non è solamente un insieme di attività quantificabili e valutabili secondo parametri economici ma l'insieme dei processi di interazione con il territorio che creano le condizioni affinché anche tali attività possano realizzarsi. Questo sembra particolarmente vero in riferimento a quegli interventi che rientrano nella definizione di Public a Social Engagement, il cui impatto è più difficilmente misurabile e richiede tempi medi di valutazione, dal momento che sfugge da una logica lineare.

2. Due progetti di Terza Missione: il bando “Donne e Lavoro” della Regione Emilia Romagna come occasione di sperimentazione

A partire dal 2015 e, in modo stabile attraverso la formalizzazione di un accordo, dal 2021, l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia ha individuato la Fondazione Marco Biagi quale soggetto di Terza Missione e, nello specifico, strumento di collegamento tra l'Ateneo e i

soggetti esterni, pubblici e privati, per la realizzazione di attività in grado di mettere in relazione l'Università e il contesto sociale, economico e culturale in cui questa si inserisce.

La collaborazione tra Ateneo e Fondazione riguarda vari ambiti: dalla progettazione, organizzazione e gestione dell'alta formazione universitaria e della formazione continua, all'organizzazione di eventi di Public Engagement per promuovere la partecipazione attiva della comunità, mantenendo e rafforzando le relazioni con aziende, istituzioni pubbliche, associazioni e altre fondazioni. Per favorire tali attività, la Fondazione si è strutturata in Osservatori tematici, da intendersi come luoghi di incontro e ibridazione tra saperi accademici e pratico-esperienziali. Ciascun osservatorio, nel tempo, ha costruito relazioni con il territorio che – a loro volta – hanno generato progetti, eventi pubblici ma anche contributi di tipo scientifico.

In particolare, l'Osservatorio Equità di Genere – grazie alle relazioni con i soggetti attivi nel contrasto alla violenza di genere e alla promozione della presenza paritaria delle donne nel mercato del lavoro – è stato coinvolto, per due edizioni, nella partecipazione al «Bando per la presentazione progetti per sostenere la presenza paritaria delle donne nella vita economica, l'accesso al lavoro, i percorsi di carriera e la promozione di progetti di welfare aziendale» promosso dalla Regione Emilia-Romagna. Trasversale ai due progetti è stato l'approccio della ricerca-azione per indagare il tema della visibilità/invisibilità delle aspirazioni, entro le traiettorie femminili nel mondo del lavoro, con specifica attenzione alle donne *vulnerate*², perché in situazioni di fragilità, povertà o in uscita da situazioni di violenza.

Nel primo progetto – presentato in collaborazione con l'Unione dei Comuni della Bassa Reggiana e con un ente di formazione del territorio – è stata accompagnata l'apertura di uno sportello di informazione e orientamento per donne in cerca di occupazione, attraverso un monitoraggio dell'intero percorso. Il gruppo di ricerca ha realizzato una mappatura dei servizi formali e informali presenti nei sei comuni dell'Unione, otto Focus Group e 13 interviste semi-strutturate, di cui cinque a donne in cerca di occupazione. Trasversale a tutte le attività è stata l'attenzione alle rappresentazioni tanto del mercato del lavoro quanto delle donne in cerca di occupazione. Ne è uscita un'immagine stereotipata che racconta di una «certa idea» di donne (soprattutto se in condizioni di fragilità) e una certa idea di «mercato del lavoro a loro accessibile». Questi aspetti sono stati dunque problematizzati, soprattutto in riferimento alla programmazione di politiche locali.

² Il termine *vulnerate* viene preferito a quello di *vulnerabili*, considerando che si tratta di donne che hanno subito qualche forma di violenza anche istituzionale. Si tratta di un termine, la cui adozione deriva dal lungo confronto e appartenenza di chi scrive con il mondo dell'attivismo femminista.

Il secondo progetto – presentato in collaborazione con l’Associazione Casa delle donne contro la violenza OdV di Modena e Vivere Donna APS di Carpi – ha esplorato più a fondo il ruolo delle organizzazioni come ambienti di transizione nel mondo del lavoro di donne in condizioni di fragilità, anche in uscita da percorsi di violenza. Il gruppo di ricerca, in collaborazione con le operatrici delle associazioni, ha sperimentato un monitoraggio condiviso di tre esperienze di tirocinio presso imprese del territorio, attraverso momenti di co–valutazione con le diverse tutor – aziendali e delle associazioni – oltre che con le donne coinvolte. Accanto a questa attività sono stati realizzati due focus group (uno con donne che hanno condiviso esperienze di tirocinio e uno con tutor di orientamento, di associazioni e servizi del territorio) oltre a cinque interviste ad imprese ospitanti tirocini. Anche questa seconda attività di ricerca–intervento (il cui esito è stata una campagna di sensibilizzazione rivolta alle imprese, illustrata da Anarkikka insieme al presente volume) ha posto al centro della propria riflessione le rappresentazioni del lavoro e della sua qualità per le donne *vulnerate*.

I progetti realizzati nell'ambito del bando «Donne e Lavoro» della Regione Emilia-Romagna

	PROGETTO «UN'UNIONE A MISURA DI DONNA» 	PROGETTO «CAPACITAZIONE E ASPIRAZIONI. IN RETE PER L'EFFETTIVA LIBERTÀ DELLE DONNE» 
PARTNERSHIP	Unione dei comuni bassa reggiana (capofila), Fondazione Marco Biagi, La Cremeria (EFP)	Associazione Casa delle Donne contro la violenza OdV di Modena (capofila), Associazione Vivere Donna di Carpi, Fondazione Marco Biagi
OBIETTIVO	Sperimentare azioni di informazione e orientamento al lavoro per donne in cerca di occupazione. Avvio di uno sportello/spazio condiviso tra i sei comuni.	Sperimentare pratiche organizzative orientate al paradigma dell'«Equity, Diversity and Inclusion» in chiave intersezionale, con azioni di sensibilizzazione in impresa/università sulla violenza di genere, formazione HR, tirocini lavorativi e produzione di un toolkit sui tirocini.
DOMANDA DI CONOSCENZA	RQ1: <i>Come sono rappresentate le «donne in cerca di occupazione» dai diversi attori coinvolti a livello territoriale (servizi di orientamento, policy maker, imprese)?</i> RQ2: <i>Cosa si intende per «lavoro» in riferimento a traiettorie individuali di ricerca di una occupazione?</i>	RQ1: <i>Che significato attribuiscono le donne vulnerate al lavoro?</i> RQ2: <i>Quali spazi di agency e libertà (intesa come effettiva capacità di accedere a un mondo del lavoro di qualità) sono possibili per le donne vulnerate?</i>
ATTIVITÀ DI RICERCA	Rilevazione dei principali indicatori territoriali in riferimento al tessuto socio-economico e mercato del lavoro. Una mappatura dei servizi formali e informali presenti nei sei comuni. 8 Focus Group (territori, amministratori, partner) 8 interviste semi-strutturate (CPI, ServSoc, Consigliera parità, agenzie interinali, Ordine Avvocati, Confcommercio) 5 interviste semi-strutturate a donne in cerca di occupazione	1 Focus Group con donne che hanno condiviso esperienze di tirocinio 1 Focus Group con tutor di orientamento, di associazioni e servizi del territorio 5 interviste ad imprese ospitanti tirocini 2 esperienze di tirocinio monitorate secondo un sistema di monitoraggio condiviso

OUTPUT DI RICERCA	Report di analisi propedeutico all'apertura dello sportello Report di monitoraggio dello Sportello	Campagna di manifesti «Che Impresa!» Toolkit per la realizzazione di tirocini inclusivi
--------------------------	---	--

Le due esperienze di ricerca-azione sono informate da una stessa cornice teorica che trova i propri punti di ancoraggio nel «Capability Approach» (Sen, 1990) e nella Capacità di Aspirare (Appadurai, 2004). Entro questa cornice sono stati analizzati i dati raccolti, chiedendosi quali effettivi spazi di *agency* e libertà (intesa come effettiva capacità di accedere a un mondo del lavoro di qualità) siano possibili per donne *vulnerable* e quanto le politiche siano alimentate da letture stereotipate (e stigmatizzanti), non agendo spesso come fattori di conversione (ma come potenziali vincoli). È stato possibile estendere la riflessione all'intero processo di transizione al lavoro: dal territorio, con i diversi attori che lo popolano, alle imprese, come contesti in cui prendono corpo (e possono trovare spazio di possibilità) le proiezioni nel futuro delle donne lavoratrici.

A partire dall'analisi dei due progetti e dal modo in cui ha preso corpo l'attività di produzione del sapere, nel prossimo paragrafo, si propone una riflessione su come la Terza Missione possa essere ripensata come metodo fondato sul principio della co-produzione.

3. Co-produrre conoscenza: selezione delle basi informative, spiazzamento e apprendimento

A partire dalla metà degli Anni Novanta, con l'affermarsi del New Public Management (NPM), la quantificazione si è affermata come uno dei meccanismi principe della conoscenza pubblica, ad esempio, nella produzione di informazioni per la programmazione e la valutazione di interventi nel campo delle politiche. I principi del NPM hanno informato anche il processo di riforma dell'Università italiana, che ha preso avvio nel 2010, influenzando non solo la dimensione organizzativa e di governance ma anche, in senso più ampio, il modo di intendere e valutare la conoscenza.

Ripercorrendo (e decostruendo) il processo storico e sociale che ha attribuito alla quantificazione questo statuto di esclusività, Mozzana (2020) propone un approccio alternativo, quello delle «basi informative», che trova nelle parole di Sen la sua prima giustificazione (1990). Per l'economista, infatti, le «basi informative» sono «quelle informazioni da cui dipende direttamente il giudizio che definisce il territorio fattuale a cui vengono applicate considerazioni

sulla giustizia» della situazione o dell'intervento. Secondo Mozzana, dunque, «indagare le basi informative consente [...] di mettere a tema il particolare legame che si instaura tra dimensione cognitiva [cosa e come si conosce] e dimensione normativa [che tipo di regolazione consegue un certo tipo di conoscenza], evidenziando una certa interpretazione del sociale e una certa concezione della sua regolazione (Mozzana, 2020). Contano dunque i modi in cui si genera conoscenza ma anche i soggetti che concorrono al processo.

Tarsia (2020), in un recente contributo sulle potenzialità della ricerca partecipata, mette ben a fuoco come proprio nella valorizzazione della messa in relazione di saperi – quello tecnico e quello scientifico – risieda il potenziale per attivare un processo di «trasformazione», che vada oltre gli esiti specifici del lavoro sul campo e disegni *futuri possibili* per i contesti oggetto di analisi (Tarsia, 2020). In questa ideazione di futuro e nelle conseguenti (auto)trasformazioni incrementali del sistema (che verso quel futuro possibile tende) risiede un potenziale innovativo la cui attualizzazione passa attraverso una rinnovata infrastruttura sociale (Pellegrino, 2018; De Leonardis, Deriu, 2012).

Sul versante della valutazione, una riflessione analoga viene da Stame (2016). Si tratta di promuovere una pratica valutativa maggiormente in grado di confrontarsi con la complessità del reale – intesa come stratificazione dei contesti e degli interventi e radicamento degli attori nei processi di implementazione – nella consapevolezza che ogni aspetto che può essere letto e trattato entro un processo valutativo è multiforme e che, dunque, sono molteplici i modi della conoscenza. In tale cornice, dunque, la valutazione diviene apprendimento.

L'allargamento delle basi informative, attraverso l'interazione con soggetti del territorio, finalizzato a promuovere conoscenza utile per il contesto, attraverso momenti di spiazamento e apprendimento collettivo rappresentano i passaggi salienti per un ripensamento della Terza Missione, soprattutto nell'ambito del Public e Social Engagement.

Si tratta di un processo iterativo che ricorda quel «paradigma perduto» (Misheva, 2019) delle madri fondatrici della sociologia, che attribuiva un preciso significato alle finalità e ai metodi della ricerca (Santagati et al., 2023). Da una parte – rispetto agli obiettivi – enfatizzando la necessità di una ricaduta sociale e pratica della ricerca, anche a supporto delle necessarie riforme sociali; dall'altra – rispetto al metodo – prediligendo un approccio empirico. Si trattava di una maniera piuttosto coinvolta ed *embodied* di fare ricerca, accanto e in un rapporto di vicinanza con coloro che partecipano alle indagini con un metodo applicato, in grado di rendere la ricerca *empowering*, a partire da una conoscenza fattuale del mondo sociale e dalla raccolta di dati, azioni fondamentali per contrastare pregiudizi e ideologie (*ibidem*).

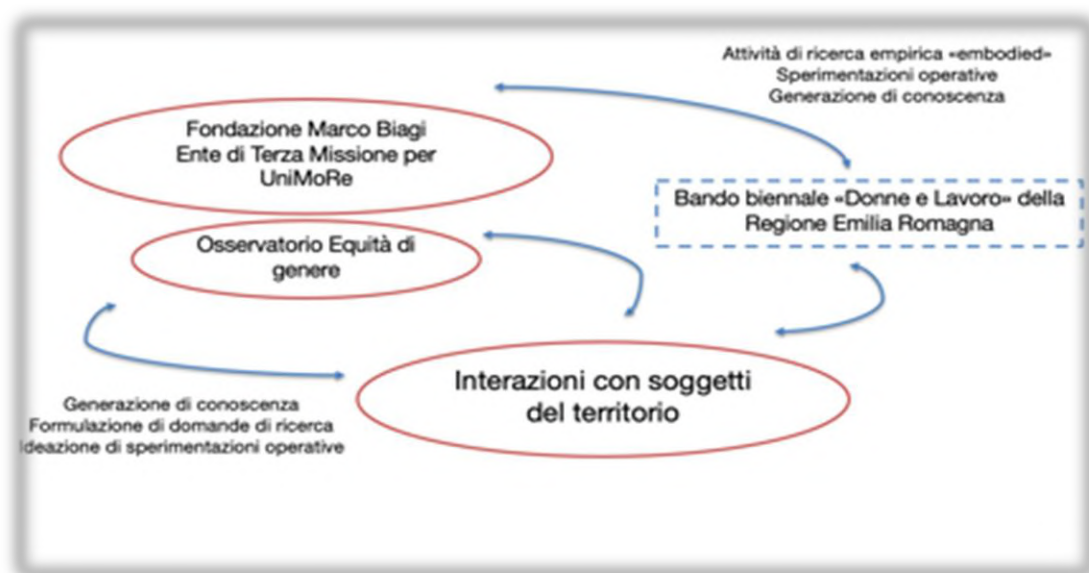


Immagine 1.1 Il processo iterativo della Terza Missione come metodo: l'esperienza di Fondazione Marco Biagi

A partire da queste riflessioni, quali apprendimenti si possono trarre dalle esperienze descritte? E in che modo queste pratiche trasformano la produzione di sapere? Le osservazioni seguenti provano a rispondere:

- Le relazioni con il territorio sedimentate nel tempo permettono all'Università di essere soggetto attivo fin dalla fase di progettazione, co-costruendo non soltanto le attività ma anche la cornice teorica entro cui si colloca l'attività progettuale. La definizione di una cornice teorica scientificamente orientata diventa patrimonio comune della partnership di progetto e l'Università, eventualmente attraverso la sua agenzia, diventa attore che partecipa al processo di strutturazione in forma paritaria rispetto agli altri soggetti.
- La definizione condivisa della domanda di ricerca diventa uno spazio di innovazione (*agency* trasformativa) costruito come oggetto di confine (Barbera, 2020), attraverso la compartecipazione di soggetti diversi per metriche di valore ma che – almeno nello spazio del progetto – sperimentano l'interdipendenza.
- La condivisione degli strumenti e, laddove possibile, anche la co-costruzione degli strumenti per la rilevazione dei dati rappresenta un'occasione di condivisione del linguaggio e contaminazione delle conoscenze.
- L'iterazione dei momenti di relazione dentro alla ricerca, ad esempio attraverso la restituzione parziale dei dati, permette di inglobare i punti di vista degli altri soggetti anche

in maniera critica, orientati dalla cornice teorica comune. Genera, inoltre, trasformazioni nel processo e nei suoi esiti favorendo la formulazione di nuove domande di ricerca.

- Permanere reciprocamente nel progetto, prendendo parte alle fasi in cui sono coinvolti principalmente gli altri, anche con un ruolo di osservazione, permette di entrare insieme nei fenomeni e nella loro interpretazione.

BIBLIOGRAFIA

Appadurai, A. (2004), "The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition", in Rao V., Walton M. ed., *Culture and Public Action*, Stanford University Press, Palo Alto.

Balduzzi, G. e Vaira, M.. (2018) "La Terza Missione dell'Università come campo organizzativo e politico. Tre studi di caso in atenei e territori del Nord d'Italia." *Scuola democratica*, n. 9.3, pp. 455–474

Barbera F. (2020), "L'innovazione sociale: aspetti concettuali, problematiche metodologiche e implicazioni per l'agenda della ricerca", *Polis. Ricerche e studi su società e politica*, n. 1, pp. 131–148.

Boffo, S. e Moscati, R. (2015), "La Terza Missione dell'università. Origini, problemi e indicatori", in *Scuola democratica*, n.6.2, pp. 251–272.

Costantini, E., Solinas, G. e Giovannetti, E. (2020) "L'infrastruttura formativa come dispositivo di sviluppo locale: le politiche della Regione Emilia–Romagna e la risposta delle imprese". *Sociologia del Lavoro*, vol. 1, pp. 122–142

De Leonardis O., Deriu M. a cura di (2012), *Il futuro nel quotidiano: studi sociologici sulla capacità di aspirare*, EGEA, Milano.

Misheva, V. (2019), "Jane Addams and the lost paradigm of sociology." *Qualitative Sociology Review*, n. 15.2, pp. 216–228.

Mozzana C. (2020), *Welfare, capacità e conoscenza. Le basi informative dell'azione pubblica*, Carocci, Roma.

Pellegrino, V. (2018), "L'Università 'collettiva': l'evoluzione del sapere pubblico in chiave partecipativa", *Politiche Sociali*, n. 3, pp. 407–422.

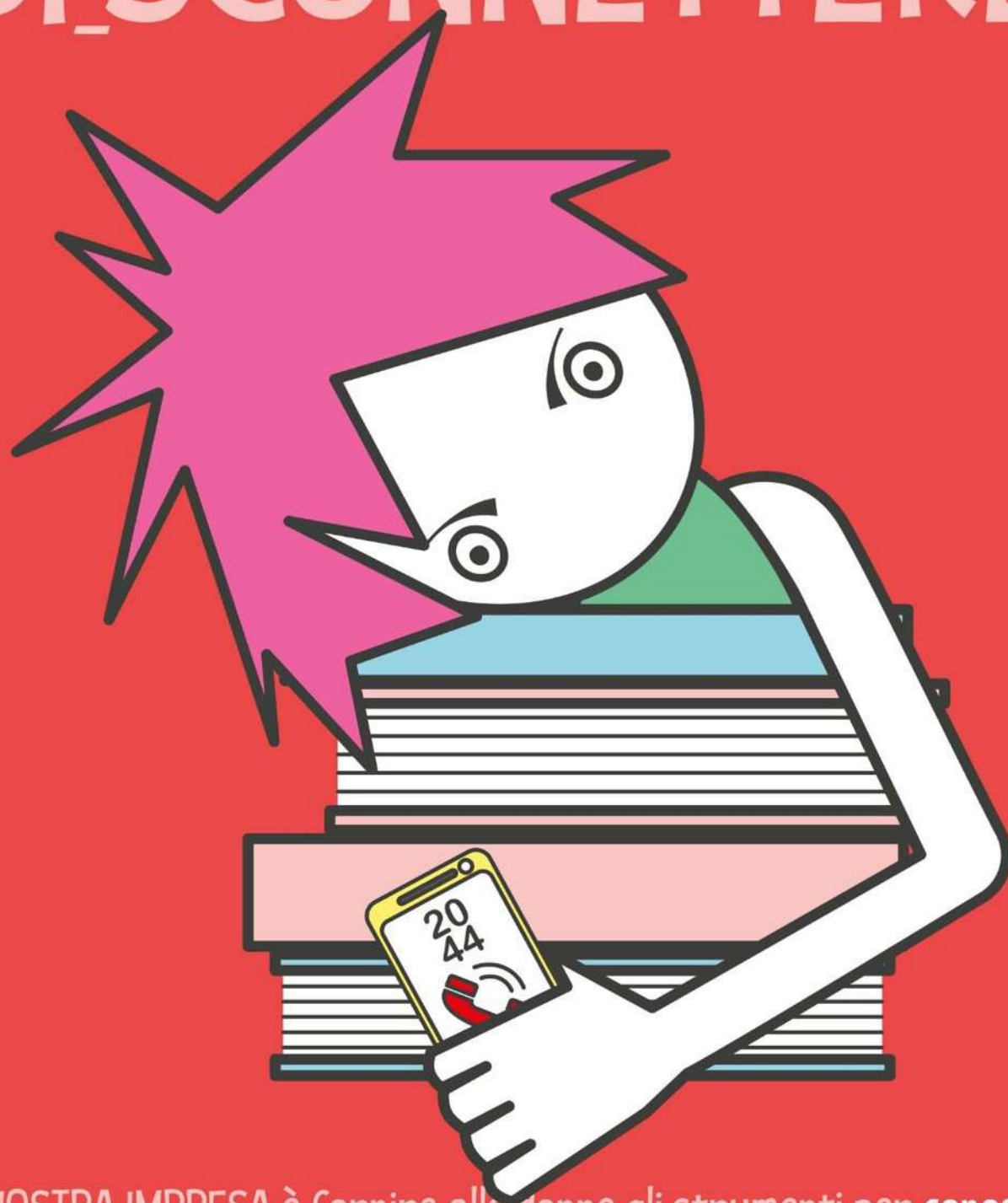
Santagati M., Ferrari, C., Noia, E., Cornaggia, C., Medina, L. (2023), "Donne all'origine della sociologia: Il contributo alla ricerca empirica in America, in Europa e in Italia." *AG About Gender–International Journal of Gender Studies*, n. 12.23.

Sen, A., (1985), "Well-Being, Agency and Freedom: The Dewey Lectures", *The Journal of Philosophy*, n. 4, pp. 169–221.

Stame N. (2016), *Valutazione pluralista*, FrancoAngeli, Milano.

Tarsia T. (2020), "La ricerca partecipata come strumento di riflessività tra servizi e corsi di studi universitari." *Autonomie locali e servizi sociali*, n. 1, pp. 147–164.

HAI IL DIRITTO DI_SCONNETTERE.



La NOSTRA IMPRESA è fornire alle donne gli strumenti per conoscere i propri diritti sul lavoro e impegnarci affinché non subiscano discriminazioni (ricordiamo la Costituzione all'Art.3, la Convenzione ILO 190/2019 e la Raccomandazione 206/2019).

nell'ambito del progetto **CapacitàAzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

DIRITTI

Francesca Nepoti

*Assegnista di Ricerca Dipartimento di Economia Marco Biagi e Fondazione Marco Biagi dell'Università di
Modena e Reggio Emilia*

SOMMARIO: 1. Il diritto di lavorare tra scelta, dignità e consapevolezza. – 2. Il lavoro come diritto ad avere una possibilità e un futuro. – 3. Il diritto di essere sé stesse sul lavoro.

Uno dei principi fondamentali della Costituzione italiana è il diritto al lavoro, sancito dal quarto dei dodici principi fondamentali. L'articolo afferma infatti che: *“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto.”*

Questa formula sottolinea un aspetto cruciale: il diritto al lavoro non è solo una questione formale ma deve essere reso concreto attraverso condizioni favorevoli. L'accesso al lavoro dipende infatti da diversi fattori:

- **Condizioni di contesto**, come le opportunità offerte dal mercato del lavoro, l'eventuale presenza di discriminazioni (razzismo, sessismo) e le politiche di inclusione attive sul territorio.
- **Condizioni della professione e dell'organizzazione**, tra cui il riconoscimento dei titoli di studio, le modalità di inserimento lavorativo e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro.
- **Condizioni individuali**, come la conoscenza della lingua, lo status migratorio, l'accesso alla formazione e le responsabilità familiari, che possono incidere sull'effettiva possibilità di lavorare.

Il diritto al lavoro, come condizione per essere economicamente indipendenti, è il fondamento sul quale si basano tutti gli altri diritti. Senza un lavoro correttamente retribuito e normato, per esempio, non è possibile allontanarsi da relazioni violente, avere una situazione abitativa tutelante, o proiettarsi verso il futuro, aspirare.

Questa difficoltà trova riscontro anche nei dati. In Italia, il tasso di occupazione è profondamente influenzato dal genere: le statistiche fornite dall'ISTAT per la fine del 2023 indicano che gli uomini occupati erano circa 13,6 milioni, con un tasso di attività del 70,7%,

mentre le donne occupate erano circa 10,07 milioni, con un tasso di attività del 53%. Negli ultimi dieci anni, l'occupazione femminile è cresciuta del 9,7%, leggermente più dell'8,8% registrato per gli uomini. Tuttavia, mantenendo questo ritmo di crescita, sarebbero necessari quasi 29 anni per raggiungere una parità occupazionale tra uomini e donne. Questi dati evidenziano un persistente divario di genere nel mercato del lavoro italiano, con una partecipazione femminile significativamente inferiore rispetto a quella maschile. Nonostante i progressi compiuti, la strada verso la parità occupazionale rimane lunga, come testimoniato dall'ultima edizione del *Global gender gap report* del *World Economic Forum*. Lo studio infatti evidenzia un peggioramento significativo per l'Italia in termini di raggiungimento della parità di genere. Il nostro Paese si posiziona all'87° posto su 146 nazioni analizzate, scendendo di otto posizioni rispetto all'anno precedente.

Spesso, l'accesso al mercato del lavoro per le donne è influenzato da diversi fattori che, intrecciandosi, possono rendere la condizione individuale ancora più complessa. Le interviste svolte hanno indicato come le competenze siano elemento abilitante rispetto alla possibilità di ottenere un lavoro, ma non sufficiente. Infatti, anche nei casi in cui le competenze per lo svolgimento del lavoro vengano acquisite, barriere burocratiche e amministrative possono ostacolare il percorso. Come raccontato da un'organizzazione che ha vissuto direttamente questa esperienza:

Tutor aziendale: *«Quando siamo arrivati vicino alla scadenza, l'ufficio del personale ci ha detto: 'Guardate che non avete la possibilità di proroga, perché il permesso di soggiorno è scaduto, quindi dobbiamo fermarci'. Disperati, ci siamo chiesti: 'E questa povera ragazza?'. Morale della favola, siamo riusciti a risolvere la cosa e l'abbiamo riassunta, ma proprio grazie alla sua volontà e alle sue capacità...»*

Questo episodio mette in evidenza una realtà ambivalente: il diritto al lavoro, nella sua formulazione giuridica, non sempre si traduce automaticamente in un diritto sostanziale. Esistono ostacoli pratici che possono renderlo difficile da esercitare, richiedendo un impegno congiunto di istituzioni, imprese e società civile per garantire una reale accessibilità.

1. Il diritto di lavorare tra scelta, dignità e consapevolezza

Assicurare il diritto al lavoro significa anche riconoscerlo come uno spazio di relazioni e supporto reciproco, e quindi assicurarsi che le relazioni intorno ad esso permettano l'effettivo

inserimento nei contesti lavorativi, un'operazione spesso complicata per i responsabili di linea, come A. che ci racconta il suo punto di vista sulle relazioni di gruppo.

Tutor aziendale: *«Siamo tutte persone umane, c'abbiamo tutti diritto di lavorare... Io mi metto sempre dalla parte opposta e spero sempre di incontrare persone che mi possano aiutare e capire. Nel momento di sconforto cerco di aiutare, però lei non ha mai fatto vittimismo.»*

Altre testimonianze, delle donne che hanno preso parte al progetto, permettono di riflettere sulla loro effettiva possibilità di scegliere una professione:

Tirocinante: *«A me piace il lavoro in magazzino e volevo fare quello, ma poi non volevo stare a casa a non fare nulla e quindi va bene anche altro.»*

Tirocinante: *«Il mio lavoro è aiuto cuoco, quello è il mio lavoro; le pulizie non mi piacciono.»*

Queste voci rivelano una tensione tra il desiderio di autodeterminazione e la necessità di accettare opportunità disponibili, anche quando non corrispondono alle proprie aspirazioni. Questo equilibrio tra scelta e necessità può essere ancora più fragile in contesti dove le garanzie contrattuali e i diritti non sono sempre chiari o rispettati, anche per via delle ristrette conoscenze che lavoratrici e lavoratori hanno del complesso sistema del lavoro italiano. E. testimonia come le imprese possano internalizzare un processo di formazione della dipendente rispetto alle leggi sul lavoro, per anticipare future incomprensioni.

Tutor aziendale: *«Non solo perché gli è stata fatta anche una carrellata di come funziona... il contratto è una grande tutela, ci sono tanti diritti ma ci sono tanti doveri... Vogliamo parlare dei doveri? La comunicazione nei tempi delle assenze, il rispetto dell'orario di lavoro... è un altro mondo.»*

Questa conoscenza aiuta le donne a evitare situazioni di sfruttamento e a comprendere il proprio valore professionale, ma spesso rimane difficile garantire che il lavoro sia realmente formativo e non ridotto a mansioni marginali, soprattutto quando assunte con contratti di tirocinio. Ce lo racconta A., operatrice del centro anti violenza:

Tutor: *«È anche difficile assicurarsi che l'azienda rispetti l'obbligo formativo del tirocinio e capire come porsi nei confronti dell'impresa affinché proponga una formazione e non che la mettano a lavare i bagni...»*

Infine, il lavoro non è solo un mezzo di sostentamento, ma può essere anche una via per il benessere personale:

Tirocinante: *«Io non lavoro per i soldi, ma per non stare a casa a deprimermi.»*

Tirocinante: *«Stavo male, quindi ho lasciato il lavoro, anche se avevo bisogno di lavorare.»*

Queste parole ci ricordano che il diritto al lavoro è legato non solo alla dimensione economica, ma anche al bisogno di riconoscimento, stabilità e progettualità. La precarietà lavorativa e la mancanza di prospettive a lungo termine possono generare disagio e frustrazione, soprattutto in quelle operatrici che lavorano per favorire l'inclusione lavorativa, come E.:

Tutor: *«Questa cosa che diciamo sempre... fare del non lavoro degli altri il proprio lavoro, questo è sempre un punto... Disagio nella mancanza di progetto a lungo termine.»*

Da queste parole scaturiscono ulteriori riflessioni su come il diritto al lavoro sia esercitato in modo effettivo quando garantisce una possibilità di inclusione nel lungo periodo.

2. Il lavoro come diritto ad avere una possibilità e un futuro

Per molte e molti, avere un lavoro significa anche poter costruire un futuro, ma per molte donne che hanno preso parte al progetto questo percorso è spesso segnato da incertezze, contratti precari e decisioni che dipendono dalla discrezionalità di chi assume.

Come racconta una responsabile:

Tutor aziendale: *«Loro [responsabili] mi chiamano e mi dicono 'Guarda, ci ha chiamato il centro antiviolenza, c'è una ragazza da introdurre. Tu saresti disposta a prenderla e metterla nel mondo del lavoro per poi, in un futuro...' Sì... è a nostra discrezione. Se io dicessi no, perché ne ho già abbastanza e non voglio prendere questo impegno, cercano un altro ristorante.»*

Questa testimonianza evidenzia come l'accesso al lavoro dipenda spesso dalla disponibilità di singoli datori di lavoro, piuttosto che da un sistema strutturato di inclusione. A volte, l'opportunità si trasforma in un vero percorso di crescita:

Tutor aziendale: *«È venuta qui a lavorare, le abbiamo insegnato quello che doveva fare, poi dopo siamo rimasti contenti e l'ho fatta assumere, naturalmente a tempo determinato perché dobbiamo poi vedere l'evolversi delle cose.»*

Ma quanto può essere realmente garantito un futuro stabile quando i contratti restano precari e le decisioni aziendali sono orientate da esigenze produttive a breve termine?

Tutor aziendale: *«Un altro elemento secondo me di riflessione è legato anche ai tempi di assunzione... Cioè: consapevole della difficoltà di queste donne, dovendo però tutelare anche l'aspetto produttivo, se si assumono con un part-time con poche ore, una quindicina di ore, con un tempo determinato corto, per evitare di creare delle situazioni di difficoltà si accorciano anche i tempi di prova. Cioè se io ti faccio un 6 mesi o un 8 mesi, allora hai 30 giorni di prova, ma se io ti faccio due o tre mesi sono 8 giorni, sono 6 giorni... non ce la fanno queste, non ce la fanno.»*

Il rischio è che il lavoro diventi un'opportunità temporanea, senza reali possibilità di stabilizzazione. Spesso, le aziende sono più propense ad accogliere le lavoratrici quando il loro costo è sostenuto da incentivi pubblici, ma al termine dei programmi di inserimento, il rapporto si interrompe:

Tirocinante: *«Il tirocinio è finito perché loro volevano che per me pagasse lo Stato.»*

Anche quando un contratto sembra garantire stabilità, può rivelarsi fragile:

Tirocinante: *«Dopo 1 anno e 3 mesi di contratto mi hanno lasciata a casa. Loro dicevano che pagavano troppo per me, come ragione formale, ma sono stata la prima persona a essere lasciata a casa.»*

Questi racconti mostrano come l'inserimento lavorativo delle donne migranti, e in generale per tutte le donne, sia spesso condizionato da logiche economiche e da scelte aziendali che, pur riconoscendo il valore del lavoro svolto, non sempre si traducono in un impegno duraturo. Inoltre, emergono dubbi etici anche da parte di chi assume:

Tutor aziendale: *«Mi son sempre fatta delle domande io... chiedendomi se stavo sfruttando della manodopera a costo zero, perché non mi piace. Poi a quelli meritevoli qualcosa in più l'abbiamo sempre dato.»*

Perché il lavoro diventi uno strumento di autodeterminazione, è fondamentale che le politiche di inclusione non si limitino alla fase di ingresso nel mondo del lavoro, ma garantiscano percorsi di continuità e stabilizzazione, in tutte le fasi della relazione di lavoro.

3. Il diritto di essere sé stesse sul lavoro

Infine, il diritto al lavoro non riguarda solo l'accesso e la stabilità occupazionale, ma anche la possibilità di esprimere la propria identità senza timore di discriminazioni o esclusioni. Tuttavia,

per molte donne, l'inclusione passa attraverso l'adattamento a norme non dette, che possono limitare la libertà di manifestare aspetti fondamentali della propria identità culturale e religiosa.

Come sottolinea una testimone, tutor aziendale, che riflette sulla possibilità di assumere una donna che indossa l'hijab:

Tutor aziendale: «Nononono... normale [non velata]. Anche perché non penso che l'azienda prenda una persona... cioè anche se è una tirocinante... secondo me prendono persone che si adeguano un po'...»

Questa frase suggerisce una consapevolezza diffusa: spesso, la possibilità di essere accettate passa attraverso l'invisibilità di alcune caratteristiche identitarie. L'idea che l'inclusione coincida con l'adattamento a un modello prestabilito può portare molte lavoratrici a nascondere i propri bisogni, per paura che questi possano essere percepiti come ostacoli o giustificazioni per l'esclusione.

Questa dinamica emerge chiaramente anche nel rispetto delle pratiche religiose sul luogo di lavoro:

Tutor aziendale: «Se non esplicitiamo chiaramente le cose, e se tu non mi dici chiaramente che vuoi osservare il periodo di Ramadan, che è un tuo sacrosanto diritto, io mi aspetto che tu mantenga il livello di prestazione tale e quale... ma non è così, non è così.»

L'incapacità di affrontare apertamente questi temi può avere conseguenze concrete, anche sulla sicurezza sul lavoro:

Tutor aziendale: «Abbiamo trovato un accordo... c'è stato un periodo in cui fioccavano gli infortuni, perché si è debilitati fisicamente, si è sfasati... Con lui [un collega musulmano] ci abbiamo costruito un rapporto nel tempo, ma queste donne non lo dicono, non ne parlano, pensano che condividere questa cosa possa inficiare... invece no... dimmelo, dimmelo, così io non ti metto a lavorare alle 6 del mattino»

Questa testimonianza mostra come la mancanza di un dialogo aperto possa trasformarsi in un rischio per la salute e il benessere delle lavoratrici. Il timore di esprimere le proprie esigenze è spesso legato alla paura di essere considerate un problema per l'impresa, parte forte nella relazione di lavoro. Garantire il diritto a essere sé stesse sul lavoro significa anche creare ambienti in cui le differenze non siano percepite come ostacoli, ma come parte integrante della realtà lavorativa.

Questo implica un cambiamento culturale, sia nelle aziende che nelle stesse lavoratrici, affinché il riconoscimento della propria identità non sia un rischio, ma un valore.

APPRENDIMENTI

Per favorire l'inclusione lavorativa chi organizza il lavoro altrui può adottare strategie concrete che trasformino il diritto al lavoro in una reale opportunità di crescita per tutte le persone coinvolte.

- **Comprendere la doppia valenza del concetto di diritto**

Il diritto al lavoro non è solo una garanzia formale, ma una condizione che richiede precise azioni per essere effettivamente esercitato. Il suo riconoscimento passa attraverso la creazione di contesti favorevoli, in cui le barriere strutturali, culturali e organizzative siano ridotte al minimo. Sarà così concreta la possibilità di riconoscere il diritto al lavoro come non solo fonte di sostentamento ma opportunità di benessere.

- **Promuovere il riconoscimento e la formazione**

L'inclusione passa attraverso la conoscenza reciproca: è essenziale formare i lavoratori e le lavoratrici sulle differenze culturali e sulle sfide specifiche che alcune persone possono affrontare, evitando stereotipi e pregiudizi. È particolarmente importante formare coloro che organizzano il lavoro o lo supervisionano, affinché possano comprendere le diversità e accoglierle nell'organizzazione del lavoro. Allo stesso tempo, investire nella formazione delle lavoratrici migranti, o intersezionalmente svantaggiate, significa offrire strumenti concreti per comprendere i propri diritti e le dinamiche del mercato del lavoro.

- **Garantire canali di comunicazione sicuri e accessibili**

Creare spazi di ascolto in cui le lavoratrici possano esprimere esigenze, difficoltà o richieste senza timore di giudizi o ripercussioni è fondamentale. La legittimazione delle necessità individuali, come la possibilità di osservare pratiche religiose o di gestire la conciliazione vita-lavoro, permette di costruire un ambiente più equo e rispettoso.

- **Adottare una flessibilità organizzativa inclusiva**

La capacità di adattare l'organizzazione del lavoro alle esigenze specifiche delle persone non deve essere vista come una concessione, ma come un investimento nel benessere complessivo dell'azienda. Un'impresa che sa accogliere e valorizzare le differenze crea condizioni di lavoro migliori per tutti, trasformando i bisogni individuali in opportunità di crescita collettiva.

- **Utilizzare gli strumenti inclusivi del diritto al lavoro** come ad esempio il congedo per le donne vittime di violenza, previsto dall'art. 24 del D.Lgs. n.80 del 2015, che prevede un congedo di massimo di 3 mesi, equivalenti a 90 giornate, di prevista attività lavorativa.

- **Assunzione di responsabilità collettiva, che prescinda dai confini organizzativi**

I luoghi di lavoro sono costituiti da tutte le persone che prendono parte al processo organizzativo, anche oltre i confini della singola organizzazione: si pensi ad esempio al ruolo che gli enti promotori hanno avuto in questo progetto, così come i tutor aziendali, i colleghi, ma anche le associazioni di categoria e le istituzioni del territorio.

SUL LAVORO HAI DIRITTI MA POI ARRIVANO I ROVESCI!

*Chiama mia moglie.
Dov'è il mio caffè?
Se vuoi il lavoro non
guardare l'orologio!*



©24 Anarkikka For

La NOSTRA IMPRESA è impegnarci a rendere autonome le lavoratrici,
fornendo loro tutte le informazioni relative alle proprie mansioni.

nell'ambito del progetto **CapacitAzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

CONFINI DELLE MANSIONI

Edith Bendicente, Stella Dalla Costa e Stefania Masotti

Operatrici dell'Associazione Casa delle Donne contro la violenza OdV Modena

Il concetto di mansione è complesso e multidimensionale. Essa supera la mera descrizione formale dei compiti assegnati, includendo aspetti impliciti, relazionali e contestuali che contribuiscono a definire, negoziare e ridefinire continuamente i confini del ruolo lavorativo.

A titolo d'esempio, per quanto riguarda il pubblico impiego (un settore tradizionalmente inteso come maggiormente tutelato) la rilevazione condotta nel 2021 dal CUG evidenzia che le donne (18,4%) più frequentemente ritengono che i compiti loro affidati richiedano “spesso” competenze superiori o diverse rispetto al loro livello di inquadramento, mentre gli uomini sono più propensi a riscontrare occasionalmente questa situazione (hanno risposto “qualche volta” il 41,5% degli uomini vs il 37,8% delle donne). Le donne, inoltre, sono con più frequenza *overeducated*, ovvero svolgono lavori per cui sarebbe sufficiente un titolo di studio inferiore. Il vantaggio femminile nell'istruzione (nel 2023 il 68,0% delle 25–64enni ha almeno un diploma o una qualifica contro il 62,9% degli uomini) non si traduce in un vantaggio lavorativo: il tasso di occupazione femminile è infatti molto più basso di quello maschile (59,0% contro 79,3%, dati ISTAT).

All'atto dell'instaurazione del rapporto di lavoro, come da normativa, il datore di lavoro è tenuto a indicare non solo la tipologia di contratto (a tempo indeterminato, determinato, full time, part time, tirocinio, ecc.), l'orario di lavoro, la retribuzione e il livello di inquadramento, ma anche la specifica mansione assegnata al o alla dipendente. Devono essere rispettate le mansioni indicate nel contratto, anche se si possono assegnare delle mansioni equivalenti (nello stesso livello), quindi senza cambio di retribuzione. L'assenza di una chiara definizione delle mansioni, nel contratto così come nella pratica lavorativa effettiva di tutti i giorni, può creare delle asimmetrie di potere a favore dei datori di lavoro, ma anche dei colleghi.

Tirocinante: «[...] *tutti mi comandano e mi fanno fare i lavori più sporchi, no? quelli che casomai non piace fare a loro*».

La frase riportata, raccolta nell'ambito delle interviste realizzate ai fini di questo lavoro di ricerca, riporta una testimonianza circa gli aspetti critici che si presentano durante i percorsi formativi in azienda.

La tendenza a delegare i compiti al di fuori delle mansioni si verifica anche nelle fasi di avvio di un tirocinio:

Tutor Aziendale: *«Allora, ricevo un messaggio della ragazza su whatsapp, perché le ho dato il permesso io, in cui dice "bah tutti mi comandano e mi fanno fare i lavori più tra parentesi sporchi, no? quelli che casomai non piace fare a loro". Quindi io ho fatto varie riunioni per ribadire che tutti fanno tutto qui dentro, me compresa che sono la responsabile, quindi non esiste proprio, finché ci sono io, che lei perché è l'ultima arrivata, perché è di un colore diverso dal nostro, perché è di un'altra nazionalità, debba essere la serva, la servetta, la schiavetta...».*

In tali situazioni resta in mano solo ai responsabili di area (o a chi si occupa di coordinamento delle attività) o ai titolari il poter agire sulle dinamiche di gruppo per equilibrare i rapporti lavorativi.

Tutor Aziendale: *«Qui lavora da sempre una signora nigeriana e adesso ne abbiamo un'altra, che è sempre di origini nigeriane, e forse per questo si è creato un rapporto tra di loro che risulta difficile integrare nelle dinamiche lavorative dell'equipe. Diventa anche difficile rispettare e far rispettare quelle che sono le regole. Insomma, sicuramente c'è una prevaricazione per anzianità, sia di età che anche di lavoro, per cui la signora che è qua da tanto tempo diventa un po' la capetta della nuova dipendente. Per cui la comanda un po'. Quando invece la regola in cucina è che il comando spetta solo alla chef».*

Queste dinamiche risultano particolarmente esacerbate da molteplici elementi di diversità (provenienza, età, caratteristiche fenotipiche, esperienza nella mansione etc.). Inserirsi in un gruppo di lavoro presenta di per sé delle difficoltà, potenzialmente amplificate dal fatto che la persona neo inserita sia straniera. Crearsi uno spazio di apprendimento, ma anche di riconoscimento delle proprie capacità lavorative può essere ulteriormente ostacolato, come dimostrano le seguenti citazioni

Tirocinante: *«Se sei l'unica straniera vogliono che tu faccia tutto. Se poi sei nuova ancora di più, soprattutto in un gruppo di tutte donne, donne contro donne. Stavo male, quindi volevo lasciare il lavoro anche se avevo bisogno*

Confini delle mansioni

di lavorare. Perché i colleghi lasciavano i loro lavori a me e me ne aggiungevano altri chiedendo “Puoì fare questo per me?”. Però poi qualcuno ha detto “No, lei deve fare solo quello che le è stato assegnato.” Devono spiegarti i tuoi diritti quando inizi».

Tirocinante: «Mi è successo che la donna che mi ha insegnato a lavorare, con 16 anni di esperienza, ha iniziato a chiedermi di fare il suo lavoro e io le ho dato una mano perché lei mi aveva insegnato. Se ti piace fare il lavoro, allora aiuti. Ma mi hanno detto che non dovevo fare il suo lavoro e che dovevo andare a casa quando avevo finito».

In questa complessità, un ruolo fondamentale è giocato da chi occupa un ruolo di responsabilità, che può agire adoperandosi affinché i confini delle mansioni altrui vengano rispettati dai colleghi.

Tirocinante: «Ho un contratto a chiamata di lavapiatti ma lavoro come aiuto cuoca. »

Tirocinante: «Mettono sempre me, straniera, a lavorare sabato e domenica ... ho detto “ogni tanto va bene ma sempre no!».

È altresì fondamentale che chi ha un ruolo di responsabilità eserciti lo stesso in forme tutelanti rispetto ai confini delle mansioni assegnate.

Tirocinante: «... Mi ricordo che tutti con me volevano fare il capo e mi dicevano “Vai a fare quello” anche chi era arrivato da un mese. Tutti mi dicevano quale era il mio lavoro e, se non lo facevo, mi dicevano che non volevo fare il mio lavoro. Ma io ho 55 anni e se vedo che c'è qualcosa che non va, lo faccio presente. Così l'ho fatto presente alla responsabile che però non sapeva fare il capo e se tu non fai il capo, poi qualcuno comanda».

Le lavoratrici individualmente, specialmente se madri, migranti o con un passato di violenze, non hanno quasi mai la forza contrattuale necessaria per potersi opporre a queste o ad altre prevaricazioni. Negoziare risulta essere ancora più difficile per chi ha bisogno di un lavoro contrattualizzato per non perdere la titolarità di una permanenza regolare, per chi è arrivata da poco e non ha una sufficiente padronanza linguistica, per chi si trova alla sua prima occupazione, o per chi, infine, si è reinserita dopo anni di assenza forzata (spesso legata alla maternità o a un lavoro di cura) nel mondo del lavoro.

Il compito di chi accompagna la persona nel suo percorso d'inserimento, che sia formalmente identificato come tutor o meno, deve essere quello di mediare con l'impresa senza sostituirsi, quando si richiede un intervento. Si rende pertanto necessaria una comunicazione onesta, trasparente e fluida, basata su una relazione di fiducia reciproca che si costruisce nel tempo.

APPRENDIMENTI

- **Chiarezza nella comunicazione del mansionario all'atto dell'assunzione e rispetto dei confini delle mansioni per l'intera durata del rapporto di lavoro**

Coinvolgere attivamente chi lavora in un processo decisionale partecipato e condiviso, anche riguardo a eventuali deroghe nei confini delle mansioni assegnate, pur sempre temporanee e giustificate da esigenze contingenti. Con queste premesse, derogare alla mansione può rappresentare un'opportunità di apprendimento rispetto a nuovi compiti in cui scoprirsi competenti.

- **Attenzione alla fase di formazione in ingresso**

Prevedere degli strumenti di orientamento in entrata con il fine di fornire indicazioni sul ruolo e le mansioni da svolgere, di favorire l'inserimento nel gruppo di lavoro e di supervisionarne l'andamento.

NON SEI SOLA!



'24 Anar-kikka for

La NOSTRA IMPRESA è impegnarci ad accogliere donne in uscita dalla violenza e in situazioni di vulnerabilità, sostenendole con gruppi di affiancamento allavoro e tutors adeguatamente formati/e. (Congedo indennizzato per vittime di violenza domestica: art. 24 Dlg. 80/2015).

nell'ambito del progetto **Capacitàzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

SUPPORTO

Alice Degl'Innocenti, Alessandra Menozzi

Operatrici dell'Associazione Vivere Donna APS di Carpi

Nell'immaginario collettivo, la donna che intraprende un percorso di fuoriuscita dalla violenza è spesso rappresentata come una figura passiva, psicologicamente fragile, segnata da traumi visibili e invisibili, e infantilizzata, percepita come incapace di affrontare autonomamente anche le attività più semplici.

Questa narrazione stereotipata non corrisponde all'esperienza concreta maturata nel lavoro quotidiano dei centri antiviolenza. Le donne accolte infatti hanno compiuto una scelta complessa e coraggiosa: interrompere la spirale della violenza, spesso a costo di abbandonare una condizione di relativa stabilità economica e abitativa.

A supporto della loro determinazione, si rendono necessari strumenti concreti e continuativi per affrontare le molteplici sfide legate alla costruzione di un nuovo progetto di autonomia. La riappropriazione di spazi di autonomia, infatti, rappresenta un momento cruciale nel percorso di uscita dalla violenza, strettamente connesso a opportunità di studio, formazione e inserimento lavorativo. Con questo obiettivo è centrale l'attivazione di gruppi di accompagnamento al lavoro e il coinvolgimento di tutor adeguatamente formati.

Il report della rete D.i.Re (Donne in Rete contro la violenza) per l'anno 2023 evidenzia come quasi una donna su tre, tra quelle che si sono rivolte ai centri antiviolenza, non ha un lavoro e meno della metà (41,1% tra occupate e pensionate) può contare su un reddito sicuro. La comparazione con i dati degli ultimi 3 anni mostra un trend decrescente: 30% (2022), 31,9% (2021), 32,9% (2020), 33,8% (2019). Gli stessi dati evidenziano che almeno 1 donna su 3 subisce violenza economica. All'interno dei percorsi di fuoriuscita dalla violenza, i centri svolgono un ruolo fondamentale anche nell'ambito dell'inserimento socio-lavorativo, attraverso una pluralità di azioni mirate. Gli "sportelli lavoro" mappano costantemente il territorio per ampliare la rete dei soggetti coinvolti nel sostegno all'autonomia economica delle donne, stabilendo sinergie con enti pubblici, agenzie per il lavoro e realtà del terzo settore. Vengono offerti colloqui individuali di orientamento professionale, accompagnamenti nella ricerca attiva di lavoro, e percorsi

formativi in collaborazione con enti accreditati, volti a rafforzare competenze specifiche e favorire l'occupabilità. Tra gli strumenti attivati rientrano anche i tirocini, come momenti di sperimentazione protetta e graduale ingresso nel mondo del lavoro.

È importante sottolineare come ogni percorso di uscita dalla violenza sia individuale e risenta di molteplici fattori, tra cui la storia migratoria, la conoscenza della lingua, l'isolamento dalla comunità di riferimento, e la genitorialità. Questi elementi rappresentano dimensioni complesse del vissuto che arricchiscono l'identità delle donne e costituiscono risorse preziose da valorizzare nei processi di reinserimento.

Il processo di riappropriazione di spazi di autonomia è raccontato dalle esperienze raccolte nella ricerca:

Tirocinante: «La prima volta avevo paura. «Capirò cosa c'è da fare?». Non sapevo cos'era un tirocinio poi quando ho cominciato (come lavapiatti) ho capito. Mi piace lavorare e lavoravo molto veloce e finivo prima. Andavo da loro e chiedevo «Cosa volete che faccio?». Loro mi dicevano che ero troppo veloce e mi chiedevano perché ero così veloce, ho spiegato che ho tre bambini piccoli quindi sono abituata a fare le cose veloci. Dicevano che ero molto brava e non sapevo come facevano a saperlo. Non sapevo che mentre lavoravo mi controllavano, poi l'ho capito».

La metodologia dei centri antiviolenza prevede di mettersi a fianco della donna, in ascolto delle sue necessità e del suo vissuto, con l'obiettivo di accompagnarle nell'affrontare nuove sfide cercando di non farle sentire sole.

Tutor: «Forse il fatto di avere l'ansia di non rispettare le aspettative della persona riguardo al lavoro e anche di mantenere una presenza non troppo invadente, però allo stesso tempo di non far sentire la mia assenza, non so come dire. Quindi, magari, andavo ogni tanto, però allo stesso tempo non volevo che la mia presenza fosse troppo per lei, cioè che lei sapesse che può decidere da sola, che alla fine la decisione l'aveva presa a lei. Quindi anche mantenere questo equilibrio. Certe volte non sono stata convinta di aver fatto proprio tutto quello che potevo».

Le operatrici che conoscono il vissuto della donna, accompagnano le donne quando si attivano nei percorsi di tirocinio formativi. Spesso la preparazione contempla una simulazione di un colloquio.

Supporto

Tutor: *«Noi sappiamo la storia della donna e stiamo cercando di farle avere una nuova possibilità, ma è importante che lei non venga vista con occhi giudicanti, né curiosi, né di pietà. Noi non raccontiamo mai la storia delle donne perché se vogliono sono loro che poi la racconteranno in un secondo momento. Purtroppo sono temi che ancora la società civile non arriva sempre ad elaborare nella maniera corretta. Essere un loro riferimento è importante, una grande responsabilità, vorresti fargli avere l'opportunità della vita ma la maggior parte delle volte non è così. Mi è capitato di sentirmi in colpa per tirocini che si sono svelati semplice utilizzo gratuito di manodopera ma alla fine ho capito che comunque le ho aiutate a ripartire».*

Un elemento cruciale nei percorsi di inserimento è rappresentato dalla sensibilizzazione e dalla consapevolezza delle aziende ospitanti.

Tutor aziendale: *«Per quanto riguarda l'attesa dell'arrivo della persona, nel senso dal momento in cui viene proposto per questo genere di attività, a seconda delle disponibilità che abbiamo, nel senso che vogliamo che la persona sia seguita, che effettivamente possa avere un'esperienza che sia reception, bar, pulizie, un'esperienza completa ed effettiva anche per dare degli strumenti da usare fuori, alle persone che ospitiamo, ..., presentiamo il progetto al reparto che è coinvolto e chiediamo loro disponibilità.....c'è un periodo di assestamento, c'è un dialogo con il reparto per sapere com'è questa persona. Fortunatamente tutti parliamo inglese e le signore sono di seconda lingua francese e arabo quindi, insomma, riusciamo comunque anche con grande difficoltà comunicative ad arrivare sempre, perché mettiamo insieme [ride] un ventaglio...bene o male riusciamo a comunicare a veicolare quella che è la presentazione della struttura, quello che è il rapporto di lavoro che andremo a instaurare, quali sono le aspettative e quali sono le richieste e in caso di problemi o in caso di mancanza di comprensione di qualcosa a chi rivolgersi e dicendo siamo sempre qua».*

Tutor aziendale: *«Io ho visto che soprattutto con le signore, magari di una certa età, che per ragioni varie cercavano un reinserimento lavorativo, la paura era molta perché dicevano "io lavoravo che avevo 20 anni, mi sono sposata, sono stata altri 20 anni via dal mondo del lavoro, perché la famiglia e i figli, e mi sono...ho fatto questa scelta", poi...violenza, non violenza, ne abbiamo viste di tutti i colori, "io sono 25 anni che non lavoro quindi non ho più indizi, temo il mio rientro perché.." immagino che sia qualcosa che faccia paura, il bello qua è che se succede qualcosa, hai come un paracadute. E per essere un rientro, per avvicinarti a un qualcosa che non conosci o non conosci più, secondo me è una fortuna. È un tipo di percorso che può cambiare l'approccio a qualcosa che temevi, che comunque non ti rendeva tranquilla, secondo me è un'esperienza che non è da sottovalutare».*

APPENDIMENTI

- **Il supporto nelle fasi di inserimento lavorativo è un bisogno condiviso**

Il sentimento di solitudine può accompagnare sia chi si inserisce in una nuova organizzazione sia chi cura quel processo di inserimento. Un supporto comune può essere il tutor esterno, con le necessarie competenze, come risorsa a cui affidarsi per tutto il periodo di permanenza nell'organizzazione. Organizzare corsi di formazione o momenti di sensibilizzazione può favorire la creazione di un giusto clima di accoglienza e di una comune grammatica inclusiva.

- **L'inserimento lavorativo come possibilità di apprendimento organizzativo**

La fase dell'inserimento lavorativo richiede particolare trasparenza nel fornire riferimenti chiari, definire i ruoli delle figure coinvolte nei processi organizzativi e, in caso di tirocinio, costruire un coordinamento visibile tra tutor aziendale e tutor esterno. Ogni inserimento diventa così un'opportunità di apprendimento reciproco, generando competenze interne utili a strutturare futuri percorsi di inclusione in modo sempre più efficace.

- **Conoscenza diffusa sugli strumenti di congedo**

Diffondere maggiore conoscenza rispetto alla possibilità di fruizione del congedo indennizzato per le vittime di violenza di genere, misura che consente alle lavoratrici inserite in percorsi di protezione di astenersi dall'attività lavorativa per un massimo di novanta giorni in un triennio, al fine di tutelare la propria incolumità e riorganizzare i propri tempi e spazi.

**"POTREI PROPORTI PER UNA
PROMOZIONE. IO TI CI VEDO
IN CERTE POSIZIONI."**



La NOSTRA IMPRESA è fornire al personale gli strumenti per riconoscere i segnali della violenza sulle donne in ogni sua forma, per contrastarla e fornire supporto a chi ne è vittima. Ricordiamo che è molestia qualsiasi comportamento di tipo fisico, verbale o non verbale, non desiderato, di natura sessuale, fisica e psicologica che mina la dignità di chi lo subisce. Numero nazionale antiviolenza **1522**

nell'ambito del progetto **CapacitAzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

MOLESTIE*Alice Degl'Innocenti, Alessandra Menozzi**Operatrici dell'Associazione Vivere Donna APS di Carpi*

È molestia qualsiasi atto e comportamento di tipo fisico, verbale o non verbale, non desiderato, di natura sessuale, fisica e psicologica che mina la dignità di chi lo subisce. Il Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (“Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”) definisce all’art. 26 le molestie e le molestie sessuali indicando al primo comma come costituiscono molestie *«quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l’effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo»* e, al secondo comma, che le molestie sessuali possono essere espresse anche *«in forma fisica, verbale o non verbale»*. Allo stesso tempo, il comma 2-bis indica che sono considerati discriminatori *«i trattamenti meno favorevoli subiti da una lavoratrice o da un lavoratore per il fatto di aver rifiutato i comportamenti di cui ai commi 1 e 2 o di essersi sottomessi»*.

Nel 2019 l’ILO ha adottato la Convenzione n. 190 e la relativa Raccomandazione n. 206 sull’eliminazione della violenza e delle molestie nel mondo del lavoro che ribadisce come esse non possono essere tollerate e devono cessare. La Convenzione n. 109, inoltre, chiarisce che le molestie sono spesso basate sull’abuso di potere e riferisce che nella maggior parte dei casi sono generalmente commessi contro le donne e perpetrati da uomini. Con la Legge n.4 del 15 gennaio 2021 l’Italia ha ratificato la Convenzione n.190.

La rilevazione ISTAT pubblicata nel 2024 ha riscontrato che, nel periodo 2022–2023, il 13,5% delle donne di 15–70 anni, che lavorano o hanno lavorato, ha subito molestie sul lavoro a sfondo sessuale (in particolare il dato è più alto per le lavoratrici fra i 15 e i 24 anni – pari al 21,2%). Il 2,6% delle donne e lo 0,2% degli uomini sono vittime di molestie di natura fisica, con una maggiore incidenza nelle fasce più giovani della popolazione.

Confrontando i dati con riferimento al genere, si osserva che, nel corso della vita, le donne sono state vittime di molestie 4,5 volte in più rispetto agli uomini. Oltre l’81% delle violenze sul lavoro nei confronti delle donne è agita da uomini, e l’autore delle molestie è per lo più un collega (37,3%), una persona con cui ci si relaziona nel corso della propria attività lavorativa – come un cliente, un paziente o uno studente (26,2%) – o capi e supervisori (10%).

Le donne tra i 15 e i 70 anni che hanno subito una qualche forma di molestia o un ricatto per ottenere un lavoro e/o avere un avanzamento di carriera costituiscono circa il 15%. Viene rilevata una spiccata difficoltà nel poter riportare l'accaduto: l'86,4%, infatti, afferma che non c'è una persona a cui rivolgersi per denunciare o avere supporto nel caso di molestie e il 69,7% afferma che non saprebbe cosa fare; infatti, tra le donne che hanno subito molestie sul luogo di lavoro, solo il 2,3% ha contattato le forze dell'ordine, l'8% si è rivolto a consulenti nell'8%, il 15% al datore di lavoro o al loro superiore e infine il 16,3% a colleghi.

Questa difficoltà risuona nelle testimonianze raccolte durante il progetto, sia nelle voci delle donne intervistate sia in quelle delle donne che le affiancano:

Tirocinante: «[...] dopo 1 anno e 3 mesi di contratto mi hanno lasciata a casa... Le altre dicevano "Se lasciano a casa te, ci lasciano a casa tutte"...Cosa è successo quando mi hanno licenziata? Una cosa personale. Ho detto no alle attenzioni di una responsabile».

Tutor: «La paura di inserire una donna vittima di violenza in un percorso lavorativo dove può subire molestie o violenze è sempre una grande incognita. C'è sempre un'importante valutazione da parte nostra su chi accoglie la nostra tirocinante, non possiamo rispondere per tutto il personale coinvolto».

Come dimostra il numero esiguo di citazioni riportate, esiste una difficoltà nel riconoscere ed esplicitare esperienze di molestie sul luogo di lavoro, soprattutto quando la propria condizione è percepita come particolarmente vulnerabile.

APPENDIMENTI

- **Le molestie, o la paura di doversi confrontare con il loro verificarsi, possono rappresentare un grande ostacolo non solo alla buona riuscita del tirocinio di inserimento, ma anche alla decisione stessa di attivarlo**

Creare un ambiente di lavoro ostile alle molestie significa progettare l'organizzazione in modo da prevenire comportamenti inappropriati, riconoscendo che alcune scelte— come l'assenza di un codice di condotta, una cultura del silenzio o una rigida struttura gerarchica basata su disequilibrio di potere — possono favorire l'insorgere di comportamenti indesiderati.

- **Le molestie possono essere occultate da una diffusa cultura patriarcale che le normalizza**

I Centri Antiviolenza, presenti nei territori, possono rappresentare un alleato per identificare le logiche violente e formare tutti i livelli organizzativi affinché lavoratori e lavoratrici agiscano un effettivo cambiamento collettivo che può avere effetti positivi sulla reputazione aziendale.

- **Il lavoro non dovrebbe essere solo sopravvivenza ma anche spazio relazionale di dignità, di riconoscimento e di benessere**

Affinché questo si verifichi, è necessario per le organizzazioni sviluppare una consapevolezza condivisa delle dinamiche di potere, delle esclusioni sistemiche e dei segnali, spesso sottili, che indicano un ambiente dannoso.

SE SEI IL SUO CAPO IL TUO È UN INVITO A CENA CON DELITTO.



La NOSTRA IMPRESA è riconoscere che nello squilibrio di potere si annidano le peggiori forme di violenza. Il ricatto fa leva sulla paura di perdere il posto di lavoro o di divenire vittime di mobbing.

nell'ambito del progetto **CapacitAzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna



Fondazione
Marco Biagi



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Casa delle Donne
ASSOCIAZIONE DONNE
EMILIA



CENTRO ANTIVIOLENZA
VIOLENZA DOMESTICA - APE
MIO RICATTO - CAMPI INALI



Regione Emilia-Romagna

SQUILIBRIO DI POTERE

Edith Bendicente, Stella Dalla Costa, Stefania Masotti

Operatrici dell'Associazione Casa delle Donne contro la violenza OdV Modena

Lo squilibrio di potere tra parte datoriale e lavorativa è aumentato significativamente negli ultimi trent'anni come conseguenza di una retorica che intende il lavoro sempre più flessibile, in risposta ad una crescente frammentazione del mercato del lavoro e delle forme contrattuali. La condizione di chi lavora è sempre più solitaria, con il dissolversi di una dimensione collettiva del lavoro che ha depotenziato il potere contrattuale individuale

«Mi sono rifiutata di andare a letto con il proprietario del ristorante e ho perso il lavoro»

Questa testimonianza, raccolta durante un incontro sulla situazione lavorativa di un gruppo di donne straniere, riporta la sofferenza di una giovane donna costretta ad accettare un lavoro in nero e sottopagato di 16 ore al giorno.

Molte delle donne straniere che si rivolgono alle case e ai centri antiviolenza, soprattutto durante il lungo periodo di attesa dei documenti (cd. "limbo giuridico"), raccontano di umiliazioni e vessazioni nel contesto lavorativo. La necessità di un contratto di lavoro per mantenere lo statuto di regolarità amministrativa (ossia un permesso di soggiorno regolare) obbliga ad accettare condizioni di lavoro precarizzanti. In un contesto di questo tipo diventa difficile, se non impossibile, rendersi autonome, affittare una casa, frequentare un corso di formazione per ambire a un lavoro migliore, e infine, trovare un'occupazione stabile. Particolarmente esposte sono le giovani donne, le lavoratrici domestiche, le migranti impiegate in lavori precari o in contesti fortemente maschili, dove il potere e il controllo sono esercitati da uomini, rendendo ancora più vulnerabili le lavoratrici alle discriminazioni e alle molestie.

“La forte perdita di potere del lavoro avvenuta negli ultimi trenta anni, per lo straordinario aumento dell’offerta di lavoro mondiale, per le difficoltà dei sindacati di tutelare e organizzare un lavoro sempre più frammentato e spesso disperso fra diversi paesi, per le politiche adottate (in primis, l’abbandono dell’obiettivo pubblico della piena occupazione), ha dunque alterato a sfavore del lavoro le “soluzioni” contrattabili. (...) sono cresciute o addirittura diffuse situazioni quali: retribuzioni sotto la soglia di povertà, condizioni di lavoro insicure e a forte rischio di danni alla salute, assenza di tutele sindacali, orario giornaliero ben oltre le otto ore. (...) il

lavoro appare più come una sorta di “dono” piuttosto che un diritto costituzionalmente riconosciuto”. (Forum Disuguaglianze Diversità, 2018)

Chi si trova in queste condizioni e non può quindi lasciare il lavoro, vede costantemente erodersi il proprio potere negoziale.

“La precarietà, che avrebbe dovuto innescare una resistenza politica e culturale, ha decretato la fine di tutto: nessuno può più permettersi di perdere tempo per qualcosa di collettivo” (Torre, 2023)

In questa fase del capitalismo neoliberale, gli individui in situazione di precarietà sono spinti a pensarsi imprenditori di sé stessi, interiorizzando la flessibilità che diventa una condizione di precarietà non più solo lavorativa ma anche esistenziale (Gallino, 2001).

Come sostiene Atkinson (2015), l'aumento delle disuguaglianze può in molti casi essere ricondotto direttamente o indirettamente al bilanciamento fra interessi dei lavoratori e dei portatori di capitale in modo da configurare soluzioni *“caratterizzate da combinazioni diverse di salari, profitti, tecnologie e produttività e che, anche in una logica di mercato, vi sia ampio spazio perché gli interessi diversi di chi è proprietario del capitale e chi del proprio lavoro si accordino per una soluzione che dipenderà dal potere contrattuale relativo”*.

APPENDIMENTI

- **Riconoscere e contrastare attivamente le asimmetrie di potere**

Le organizzazioni possono promuovere un'analisi critica delle proprie dinamiche, anche contrattuali, per identificare situazioni in cui la vulnerabilità di chi lavora è acuita da rapporti di potere squilibrati, in modo da agire con policy chiare.

- **Promuovere forme di protezione collettiva e accesso all'informazione**

In un contesto di individualizzazione e frammentazione del lavoro, le organizzazioni del lavoro possono facilitare la creazione di spazi di confronto sicuri, favorire la presenza sindacale, supportare il lavoro in rete con centri antiviolenza, e garantire che chi lavora conosca i propri diritti e canali di segnalazione.

- **Rivedere la flessibilità da una prospettiva di equità**

È necessario rigettare la retorica della flessibilità come valore neutro o positivo e riformularla in chiave equa, garantendo condizioni di lavoro dignitose, sicure e stabili soprattutto per le persone in posizione di maggiore vulnerabilità sociale, legale o economica.

"ANCHE CON UN CONTRATTO, PER ME RESTA SEMPRE LAVORO NERO!"



'24 Anarkikka For

La NOSTRA IMPRESA è impegnarci per garantire l'equità. Ogni donna ha il diritto di aspirare ai propri obiettivi professionali e al proprio benessere, anche se ha una certa età, un diverso colore della pelle o una diversa fede religiosa, se ha un vissuto di violenza, etc.

nell'ambito del progetto **Capacitàzione e Aspirazioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

RAZZISMO

Edith Bendicente, Stella Dalla Costa, Stefania Masotti

Operatrici dell'Associazione Casa delle Donne contro la violenza OdV Modena

Si parla di razzismo in riferimento a stereotipi, pregiudizi o discriminazioni basati sul colore della pelle, sulla discendenza, sulle caratteristiche culturali e fenotipiche, caratteristiche considerate ereditarie e immutabili. Il razzismo è alla base del processo chiamato razzializzazione attraverso cui un gruppo dominante attribuisce caratteristiche razziali, disumanizzanti e inferiorizzanti, a un gruppo dominato, mediante forme di violenza diretta, indiretta e istituzionale che producono una condizione di sfruttamento ed esclusione materiale e simbolica.

«Ah ma non sei troppo nera dai»

«Vabbè, ma dai, non hai il velo...»

Le espressioni riportate sopra ricorrono spesso durante colloqui di lavoro conoscitivi tra donne straniere e referenti aziendali, prevalentemente per le posizioni che prevedono un contatto diretto con il pubblico.

Il colore della pelle, i tratti somatici e i marcatori di fede e identità, come ad esempio il velo, costituiscono il primo filtro per l'accesso al lavoro. Il concetto di “razzializzazione” del mercato del lavoro si riferisce al processo che comporta una classificazione gerarchica tra lavoratori o lavoratrici “stranieri” o con un'apparenza straniera, e lavoratori o lavoratrici “nativi” o con un'apparenza nativa. Questo tema mette in luce come i rapporti di potere nel lavoro si manifestino anche all'interno dello stesso genere, ad esempio tra donne – straniere e native – specialmente nei settori femminilizzati, come quello dei servizi di cura e domestici.

Termini come “segmentazione”, “stratificazione” e “segregazione etnica” sono utilizzate per descrivere i processi di concentrazione di persone provenienti da specifiche aree geografiche o “etnie” (o percepite come tali) in determinati settori, livelli o nicchie del mercato del lavoro. Questi processi sono alimentati da narrazioni che associano questi gruppi a determinati compiti o servizi sulla base di presunte “attitudini culturali”.

Il rapporto IDOS per l'anno 2023 (dati ISTAT 2022) rileva che le donne migranti sono il 42% degli stranieri occupati; lavorano in *part-time* involontario nel 30,6% dei casi (tre volte in più rispetto agli uomini stranieri, 11,6%, e nel doppio dei casi rispetto alle donne italiane, 16,5%).

A testimonianza di queste discriminazioni in ambito lavorativo, riportiamo le esperienze che alcune tutor di tirocinio hanno condiviso durante il *focus group* realizzato ai fini della presente indagine. Le tutor, facendo riferimento ai colloqui di alcune candidate tirocinanti hanno riportato le seguenti testimonianze:

Tutor: *«Io sono rimasta un po' colpita da questo commento, del tipo: "Ah ma non sei troppo nera dai" cioè, ero imbarazzata per lei perché non sapevo bene come reagire... perché fosse stato per me mi sarei alzata e me ne sarei andata, però allo stesso tempo ho visto che la donna non lo ha fatto perché per lei era importante no... Quindi ho messo un po' da parte le mie ideologie e quello che penso su certe cose, perché ho detto: "Ok a lei questo serve". Quindi questo commento lei lo ha interiorizzato, però poi è andata avanti, ha continuato il colloquio... Poi alla fine io in separata sede le ho chiesto come fosse andata, volevo capire se lei era rimasta male e lei mi ha detto: "No no, mi è piaciuto tantissimo, mi sembrano persone molto carine". E quindi, io, lì per lì non sapevo come reagire... in quanto al discorso etico io me ne sarei andata, avrei pensato che non è il tirocinio giusto... però lei pensava: "Io ho bisogno di questo tirocinio, ho bisogno di questi soldi, ho bisogno di provare questa esperienza". Allora io ho detto "Ok, faccio un passo indietro e sto zitta, va bene così vedremo". Poi in realtà il tirocinio è andato bene perché lei si è trovata effettivamente molto bene, però questa cosa... non me la dimenticherò mai».*

Tutor: *«A me è successa esattamente la stessa cosa... con lo stesso identico commento, "non sei neanche così nera". Nel senso, "Ho assunto in tirocinio persone più nere di te". Io non me la sono sentita di stare zitta, dopo mi sono anche un po' pentita. Ho guardato intanto la donna che era con me e lei sorrideva... un sorriso di circostanza... cercavo di capire. Ad incontro finito ne abbiamo parlato meglio insieme. La ragazza era stata quasi sempre in silenzio, avevo provato a coinvolgerla durante le fasi del colloquio, poi ho capito perché non era intervenuta. Quando la responsabile delle risorse umane ha fatto questo tipo di commento ho detto: "Guardi, se questa è la vostra politica aziendale, io non sono d'accordo, noi non siamo d'accordo come ente. Se vuole si può correggere, altrimenti per me il colloquio finisce qui." Lei mi ha risposto: "Ma no assolutamente, io non sono razzista, anzi... ho sempre assunto delle persone..." Al che ho deviato concentrando l'attenzione sul tirocinio e le mansioni previste, come la possibilità di lavorare in cassa o provare diverse postazioni all'interno del supermercato».*

Tutor: *«Sì sì, ma noi faremo tutto, lei proverà tutto...» Insomma, ha cercato un po' di rimediare. Ero un po' perplessa, nel senso: vediamo cosa succede entro la fine del colloquio. Sono stata quindi molto vaga, chiarendo*

Razzismo

che ci saremmo tenute in contatto, invece di darle semaforo verde per l'inizio del tirocinio. Uscendo dal colloquio, la ragazza mi ha detto: "Io non posso fare un tirocinio con una persona così, con una persona del genere... assolutamente, mi guardava troppo, mi ha fatto sentire inferiore". L'ho rassicurata dicendole che non sarebbe stata la sua referente presso il punto vendita. "No no, io mi sono sentita male, mi e' già capitato in esperienze passate di sentirmi... che mi facessero sentire inferiore, o comunque diversa, e quindi io non me la sento". In seguito, ho affrontato la questione anche con un'altra operatrice perché avevo bisogno del punto di vista esterno. Sia io che la tirocinante eravamo combattute sul da farsi ma abbiamo comunque deciso insieme di vedere il luogo, lo spazio del supermercato, per conoscerne la vera referente, che si è dimostrata molto disponibile e da lì la tirocinante ha deciso di iniziare questo percorso. Sono molto soddisfatta di come le cose si siano evolute nonostante l'amarezza che ci aveva lasciato quel colloquio».

Come si evince dai casi narrati dalle operatrici, il razzismo viene giustificato da affermazioni quali: *"ma no io non sono razzista"*, oppure *"è che ho avuto dei problemi con la clientela"*, o anche *"io qua dentro conosco le mie donne e quindi purtroppo: nonnismo o, brutto da dire, razzismo. Non danno la possibilità alle persone di imparare"*.

Consapevoli che questo ostacolo iniziale può essere superato – sempre che nel processo di costruzione della relazione lavorativa la donna sia affiancata e accompagnata – il tirocinio può rappresentare un valido strumento di accesso al lavoro per la donna, ma anche un'occasione di apprendimento per l'organizzazione per superare stereotipi e pregiudizi. La formazione rappresenta uno strumento virtuoso, come emerge dalle seguenti testimonianze:

Tutor Aziendale: «Quando ha iniziato la ragazza che c'è adesso io purtroppo ero a casa in malattia... quindi ha iniziato la mia sostituita con questa ragazza, e con la tutor del Centro Antiviolenza. Si confrontavano perché dicevano: "è un po' permalosa, quindi lei bisogna che capisca che quando le diciamo le cose, noi glielo diciamo per insegnare, quindi non deve essere permalosa perché se lei continua a mettere su il muso o a fare l'arrabbiata..." cioè qua non è che ci siano tante possibilità, capito, perché purtroppo è un lavoro che o capisci e vai... poi noi siamo molto disponibili perché io tuttora... se non hai capito vienimelo a chiedere. Noi abbiamo avuto un aiuto morale da parte della tutor del Centro Antiviolenza, perché se avevamo dei problemi nei confronti di questa ragazza ne parlavamo con la tutor del Centro Antiviolenza. So che loro avevano degli incontri e che la ragazza parlava dei suoi problemi sul lavoro. Mentre noi nello stesso tempo, capito, parlavamo di quello che potevamo trovare...»

Tutor: «Un'esperienza che non dimenticherò mai riguarda una donna che è stata in gambissima durante il tirocinio perché lei mi riferiva permanentemente tutte le cose che non andavano, mi chiedeva come mediare, come fare, e alla fine l'hanno assunta nonostante fosse partita malissimo. Lei doveva entrare in un gruppo di lavoro...

lavorare in equipe... quindi doveva capire il lavoro in generale per saper inserirsi nel gruppo, questa non è una cosa facile, e meno farlo velocemente. Si trovava in difficoltà perché una lavoratrice le diceva di fare una cosa e di farla in un certo modo, mentre un'altra le diceva di fare la stessa cosa ma in un altro modo... ma sentiva che fosse contro di lei.... Dopo pochi giorni dall'inizio del tirocinio mi ha chiamato perché era in conflitto con una donna in particolare e si sentiva molto a disagio. Mi ha anche chiesto il significato della parola "permalosa" con la quale l'avevano qualificata. Sono andata in azienda a parlare con la sostituta della tutor che, dopo avermi ascoltata mi ha detto: "Sì però se lei è permalosa allora qui non si troverà bene, perché queste cose succedono." Dopo, quando la tirocinante è arrivata, io le ho spiegato: "Qui le cose non sono contro di te, non è perché sei nera, o perché sei straniera, è perché, diciamo, inserirsi in un gruppo di lavoro è difficile. Soprattutto se sei l'ultima arrivata e quindi devi capire come gestire, cosa fare..." ma quando le ho detto: — mi è uscito proprio — "Non è perché sei nera" la responsabile è intervenuta subito dicendo: "No no, noi qui non siamo razzisti".

Dopo mi sono chiesta: "Ma perché l'ho detto?". Perché mi sono messa al posto della donna? Ho immaginato quali potevano essere i motivi del suo disagio e ho parlato per lei? Non avrei dovuto farlo. Ma tu sei lì, sei lei ...Dopo mi sono scusata con la tirocinante che mi ha detto che era tranquilla... e che era una cosa che effettivamente lei sentiva».

Tutor Aziendale: «Ci sono stati degli episodi ... perché purtroppo io lavoro anche con della gente che è ignorante su questo argomento, capite, quindi è capitato un episodio di questa ragazza... mi è arrivata voce: "Ah, abbiamo la filippina che lavora per noi" e io sono andata fuori di testa.

Allora, la ragazza mi aveva mandato dei messaggi su whatsapp — perché io le ho dato il permesso di farlo —, in cui diceva "bab tutti mi comandano e mi fanno fare i lavori più sporchi, no? quelli che casomai non piace fare a loro". Quindi io ho fatto varie riunioni per ribadire che tutti fanno tutto qui dentro, me compresa che sono la responsabile, quindi non esiste proprio, finché ci sono io, che lei, perché è l'ultima arrivata, perché è di un colore diverso dal nostro, perché è di una nazionalità diversa da noi, deve essere la serva, la servetta, la schiavetta di queste persone che è troppi anni che sono qui dentro... girare ogni tanto farebbe bene... vedere altre realtà.

Infatti quando è arrivata questa ragazza, quando è venuta e ci siamo presentate, le ho detto che per qualsiasi cosa facesse riferimento a me o alla mia sostituta, la prendo a carico io con la mia sostituta e le insegniamo le varie mansioni. Naturalmente noi abbiamo dei tempi da rispettare, quindi se vediamo che è una persona che non ha mai lavorato, che non ha manualità, cerchiamo di spiegarle come deve fare».

Tutor: «Il tirocinio si è concluso molto bene sia per le competenze acquisite dalla tirocinante che per come si era trasformato il rapporto con le colleghe che si mostravano dispiaciute perché se ne andava e qualcuna le aveva detto: "Vedrai che ti assumono"».

Tutor Aziendale: *«Alla fine questa ragazza ha trovato un posto di lavoro accogliente, l'abbiamo accolta bene, ridevano... ridiamo, scherziamo, le diciamo le cose, cerchiamo di dirglielo in una certa maniera... lei è contenta, infatti quando le ho detto che la assumevo lei era molto felice».*

Il razzismo, gli stereotipi e i pregiudizi si infiltrano in modo insidioso nei contesti lavorativi, come dimostrato dalle testimonianze riportate. Queste esperienze mettono in evidenza come essi possano manifestarsi attraverso commenti e atteggiamenti che minano l'inclusione organizzativa delle persone razzializzate. Superare queste barriere è possibile se le organizzazioni adottano pratiche di supporto, formazione e riflessione continua. Il tirocinio, in quanto strumento di inserimento, può non solo favorire l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, ma anche servire come occasione di crescita per le organizzazioni, che imparano a riconoscere e contrastare i pregiudizi radicati.

APPENDIMENTI

- **Il razzismo quotidiano e la razzializzazione del lavoro sono intrecciati**

Il razzismo non si manifesta solo in forme esplicite, ma anche attraverso espressioni sottili e normalizzate, spesso mascherate da curiosità o “complimenti” (es. “*non sei troppo nera*”, “*non hai il velo*”). Questo tipo di discriminazione quotidiana si lega strettamente alla razzializzazione del mercato del lavoro, in cui il colore della pelle, l'origine o la religione diventano criteri non dichiarati ma determinanti nella selezione e nel trattamento delle persone. Ne derivano dinamiche strutturali di segmentazione (accesso solo ad alcuni settori), stratificazione (posizioni gerarchiche inferiori) e segregazione etnica (ruoli specifici, spesso meno valorizzati).

- **Le donne migranti subiscono una doppia discriminazione**

Le disuguaglianze si intersecano: genere, origine, razza e status migratorio si combinano, generando una condizione di particolare vulnerabilità, in particolare nei settori femminilizzati come il lavoro di cura e domestico. La discriminazione subita in fase di accesso e nei contesti lavorativi non è mai neutra, ma fortemente connotata da stereotipi intersezionali.

- **I colloqui di selezione sono momenti critici di emersione del potere e della discriminazione**

Durante i colloqui, emergono esplicitamente i giudizi, le aspettative e i pregiudizi di chi seleziona. Le risposte delle tirocinanti rivelano quanto il bisogno di lavoro possa spingerle

a sopportare situazioni umilianti, ma anche quanto sia forte, in alcuni casi, il desiderio di autodeterminazione e il rifiuto di condizioni ingiuste.

- **La formazione e il ruolo delle tutor possono trasformare l'esperienza lavorativa**

Le tutor svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere le donne nei percorsi di tirocinio: non solo accompagnano e decodificano le situazioni di discriminazione, ma offrono anche strumenti per affrontarle. Allo stesso tempo, la formazione e l'accompagnamento offrono la possibilità di trasformare anche contesti inizialmente ostili in spazi di apprendimento e confronto. L'esperienza del tirocinio può quindi generare un cambiamento, sia nelle tirocinanti che nei soggetti ospitanti, quando è supportata da una rete educativa e consapevole.

NON TUTTE LE IMPRESE HANNO CERTI OBIETTIVI.



La NOSTRA IMPRESA è garantire il lavoro alle donne e trovare soluzioni affinché sia possibile una equilibrata gestione del tempo, che ne preservi il benessere. Le donne ancora perdono il lavoro, o ore di lavoro, per maternità e/o perché impossibilitate a sostenere vita familiare e impiego (ricordiamo il D.Lgs n.105/2022 sull'estensione dei congedi parentali ai padri).

'24 Anarkikka For

nell'ambito del progetto **Capacitàzione e Aspirazioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

EQUILIBRIO DEI TEMPI

Carlotta Barra

Dipartimento di Economia Marco Biagi e Fondazione Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia

SOMMARIO: 1. Conciliazione con il lavoro di cura – 2. I tempi (e le distanze) del lavoro – 3. I tempi della vita e cura di sé.

Il tema della conciliazione e dell'equilibrio dei tempi emerge come una questione squisitamente femminile nel momento in cui si verifica una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, che viene non solo fortemente promossa, ma diventa anche oggetto di politiche di sostegno mirate. È stato infatti il cambiamento nei comportamenti delle donne, in particolare di quelle con carichi familiari e di cura, a porre in discussione l'equilibrio su cui si è fondato il sistema famiglia–lavoro nei paesi occidentali sviluppati dal dopoguerra fino agli anni Settanta.

Come evidenziato da Crouch (1999), infatti, la netta separazione tra mercato del lavoro e contesto familiare e l'allocazione del lavoro remunerato e non remunerato su una base di genere ha rappresentato a lungo il meccanismo di funzionamento delle società industriali democratiche sia a livello micro (individui e famiglie), che a livello macro. In seguito a quella che Claudia Golding, premio Nobel per l'economia del 2023, ha definito "la rivoluzione silenziosa" (Goldin, 2006), molte donne sono gradualmente fuoriuscite dall'esclusività del nucleo domestico cercando una realizzazione che non si rivolgesse solo al contesto familiare, ma anche all'interno del mercato del lavoro retribuito e nella formazione terziaria. Questo cambiamento strutturale ha portato alle prime considerazioni circa la ricerca di un equilibrio fra i diversi tempi di vita. Infatti, se May (1973) aveva riscontrato all'inizio degli anni Settanta una differente presenza tra donne e uomini nel mercato del lavoro e nel lavoro familiare, con le prime a tempo pieno in famiglia e i secondi a tempo pieno nel lavoro retribuito, sul finire del decennio il tasso di attività femminile ha iniziato a crescere in Italia, divenendo un fenomeno di massa negli anni successivi. Proprio negli anni Settanta, l'interdipendenza tra organizzazione del lavoro a mercato e organizzazione familiare ha iniziato a essere tematizzata in modo sistematico, con studiosi come Pleck (1977) che hanno introdotto nel discorso accademico il concetto di *work–family system*, evidenziando l'interdipendenza tra le due aree e la loro non–autonomia. Solo successivamente, negli anni più

recenti, si è parlato di problemi di conciliazione tra famiglia e lavoro. La mancanza di servizi di welfare a sostegno della genitorialità, di servizi aziendali e scolastici come le mense, ruoli di genere tradizionali e le consuetudini culturali (come il paradigma del *male breadwinner*) avevano mantenuto le donne lontane dal mercato del lavoro, ma a partire dagli anni Sessanta (specialmente Settanta per quanto riguarda l'Italia) si iniziò a parlare di donne “con due ruoli” o con “due lavori”. In particolare, Laura Balbo nel 1978 evidenziò la dualità che contraddistingue il tempo femminile, introducendo il concetto di “doppia presenza” nel descrivere il duplice ruolo, pubblico e privato, riproduttivo nella famiglia e produttivo come lavoratrice nella società delle donne, e definendo le donne “equilibriste di bilanci tempo”.

Nonostante siano trascorsi oltre 40 anni dal lavoro di Balbo, l'asimmetria a discapito del genere femminile per quanto concerne la distribuzione del carico domestico e di cura è una realtà tuttora attuale, con le donne occupate su un duplice fronte: quello familiare e quello del mercato del lavoro. Allo stesso tempo, va riconosciuto come sia in atto un lento ma costante cambiamento della concezione maschile delle responsabilità familiari: non solamente procacciare un reddito per la famiglia (come avveniva in passato), ma anche disporre di tempo per potersi prendere cura della stessa.

Nell'analizzare l'impiego del tempo, risulta utile il Gender Equality Index dell'European Institute for Gender Equality (EIGE), che riporta nell'indicatore concernente il tempo, i dati sulla diversa allocazione del tempo maschile e femminile. Guardando all'ultima edizione disponibile (2024), il sotto-indicatore riguardante le attività di cura mostra come a livello europeo il 34% delle donne e il 25% degli uomini si prende cura ed educa i propri figli o nipoti, anziani o persone con disabilità, ogni giorno (le percentuali italiane non differiscono dalla media europea). Il divario diventa poi maggiormente evidente se si prende in considerazione il sotto-indicatore che riguarda la percentuale di persone che si occupa ogni giorno di cucinare un pasto o svolgere faccende domestiche: il 63% delle donne europee contro il 36% degli uomini (in questo caso, a livello italiano le percentuali sono rispettivamente del 72% e 34%). Anche il Rapporto BES 2023 dell'ISTAT riporta risultati in tal senso: oltre al fatto che non sono stati registrati miglioramenti nel corso degli ultimi anni dal punto di vista della conciliazione dei tempi, l'indice di asimmetria nel lavoro familiare – che misura quanta parte del tempo è dedicato (da entrambi i partner) al lavoro domestico – rivela che esso è svolto primariamente dalle donne, rimanendo stabile al 61,6%. Considerando invece l'aspetto dell'allocazione del tempo per interessi personali, e

analizzando quindi le persone occupate sul mercato del lavoro che svolgono attività sportive, culturali o di svago fuori casa, almeno quotidianamente o più volte alla settimana, troviamo nuovamente un divario di genere, con il 29% delle donne europee e il 34% degli uomini, mentre a livello nazionale, le percentuali sono del 28% e 34%, rispettivamente.

La diversa allocazione di genere dei tempi ha riflessi concreti sulla partecipazione al mercato del lavoro: il Rapporto Annuale sul mercato del lavoro e politiche di genere 2024 dell'INAPP evidenzia come non siano occupate per motivi di cura il 34% delle donne e il 2,8% degli uomini tra i 15 e 64 anni. Inoltre, sul totale dei contratti di lavoro attivati a donne, si tratta di contratti *part-time* nel 49,2% dei casi, mentre lo sono circa un quarto dei contratti attivati a lavoratori uomini. Sempre considerando il lavoro a tempo parziale, va menzionato anche il fenomeno del c.d. *part-time* involontario, che colpisce in misura prevalente le donne: osservando i dati ISTAT, infatti, risulta che in Italia la quota di donne occupate *part-time* in modo involontario è tripla rispetto a quella degli uomini, e rappresenta circa la metà delle donne occupate in lavori a tempo parziale. Secondo quanto emerge dal report del Forum Diseguaglianze e Diversità “Da conciliazione a costrizione: il *part-time* in Italia non è una scelta”, inoltre, la quota di *part-time* involontari in Italia è maggiore rispetto alla media europea. Confrontando infatti l'Italia e l'Unione Europea, aventi una quota di lavoro a tempo parziale fondamentalmente analoga, nella prima è ben più alta la percentuale di coloro che lavorano a tempo parziale per la mancanza di un impiego alternativo a tempo pieno: oltre uno su due, rispetto a meno di un quarto nella media UE, facendo emergere che il ricorso al *part-time* in Italia è dovuto non solo a esigenze di conciliazione dei tempi, ma anche e soprattutto a strategie di contenimento dei costi del lavoro, che colpiscono maggiormente le donne.

Si è trattato finora della genesi della riflessione sull'equilibrio dei tempi e dei suoi concreti riflessi nella partecipazione e nella qualità della partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne. È importante segnalare come il dibattito sull'equilibrio dei tempi si sia poi allargato a prospettive non riguardanti esclusivamente un bilanciamento di genere in questo campo, soprattutto a seguito dell'implementazione delle tecnologie che hanno permesso di svolgere il proprio lavoro da remoto fino ai cambiamenti di organizzazione del lavoro dettati dalle contingenze del periodo pandemico, rendendo i confini tra i tempi di vita lavorativa ed extra-lavorativa estremamente porosi. A tal proposito, ha acquisito una sempre maggiore centralità il diritto alla disconnessione, ovvero il diritto del lavoratore o della lavoratrice di potersi disconnettere dal lavoro e di astenersi dall'effettuare comunicazioni di lavoro, durante le ore non lavorative e i giorni festivi.

Affinché possa essere perseguito un obiettivo di benessere, risulta primario il riconoscimento e il rispetto della molteplicità di tempi che caratterizzano la vita di ciascuno, dai tempi lavorativi a quelli di cura degli altri e di sé stessi, fino al tempo libero. È inoltre fondamentale mantenere una lente di genere, affinché possa essere riequilibrato un persistente sbilanciamento nella distribuzione delle attività di cura familiare e domestica. È di recente approvazione il D.Lgs. 105/2022 in attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza, che disciplina, tra gli altri, il congedo di parità, che attualmente ammonta a 10 giorni lavorativi. Sforzi legislativi in tal senso non possono che essere accolti con favore, ma devono necessariamente costituire solo un punto di partenza per poter avanzare verso un effettivo cambiamento.

1. Conciliazione con il lavoro di cura

Il tempo dedicato al lavoro di cura, come anticipato, rappresenta un nodo centrale all'interno della questione dell'equilibrio dei diversi tempi di vita. È sulle spalle delle donne che ricade la maggioranza – se non la totalità, in alcuni casi – del lavoro di cura familiare, ancora oggi. Tale configurazione del lavoro familiare pone vincoli agli orari di lavoro remunerato delle donne, penalizzandole in misura sproporzionata rispetto agli uomini.

Inoltre, le politiche di conciliazione, focalizzate principalmente su congedi e servizi prescolari, tendono a trattare i problemi di conciliazione come se fossero limitati solo alla intensa ma breve fase pre-scolare e scolare, in cui le esigenze di cura dei figli si sovrappongono a quelle del mercato del lavoro. Tuttavia, è proprio la persistenza di queste necessità oltre ai primi anni di vita dei figli che contribuisce alla divisione tra i comportamenti maschili e femminili nel mercato del lavoro, creando una persistente penalità materna che influisce negativamente sulla carriera e sul salario delle donne che non fuoriescono dal mercato del lavoro. La c.d. “*motherhood penalty*” si riferisce specificamente allo svantaggio economico che le donne spesso sperimentano nel mercato del lavoro una volta diventate madri. Questo concetto rivela che le madri devono affrontare salari più bassi, minori opportunità di avanzamento di carriera e spesso pregiudizi negativi nelle assunzioni, nelle promozioni e nelle valutazioni sul posto di lavoro rispetto alle loro controparti senza figli (Correll, Benard e Paik, 2007). Tale penalizzazione si distingue dal “*fatherhood bonus*”, che si riferisce, al contrario, alla tendenza degli uomini a ricevere un aumento salariale o valutazioni positive quando diventano padri.

Va poi ricordato come i compiti di cura non si esauriscano con i figli: oltre a essi, vari studi hanno rilevato l'aumento di lavoratrici aventi responsabilità di cura nei confronti dei genitori anziani (*elderly care*) e/o fragili, con possibili riflessi sulla partecipazione al mercato del lavoro delle donne in età centrale (Naldini, Pavolini e Solera, 2016). Questo suggerisce che il lavoro di cura nella sua totalità, che sia rivolto verso i propri figli o che si rivolga a genitori e familiari anziani e/o fragili, rimane una prerogativa femminile, con riflessi concreti sulle traiettorie di lavoro e carriera delle donne.

L'impatto del lavoro di cura sui modi e i tempi di partecipazione al mercato del lavoro e la penalizzazione della lavoratrice-madre sono emersi chiaramente nel corso delle interviste con le organizzazioni e le tutor promotrici. Come ha riportato una tutor, i vincoli orari dettati dall'avere dei figli possono causare incompatibilità con l'organizzazione del lavoro in azienda, ponendo la questione di creare turni "su misura":

Tutor: «Cioè il mondo del lavoro non garantisce il privilegio soltanto perché sei donna o sei madre e quindi non puoi uscire per andare a prendere i figli a scuola o fare quel che vuoi. Allora molte volte accade che i vincoli orari non sono compatibili con le esigenze orarie dell'azienda durante un tirocinio. Quindi si chiede all'azienda di creare un turno compatibile con i vincoli orari della donna che quindi fa queste ore cucite sulla sua organizzazione familiare sulla sua disponibilità».

La questione oraria è stata sollevata anche da una tutor aziendale:

Tutor Aziendale: «Allora, finché faceva il tirocinio ehm... l'avevamo messa... perchè aveva problemi di orari, quindi la avevamo messa al mattino, perchè doveva fare 6 ore con il tirocinio, quindi faceva dalle 10.00 alle 16.00 perchè poi alle 16.00 doveva per forza andare via perché deve andare a prendere i figli a scuola quindi per fargli fare le 6 ore gli abbiamo cercato di trovare una mansione che poteva fare le sue 6 ore quindi venire al mattino a fare la linea fredda quindi insalatone, verdure fresche, quella roba lì. Quando invece è stata assunta dall'azienda è stata assunta 3 ore ma ha sempre il problema delle 16.00. Perchè io gli avevo proposto con la mia azienda, allora: "se ha il problema delle 4 la assumiamo a tre ore, se lei riesce a gestire la...il ritiro dei figli quindi mi può star qui anche fino alle 16.30 alle 17.00 allora io la prendo anche a 4 ore". Lei alla fine ha accettato le 3 ore perché non riusciva. Quindi preparazione cibo, però adesso con il fatto che fa solo 3 ore diciamo che fa il servizio, quindi ehm... pulire...sala, durante il servizio quando ci sono i clienti quindi vuol dire tirare su...ehm tenere puliti i tavoli, portare i carrelli in lavaggio, sennò stare in lavaggio, cioè lavare dei piatti, i piatti li lava la macchina quindi sbarazzare, mettere dentro, tirare fuori, oppure lavare i tegami».

Dall'intervista a questa tutor aziendale emergono chiaramente i vincoli agli orari di lavoro dettati dalle necessità di gestione dei figli ricadenti sulla componente femminile della famiglia (*«faceva dalle 10.00 alle 16.00 perché poi alle 16.00 doveva per forza andare via perché deve andare a prendere i figli a scuola»*). Tali vincoli si sono poi tradotti concretamente in un'assunzione a orario ridotto rispetto a quanto proposto dall'azienda (*«allora io la prendo anche a 4 ore. Lei alla fine ha accettato le 3 ore perché non riusciva»*).

Allo stesso modo, una tutor aziendale di un'altra organizzazione ha fatto riferimento ai vincoli d'orario della lavoratrice madre, sottolineando la necessità di *«conciliare questa difficoltà di base con quelli che sono [...] i tempi della produzione»*:

Tutor Aziendale: *«Però queste venivano con i bambini, con un impegno incredibile: sgranavano gli occhioni così, guardavano, volevano capire, chiedevano all'interprete... quindi, la voglia c'è il problema è come conciliare questa difficoltà di base con quelli che sono invece i tempi della produzione? Siamo una cooperativa sociale ma se io ti inserisco in un contesto produttivo bisogna che nel giro di una settimana/dieci giorni tu ci sia. Questo è altrettanto un grosso problema»*.

In questo passaggio, nonostante venga messo in chiaro il fatto che, da parte delle lavoratrici *«la voglia c'è»*, desta attenzione l'affermazione *«se io ti inserisco in un contesto produttivo bisogna che nel giro di una settimana/dieci giorni tu ci sia»*, soprattutto se letta congiuntamente al passaggio relativo ai *«tempi della produzione»*, come a significare che una lavoratrice che si trova in modo concomitante nella condizione di essere madre non possa efficientemente rispondere ai bisogni del contesto produttivo, non sia dunque una lavoratrice «standard», ma ne rappresenti una deviazione. In questa interpretazione, i vincoli della genitorialità, che si traducono effettivamente in vincoli della maternità, rappresentano una penalizzazione per la lavoratrice rispetto a chi non ha tali vincoli.

Una tutor aziendale di un'altra organizzazione ha poi posto l'accento sul fatto che la concomitante condizione di essere lavoratrice e madre non rappresenta di per sé un problema *“se non viene usato come problema”* semplificando e volgendo la questione come capacità, o volontà, della donna di organizzarsi. È opportuno ricordare che non è raro che le donne si trovino in una condizione di “solitudine” nella gestione di figli, con scarsi aiuti esterni da parte di altri membri della famiglia e sostegno da parte del sistema di welfare – si pensi a tal proposito, a titolo esemplificativo, alle disponibilità di asili nido sul territorio nazionale o agli orari delle scuole.

Tutor Aziendale: *«Poi mi dici “devo accompagnare mio figlio dal dentista arrivo mezz’ora dopo, devo rinnovare il passaporto, devo accompagnare mio figlio in questura, quel giorno l’ho preso di libertà ecc. come io devo andare dal dottore ecc. non cambia niente...è un problema se viene usato come problema, sennò a maggior ragione avendo del personale fisso a me non cambia...se tuo figlio ha dei problemi e ti chiamano da scuola perchè sta male, ci mancherebbe altro, nessuno ti tiene qua chiuso, no. Però non può essere che nessun giorno della settimana, nessun orario, nessuna proposta vada bene, quello...».*

A tal proposito, risulta interessante la testimonianza di una donna che ha effettuato un tirocinio circa la possibilità di trovare soluzioni di organizzazioni alternative:

Tirocinante: *«Quando i bambini stavano male ho chiesto allo chef se li potevo portare con me e lui ha detto di sì».*

Come accennato in precedenza, è fondamentale per una lavoratrice che è anche madre far riferimento a “una rete di aiuti”, come ha raccontato una tutor dell’ente promotore:

Tutor: *«È un casino perché molti arrivano con fortissimi vincoli orari, perché hanno i bambini e devono accompagnarli in giro con gli autobus, quindi moltissime hanno delle disponibilità di orari estremamente ridotte. Ad esempio dalle 9 alle 11, 2 ore, che è un orario molto difficile per inserirle in azienda. Oppure comunque fanno fatica ad organizzarsi e capire che ci vuole una flessibilità. Cioè una donna che va a lavorare e ha dei figli deve costruirsi una rete di aiuti: un'amica, una baby-sitter, qualcuno che aiuta».*

Nuovamente viene posta l’attenzione sulla solitudine della lavoratrice nella gestione del carico familiare e sui “fortissimi vincoli orari” dettati dall’essere madre, che si traducono in una “disponibilità di orari estremamente ridotte”. Come fa notare questa tutor, per poter rendere almeno in minima parte sostenibile la partecipazione al mercato del lavoro, “una donna che va a lavorare e ha dei figli deve costruirsi una rete di aiuti”, ma come emerge da questa intervista, tale rete di aiuti è spesso costituita da altre donne “un'amica, una baby-sitter”.

2. I tempi (e le distanze) del lavoro

Strettamente legato alla conciliazione è il tema dei tempi di lavoro e delle distanze di percorrenza dal lavoro. Altrettanto fortemente interconnessa con la sezione precedente è la questione dei turni di lavoro.

Come è emerso dall'intervista a una tutor aziendale, l'esistenza di un'organizzazione del lavoro su turni può facilitare la conciliazione dei diversi tempi di vita. Allo stesso tempo, però, può avvenire che eventuali difficoltà riscontrate nell'organizzazione su turni non vengano sollevate in sede di colloquio per timore di non ottenere quella posizione.

Tutor Aziendale: *«Cioè, se nella sede di colloquio si dice “guarda i servizi di pulizia vengono svolti dalle 6:00 alle 8:00 del mattino” perlopiù, oppure alla sera dalle alle... difficilmente ti dicono “non so come arrivarci, ho dei bambini da portare a scuola... non so usare gli autobus».*

Al fine di un bilanciato equilibrio dei tempi, risulta importante anche il tempo di percorrenza del tragitto casa-lavoro. A tal proposito, una tutor aziendale ha sottolineato come la sua organizzazione parta dalla domanda “dove abiti?” per poter trovare una soluzione accomodante:

Tutor Aziendale: *«La prima cosa, guarda... la prima cosa che noi chiediamo è: “dove abiti? In che zona di Modena abiti?” perché avendo noi più di 200 cantieri, 240... tra Modena e provincia... ne abbiamo tantissimi a Modena. a quel punto noi sulla base della dislocazione cerchiamo di individuare i cantieri che siano vicini... che eventualmente se c'è un discorso di non c'è l'autobus, ci può arrivare in bicicletta senza problemi. Noi ci siamo abituati un po' così, partendo da lì, “dove abiti?”».*

3. I tempi della vita e cura di sé

Si è finora trattato dei tempi dedicati al lavoro e alla cura, dunque tempi personali rivolti verso l'esterno, dedicati ad altre persone. Non meno importante è il ruolo rivestito dal tempo dedicato agli aspetti di vita personale e di cura di sé stessi. A tal proposito, è utile menzionare un'esperienza riportata da una tutor aziendale sui tempi dedicati alla preghiera all'interno del contesto lavorativo:

Tutor Aziendale: *«Era con questo ragazzo senegalese giovane, che allora innanzitutto doveva pregare, quindi dopo un po' prendeva il tappetino e si metteva lì così indisturbato...aveva fatto due anni in Siria prima di venire qua...».*

APPENDIMENTI

Per attuare un effettivo cambiamento, chi organizza il lavoro altrui può adottare strategie che affrontino efficacemente la questione della conciliazione tra i diversi tempi di vita traducendola in reali opportunità di equilibrio.

- **Uscire dalle logiche organizzative per ripensare l'organizzazione**

L'analisi dei momenti critici in cui i tempi di sovrapposizione (come periodi di malattia ma anche osservanze religiose) permette di mettere in luce come potrebbero essere (ri)disegnati i confini organizzativi e della mansione per garantire un migliore equilibrio. Inoltre, una logica del valore creato per l'impresa, piuttosto del tempo dato all'impresa, attraverso l'attivazione di orari di lavoro flessibili, fa sì che l'impresa remuneri non il tempo in cui si è stati sul posto di lavoro, ma il valore che, nel tempo in cui si è stati sul posto di lavoro, si è creato.

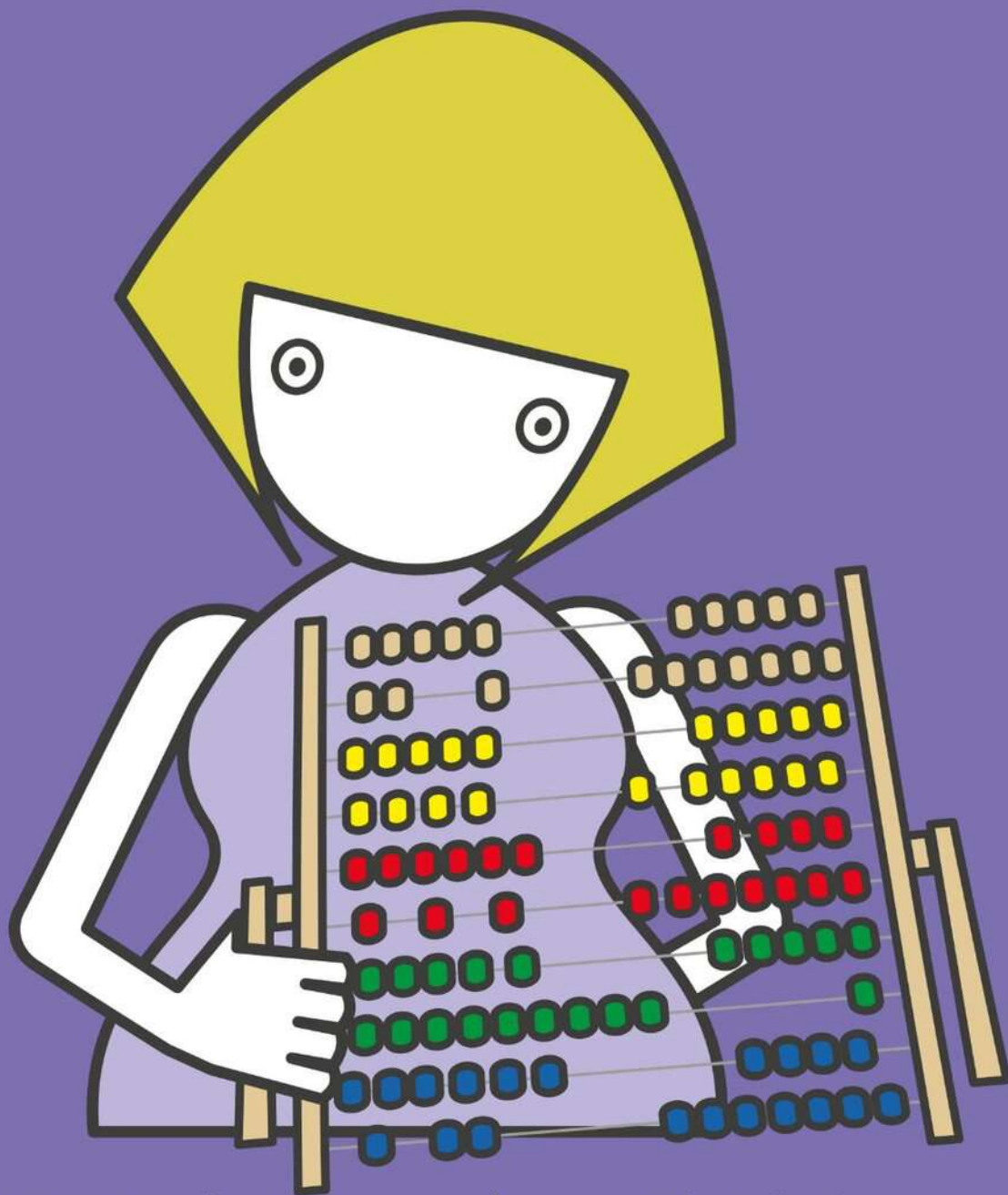
- **Riconoscere i contesti organizzativi come parte di più ampi contesti sociali**

Un'apertura ai contesti sociali potrebbe rappresentare una soluzione a problematiche legate a carenze di welfare. Le imprese, soprattutto se organizzate in rete, possono agire trasformazioni non solo all'interno della stessa, ma anche sul tessuto sociale più prossimo.

- **Da risorsa umana a *persona* che lavora**

Implementare politiche che riconoscano il lavoro come una delle componenti della vita personale, uscendo dal dualismo vita-lavoro. A tal proposito, risulta fondamentale considerare anche la distanza dalla sede di lavoro, e il relativo tempo impiegato per percorrerla, come una variabile importante nella gestione dell'equilibrio fra tempi.

"MI HANNO DETTO CHE PER L'AZIENDA LE DONNE CONTANO."



La NOSTRA IMPRESA è riconoscere le capacità delle lavoratrici,
inquadrandole in ruoli consoni alle loro competenze, titoli di studio ed
esperienze.

nell'ambito del progetto **Capacitàzione e Aspirazioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

CAPACITÀ*Alice Degl'innocenti, Alessandra Menozzi**Operatrici dell'Associazione Vivere Donna APS di Carpi*

Nel mondo del lavoro le donne continuano a percepire retribuzioni inferiori rispetto agli uomini, anche quando svolgono mansioni equivalenti. Questo divario salariale è ulteriormente accentuato da fattori come l'età e la provenienza. Inoltre, le condizioni lavorative raramente tengono conto delle esigenze legate alla genitorialità. Le donne tendono a essere concentrate in determinati settori e relegate in occupazioni considerate “femminili”, spesso caratterizzate da bassi salari, scarsa valorizzazione professionale e limitate possibilità di accesso ai ruoli decisionali. Di conseguenza, i lavori meglio retribuiti restano prevalentemente appannaggio degli uomini. A ciò si aggiunge una maggiore diffusione del lavoro part-time tra le donne e un carico sproporzionato di responsabilità di cura e familiari, che frequentemente interrompe o rallenta le loro carriere anche per periodi prolungati. Queste disuguaglianze si riflettono anche nel lungo termine: al momento del pensionamento, il divario salariale si trasforma in un divario pensionistico e previdenziale, penalizzando ulteriormente le donne.

A conferma di quanto affermato, i dati ISTAT evidenziano come la partecipazione femminile al mercato del lavoro risulti ancora significativamente influenzata dalla condizione di maternità. Il tasso di occupazione delle donne senza figli si attesta al 77,5% (+0,9 punti percentuali rispetto al 2022), mentre per le donne con figli di età compresa tra 0 e 5 anni scende al 56,6% (+1,1 punti rispetto all'anno precedente), segnando una differenza superiore ai 20 punti percentuali. Inoltre, il fenomeno del lavoro povero interessa le donne in misura tripla rispetto agli uomini (18,5% contro 6,4%), anche a causa della loro persistente concentrazione nei settori meno remunerativi, quali l'istruzione e i servizi assistenziali, e della scarsa rappresentanza nei ruoli apicali e nei comparti a maggiore crescita. Secondo i dati del MEF (2024), le donne in posizioni dirigenziali percepiscono una retribuzione oraria media pari a 33,6 euro, a fronte dei 46,2 euro percepiti dagli uomini. Infine, nonostante nel 2024 le donne rappresentano il 36% dei manager — un valore mai raggiunto prima — esse coprono solo il 28% delle posizioni manageriali complessive, percentuale che si riduce ulteriormente al 18% se si considerano esclusivamente le posizioni regolamentate da un contratto dirigenziale. In questo contesto, la possibilità per le donne di esprimere e veder

riconosciute le proprie capacità risulta fortemente limitata, a causa di vincoli strutturali che ostacolano l'effettiva realizzazione del proprio potenziale lavorativo e personale.

L'esperienza delle tutor conferma la difficoltà di inserire le donne in ruoli coerenti con le loro capacità e competenze:

Tutor: «Spesso le donne che ottengono un congedo lavorativo per motivo di violenza si allontanano dalle posizioni ricoperte – anche apicali – e, causa trasferimenti per cercare di ricostruirsi la vita lontana dal maltrattante o perché lo stesso maltrattante era un collega di lavoro, devono ripartire. Non sempre è possibile ripartire dalle posizioni lasciate: spesso devono ripartire da zero e il settore della cura e delle pulizie a volte sembra l'unico disponibile ad accoglierle. Ma non è così: il fatto è che chi ricerca figure con specifiche competenze spesso non è disponibile ad inserire i cosiddetti “soggetti fragili”, categoria nella quale rientrano formalmente le donne vittime di violenza».

Le testimonianze raccolte mostrano come, anche in presenza di competenze elevate, le donne vittime di violenza – e non solo – si trovino spesso escluse da percorsi professionali coerenti con le loro capacità, a causa di vincoli sistemici e pregiudizi legati alla loro condizione. Allo stesso tempo, esse evidenziano quanto il riconoscimento attivo da parte di figure professionali sensibili possa fare la differenza nel riattivare tali capacità e nel generare opportunità di reinserimento:

Tutor aziendale: «[...] era una persona che valeva veramente per dieci, “io ci provo, dammi il curriculum, non ti garantisco niente” le ho detto. Ciclicamente la incontro in centro perché è venuta ad abitare qui vicino, ha portato qui le figlie, è felice come una Pasqua. Dice: “io non ci speravo, perché sono una persona di una certa età” però, quando trovi una persona che vale fai anche quel passettino in più che magari a te non costa niente però per lei può fare la differenza».

APPENDIMENTI

● Le disuguaglianze di genere nel lavoro sono strutturali e cumulative

Il divario salariale esistente a svantaggio delle donne, anche a parità di mansioni, e la loro sovra-rappresentazione nei settori svantaggiati (in termini retributivi e di carriera) generano disuguaglianze che si cumulano nel tempo, penalizzando le donne anche sul piano previdenziale.

- **I vincoli sistemici ostacolano il pieno riconoscimento e l'attivazione delle capacità femminili**

Le barriere istituzionali, culturali e organizzative impediscono a molte donne di esprimere il proprio potenziale, in particolare alle vittime di violenza, che spesso devono ricominciare da zero in percorsi lavorativi scarsamente qualificati, indipendentemente dalle competenze possedute. La classificazione come “soggetti fragili” può escluderle dalle opportunità professionali più qualificate.

- **Il riconoscimento individuale può riattivare percorsi di valorizzazione**

Nonostante i vincoli sistemici, il ruolo di figure professionali sensibili e disposte ad assumersi piccoli rischi può essere decisivo nell'aprire spazi di reinserimento lavorativo dignitoso. Questo conferma l'importanza del riconoscimento intersoggettivo come leva per riattivare le capacità individuali e promuovere l'autonomia delle donne, anche in condizioni di svantaggio.

"CI HANNO ASSUNTE PER
LE TANTE **ESPERIENZE** CHE
ABBIAMO IN COMUNE."



La NOSTRA IMPRESA è valorizzare le esperienze e professionalità,
anche pregresse, delle lavoratrici, anche se donne in uscita dalla
violenza, non giovanissime, madri, migranti, etc.

nell'ambito del progetto **CapacitAzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

ESPERIENZA*Eleonora Costantini**Ricercatrice Fondazione Marco Biagi*

Il significato della parola “esperienza” è insito nella sua etimologia: il termine *empirìa*, da cui *esperienza* discende, deriva infatti dal greco *ἐμπειρία* (*empeirìa*), composto da *ἐν*, *ἦν* (in, all'interno) e *πειρά* (prova). Si riferisce quindi alla sfera della conoscenza e, in particolare, al momento incentrato sulla sensazione sensibile, sulla percezione intuitiva, immediata, di un sentimento o un'emozione. È interessante notare come, nella filosofia della scienza, l'esperienza coincida con la fase sperimentale delle osservazioni scientifiche basate sulle “sensate esperienze” che, secondo la definizione di Galileo, portano alle “dimostrazioni necessarie”. La frequenza con cui il termine viene utilizzato – anche nell'ambito più direttamente legato al mercato del lavoro (ad esempio, con una sezione dedicata nella stesura dei CV) – ne ha attenuato il portato etimologico, mantenendo tuttavia il riferimento ad un attraversamento sensibile ed emozionale degli eventi, da cui può discendere una forma di conoscenza – e quindi apprendimento – non immediatamente formalizzabile.

Secondo l'ultimo rapporto di monitoraggio sui tirocini pubblicato da ANPAL e INAPP, che analizza i dati fino al 2022, si registra un'apparente parità nella distribuzione dei tirocini extracurricolari tra uomini (50,4%) e donne (49,6%). Tuttavia, questa parità complessiva nasconde differenze significative tra le diverse fasce d'età. In particolare, nella fascia fino ai 19 anni, il 62,7% dei tirocini è stato attivato a favore di uomini, contro appena il 37,3% destinato alle donne. Al contrario, nelle fasce di età successive – ad eccezione di quella dai 40 anni in su – le donne risultano titolari di una quota maggiore di tirocini rispetto agli uomini. Secondo il rapporto, questi squilibri sono attribuibili a due fattori principali: da un lato, una permanenza più lunga delle donne nei percorsi formativi; dall'altro, una minore partecipazione femminile al mercato del lavoro nelle età più avanzate. È interessante notare che, nelle fasce centrali (20–24, 25–29, 30–34 e 35–39 anni), la costante prevalenza di tirocini attivati in favore delle donne fa ipotizzare un uso strategico di questo strumento da parte delle imprese. In questo contesto, assume un ruolo cruciale la figura del/della tutor di tirocinio, che – nell'ambito delle politiche

attive per il lavoro – funge da mediatore/trice tra il tirocinante e l'ente promotore, accompagnando e supportando la persona durante tutta l'esperienza formativa.

I luoghi di lavoro sono contesti in cui si fanno esperienze, sia individuali che collettive, che spesso rappresentano occasioni di apprendimento operativo. In questo senso, i tirocini (e in generale le fasi di ingresso in una organizzazione) sono occasioni dense, in termini di acquisizione di competenze di cui, però, non va sottovalutata la dimensione emozionale. La memoria emotiva delle esperienze che si attraversano plasma infatti le traiettorie individuali future: un'esperienza di lavoro negativa inibisce la propria voglia di sperimentarsi e le proprie aspirazioni.

Una delle donne intervistate racconta: *«No no, io mi sono sentita male, mi è già capitato in esperienze passate di sentirmi...che mi facessero sentire inferiore o comunque diversa, e quindi io non me la sento».*

Anche una tutor d'azienda rileva l'importanza di un contesto emotivamente accogliente:

Tutor Aziendale: *«[...] cioè capisco, io qua dentro conosco le mie donne e quindi purtroppo: nonnismo, brutto da dire, razzismo, non danno la possibilità alle persone di imparare, cioè uno pretende che uno venga a lavorare e sappia già fare tutto, quindi: me la prendo a carico io con la mia sostituta e le insegniamo le varie mansioni che deve fare. Naturalmente noi abbiamo dei tempi da rispettare, quindi se vediamo che è una persona che non ha mai lavorato, che non ha manualità, così, cerchiamo di spiegarli come deve fare».*

Tutor Aziendale: *«Beh... lei ... allora io sono dell'idea che quando queste persone hanno passato queste esperienze debbano trovarsi in un luogo tranquillo e sereno, perché se arrivano e trovano dell'astio...mh... dell'astio... come posso dire? della cattiveria, arroganza, intolleranza, mettici quello che vuoi... secondo me... perché io mi metto sempre dalla parte di questa persona, capito? quindi io ne ho già passate abbastanza...voglio introdurmi nel mondo del lavoro e vedo che vado a lavorare in un posto dove mi trattano male, mi rispondono con arroganza, sono cattive... perché c'è anche la cattiveria... secondo me... cioè io direi: "Ne ho già passate abbastanza!". Lei invece, questa ragazza, l'ultima che è arrivata, ha trovato un luogo di lavoro che... l'abbiamo accolta bene, ridevano...ridiamo scherziamo, le diciamo le cose, cerchiamo di dirglielo in una certa maniera... lei è contenta, infatti quando le ho detto che la assumero lei era molto felice».*

Fare esperienza dei contesti di lavoro può significare apprendere, non solo imparando “a fare qualcosa” ma anche “a orientarsi” entro sistemi di regole con cui ci si confronta per la prima volta. Le tutor delle Associazioni coinvolte nel progetto raccontano il significato che può assumere un tirocinio:

Tutor: *«Comunque arrivano queste persone che non hanno esperienza lavorativa, zero, non hanno mai lavorato o hanno lavorato poco. Hanno lavorato a condizioni un po', tipo di cottimo, lavoravano in situazioni che non hanno niente a che vedere con il mondo del lavoro occidentale e che quindi probabilmente non hanno delle categorie...non sanno che esista ad esempio un orario di lavoro e che questo non possa deciderlo il lavoratore, e che devi rispettare tutta una serie di regole ad esempio prendere i permessi per stare a casa, o portare il certificato medico per andare in malattia. Allora, non hanno questa esperienza, ma anche di significati...»*

Tutor: *«Ecco esatto per molti non c'è garanzia, quindi tu sai che magari il tirocinio a quella persona in quel momento serve, però... tu sai che non necessariamente c'è un continuo, quindi ti chiedi se a lei rimarrà qualcosa da questa esperienza»*

Tutor: *«[...] per chi non ha mai avuto un'esperienza di lavoro è un contatto che può recuperare anche successivamente... Noi abbiamo sempre detto tu sai che quella donna non sarà assunta... Allora tu la collochi in un luogo che lei usa come pratica per avere una prima esperienza perché non ha nessuna conoscenza e magari abbiamo la possibilità dopo di continuare con lei nella ricerca, perché noi continuiamo dopo il rapporto, non è che finisce lì con il tirocinio».*

Se un contesto organizzativo è adeguatamente preparato, il tirocinio può fornire competenze – anche formalizzabili – spendibili nel futuro. Come spiegano le tutor aziendali, un tirocinio può servire a “maturare esperienza” che, indirettamente, vuol dire anche acquisire potere contrattuale.

Tutor Aziendale: *«[...] ad esempio io ho fatto un corso di formazione per le tecniche di pulizia che è stato finanziato dalla XXXX. Questa cosa ha consentito a me di dare informazioni e a queste donne di recepirle, di sedimentarle, di trattenerle, di fare prove pratiche e di essere più pronte... perché purtroppo quello che le penalizza tanto è che: problema di lingua enorme, di cultura enorme... proprio a livello di percezione: questo per me è pulito, questo è quello che è necessario in un servizio di pulizia professionale. Questo ultimo corso di formazione ha permesso intanto di poter procedere con un'assunzione diretta... c'è una delle donne che ha partecipato al corso che è stata immediatamente assunta e sta lavorando in una scuola dell'infanzia. di queste donne partecipanti sono partiti due tirocini e ne sta per partire un altro».*

Tutor Aziendale: *«[...] anche la banalità di una cosa semplice ma, avere esperienza, maturare 3 4 5 6 mesi di esperienza nelle pulizie industriali è più spendibile a livello di contratto rispetto a dire vado a casa delle signore a fare le pulizie due ore alla settimana. Sembra una differenza da niente ma se sei venuta qui e hai intenzione di costruirti un percorso, che possa essere un ricongiungimento familiare, mantenere i tuoi figli, o comunque semplicemente una prospettiva migliore, potere comunque andare a esigere a fronte di un'esperienza*

maturata e anche le referenze che ci possono tranquillamente chiedere, un contratto vero, un qualcosa di concreto ed esistente, cambia».

Le esperienze di tirocinio rappresentano occasioni di apprendimento anche per le organizzazioni, come raccontano le tutor d'impresa.

Tutor Aziendale: *«[...] veramente moltissime sono le aziende che hanno capito l'utilità di questo strumento, che peraltro consente davvero di evitare i fallimenti, che è la parte più frustrante, per la persona.... io sono molto più sul pezzo della persona, ma mi rendo conto anche parlando con i vari responsabili delle risorse umane nelle varie aziende... per un'azienda è una perdita di tempo, di energie di... di tanto. e poi tante volte scelgono quindi di pagare la sanzione no, piuttosto che assumere io pago e siamo a posto, pago l'esonero».*

Tutor Aziendale: *«E allora, poi.... seconda riflessione: Quale può essere il capo squadra/tutor più indicato per accogliere una persona con queste caratteristiche? questa è immediatamente la seconda riflessione perché sulla base di quelle che possono essere le fragilità, le difficoltà, noi cerchiamo di individuare non solo un cantiere di lavoro che possa essere comodo, ma anche un cantiere che abbia un caposquadra tutor con quelle sensibilità e capacità adatte... è una cosa che facciamo a 360 gradi non solo con loro...».*

Tutor Aziendale: *«[...] secondo me era la prima esperienza, che secondo me faceva proprio l'azienda cioè erano le prime esperienze che faceva l'azienda ma questo ti parlo... sì prima di covid quindi 4 anni fa covid... 5 o 6 anni fa. A me non lo hanno proposto, perché se me l'avessero proposto può darsi anche che rimaneva, però... io non ci ho pensato son sincera, di dire "ma potremmo anche assumerla" poi con l'esperienza visto che era già la seconda sono stata io che l'ho proposto se c'era la possibilità di assumerla. Quando mi hanno chiesto se ero contenta ho detto "ma, visto che siamo sotto organico, se c'è la possibilità di assumerla, visto che le abbiamo insegnato tante cose, perché no...».*

Il tirocinio diventa quindi un'occasione trasformativa, il cui potenziale risiede anche nell'attraversamento emotivo dell'esperienza. Per le persone può essere un modo per "riconoscersi capaci" e acquisire consapevolezza di sé, come traspare dalle parole di due delle donne intervistate.

Tirocinante: *«La prima volta avevo paura. "Capirò cosa c'è da fare?". Non sapevo cosa era un tirocinio poi quando ho cominciato [come lavapiatti] ho capito. Mi piace lavorare e lavoravo molto veloce e finivo prima. Andavo*

da loro e chiedevo “Cosa volete che faccio?”. Loro mi dicevano che ero troppo veloce e mi chiedevano perché ero così veloce, ho spiegato che ho tre bambini piccoli quindi sono abituata a fare le cose veloci».

Tirocinante: «Ho fatto tirocinio in un Hotel [pulizie ai piani]. Ero in ansia perché tutte le persone mi dicevano di stare attenta a fare i letti e se non facevo bene i letti mi lasciavano a casa. E io pensavo “Ma non è lo stesso letto che faccio a casa?”. Comunque dopo due settimane ero già tranquilla».

APPRENDIMENTI

- **L’esperienza come spazio trasformativo condiviso**

L’esperienza non è una semplice somma di attività svolte, ma un attraversamento emotivo dei contesti organizzativi. In questa prospettiva, “fare esperienza” diventa un’occasione di apprendimento reciproco, in cui la persona acquisisce competenze e consapevolezze, mentre l’organizzazione ha l’opportunità di osservare e valorizzare potenzialità spesso invisibili nei profili standard. Riconoscere la dimensione emotiva dell’esperienza significa legittimare il tirocinio non solo come strumento di inserimento lavorativo, ma come vero e proprio laboratorio di co-costruzione del significato del lavoro.

- **L’importanza del contesto organizzativo preparato**

Perché il tirocinio possa essere realmente generativo, è fondamentale che l’organizzazione sia adeguatamente preparata ad accogliere. Questo significa, oltre agli aspetti logistici e formali, anche una disponibilità emozionale e relazionale da parte dei colleghi, dei tutor e dei responsabili. La presenza di figure di affiancamento stabili, preparate e capaci di mediare tra cultura organizzativa e vissuto della persona, si configura come condizione abilitante.

- **Formazione come orientamento e consapevolezza**

La formazione che accompagna l’esperienza non può essere intesa soltanto in termini tecnici. Accanto al “saper fare”, emerge la necessità di favorire anche il “sapersi orientare”: riconoscere le proprie risorse, interrogarsi sul proprio ruolo, comprendere i codici del contesto organizzativo. In questa direzione, soprattutto nelle fasi di ingresso nell’organizzazione, la formazione dovrebbe includere momenti di riflessione, restituzione e accompagnamento, per sostenere la persona nel dare senso all’esperienza e nel progettare il proprio percorso.

- **Il tirocinio come strumento di conoscenza reciproca**

Infine, l’esperienza di tirocinio rappresenta per l’organizzazione un’occasione strategica per sperimentare in modo diretto le competenze, gli atteggiamenti e le risorse delle

persone. In un mercato del lavoro caratterizzato da forte incertezza e crescente attenzione alla dimensione valoriale del lavoro, il tirocinio può diventare uno spazio esplorativo e conoscitivo reciproco, utile per meglio definire i fabbisogni aziendali e per individuare potenziali risorse non convenzionali.

CONCLUSIONI

Carlotta Barra e Francesca Nepoti

Dipartimento di Economia Marco Biagi e Fondazione Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia

SOMMARIO: 1. Administrative Leverage Path – 2. Restorative Belonging Path – 3. Empowered Participation Path.

Il presente lavoro di ricerca si è posto il duplice obiettivo di raccogliere e dare voce a testimonianze di marginalizzazione intersezionale nel mercato del lavoro e di fornire strumenti di inclusione per le organizzazioni.

Questo processo ha favorito l'individuazione di nove aree tematiche particolarmente rilevanti nelle esperienze di esclusione e inclusione oggetto di studio, tradotte nelle nove corrispondenti parole-chiave descritte in questo volume. Le narrazioni raccolte hanno infatti evidenziato la complessità dei fenomeni di marginalizzazione, in cui più elementi si intrecciano e sovrappongono fra loro. È stato così possibile identificare anzitutto la centralità del tema del **diritto** al lavoro, non solo inteso come diritto di accesso a un'occupazione, ma anche come diritto ad uno spazio di dignità, riconoscimento e possibilità di futuro. Per tutelare questa doppia valenza occorre anche rispettare i **confini delle mansioni**: la mancanza di chiari confini o la mobilità degli stessi può tradursi in un terreno fertile per la disuguaglianza. Tale meccanismo è poi particolarmente esacerbato in contesti caratterizzati da **squilibrio di potere**, non solo organizzativo, dove la fragilità contrattuale documentale e sociale riducono la possibilità di negoziare condizioni eque. Questo è particolarmente vero per le lavoratrici vulnerabilizzate, che sovente non possono contare su reti formali o informali di **supporto**, la cui assenza può esporle in modo sproporzionato a fenomeni discriminatori, come **molestie e razzismo**.

Un ulteriore aspetto a cui prestare attenzione è il rispetto dei diversi tempi di vita: **l'equilibrio dei tempi** infatti può rappresentare una condizione abilitante della partecipazione lavorativa. Allo stesso modo la valorizzazione delle **capacità** tecniche, ma anche relazionali e organizzative, e il riconoscimento delle **esperienze** formali e informali, maturate in biografie migranti o in traiettorie di vita segmentate, operano come leve concrete di inclusione.

Conclusioni

Riprendendo il concetto weberiano di chiusura sociale, le narrazioni raccolte ci permettono di distinguere tre livelli di esclusione che, seppur analiticamente distinti, mantengono forti interdipendenze. Delineandoli partendo dal più ampio, la prima dimensione che incontriamo è quella relativa alla chiusura strutturale, riguarda i vincoli prodotti dal contesto sociale e dalle istituzioni. Nelle testimonianze delle lavoratrici, essa si traduce soprattutto nella difficoltà di ottenere e mantenere i documenti necessari a lavorare legalmente in Italia, nell'impossibilità di sostenere costi elevati come quelli per ottenere una patente di guida, nella carenza strutturale di trasporti pubblici, acuita nelle periferie urbane. Ulteriore elemento relativo alla chiusura strutturale è rappresentato da barriere culturali e pregiudizi che si manifestano sotto forma di razzismo, sessismo e nonnismo – meccanismi che incidono non solo sull'accesso, ma anche sulla qualità della relazione lavorativa.

La seconda dimensione, relativa alla chiusura organizzativa, prende forma nei contesti di lavoro, nelle pratiche quotidiane e nei rapporti tra colleghi, sottoposti e superiori. Essa si manifesta, ad esempio, nella mancanza di trasparenza dei criteri di valutazione delle performance, nella scarsa chiarezza dei ruoli, nella rigidità degli orari che penalizza chi ha figli e carichi di cura. Quando le scelte organizzative sono invece orientate al valore dell'inclusione, e le pratiche di gestione delle risorse umane rispecchiano questo obiettivo, la chiusura organizzativa si può allentare e trasformarsi in reali opportunità di inclusione.

Infine, il livello di chiusura individuale riguarda le dimensioni più soggettive delle esperienze di esclusione. Essa si riflette in vissuti di insicurezza fisica e psicologica, particolarmente rilevanti nei vissuti delle donne in fuoriuscita da percorsi di violenza, nelle difficoltà che emergono nelle relazioni lavorative percepite come discriminatorie, nella solitudine di chi non può fare affidamento su una rete familiare o sociale di supporto.

È nell'interazione tra livelli di esclusione strutturale, organizzativa e individuale che prende forma la possibilità – o l'impossibilità – di una reale inclusione lavorativa, descritta da percorsi ideali, di seguito delineati.

Sulla base di queste evidenze empiriche, proponiamo un quadro concettuale che articola tre percorsi emergenti di inclusione, ciascuno dei quali riflette come combinazioni di meccanismi strutturali, organizzativi e individuali possano essere trasformate per favorire ambienti di lavoro più equi.

1. Administrative Leverage Path (Equità promossa con leva amministrativa)

Il primo percorso di inclusione mette in luce come meccanismi di chiusura sociale strutturali e organizzativi siano interdipendenti: le rigide regole amministrative (riguardo ad esempio la difficoltà nell'ottenimento dei documenti necessari a lavorare) consentono alle organizzazioni di affidarsi a forme di lavoro precario, rafforzando l'esclusione sociale di coloro già marginalizzati e marginalizzate nel mercato del lavoro. Analogamente, ulteriori esempi di chiusura strutturale quali razzismo, sessismo e nonnismo possono produrre prassi organizzative discriminatorie, ostacolando la partecipazione al processo organizzativo e, conseguentemente, l'effettiva possibilità di inclusione. Per interrompere questo circolo vizioso sono necessarie sia riforme legislative che possano facilitare e snellire le procedure burocratiche, sia percorsi di responsabilizzazione organizzativa sull'equità.

L'*Administrative Leverage Path* emerge come percorso virtuoso nei casi in cui le organizzazioni si attivino per favorire l'orientamento in questi vincoli strutturali, ad esempio, coordinandosi con le autorità pubbliche per ottenere la documentazione necessaria, rendendo flessibili date di inizio e durata dei contratti per permettere il completamento delle pratiche burocratiche o fornendo assistenza legale. Allo stesso tempo, le istituzioni che intendono favorire l'inclusione possono garantire procedure più trasparenti e offrire sostegno mirato a persone in condizioni di vulnerabilità intersezionale.

2. Restorative Belonging Path (Equità promossa attraverso il senso di appartenenza riparativa)

Il secondo percorso concettualizza l'inclusione come un processo relazionale che mette in relazione livelli di chiusura sociale strutturali e individuali, focalizzandosi sulle conseguenze individuali di discriminazioni e marginalizzazioni prolungate nel tempo.

I meccanismi di chiusura strutturale infatti non limitano solo l'accesso alle opportunità lavorative (come messo in luce nell'*Administrative Leverage Path*), ma danneggiano anche il senso di autostima, di appartenenza e di sicurezza psicologica delle persone, generando meccanismi di chiusura individuale. Pertanto, l'inclusione richiede un'attiva riparazione del danno emotivo causato da stigma, discriminazione e precarietà. Ad esempio, commenti discriminatori durante i colloqui («*Ab ma non sei troppo nera dai*») rappresentano esemplificazioni di come fenomeni di chiusura strutturale, come l'esposizione al razzismo, producano effetti in termini di chiusura individuale, generando insicurezza fisica e psicologica, non solo attuale ma anticipatoria («*Mi e'*

già capitato in esperienze passate di sentirmi... che mi facessero sentire inferiore, o comunque diversa, e quindi io non me la sento»). Al contrario, istituzioni, organizzazioni e individui possono creare condizioni relazionali di cura, riconoscimento e supporto favorendo un parziale recupero del senso di appartenenza. Esperienze positive, come l'essere formate e incoraggiate da un supervisore o un collega, o il sentirsi sinceramente accolte in un gruppo emergono come contrappesi ai traumi e alla marginalizzazione pregressi.

Il *Restorative Belonging Path* sottolinea come l'inclusione non sia conseguibile prescindendo dalla riparazione dei danni subiti, in quanto rappresenta un risultato relazionale ottenibile con sforzi congiunti da parte di organizzazioni, individui e attori istituzionali.

3. Empowered Participation Path (Equità promossa attraverso processi partecipativi abilitanti)

L'ultimo percorso rappresenta l'inclusione come un processo di co-costruzione attiva di conoscenza e partecipazione tra organizzazioni e individui. I meccanismi di chiusura organizzativa generano esiti individuali che si manifestano in esperienze di chiusura individuale e viceversa; ad esempio, la propensione di un *team* all'inclusione influenza la percezione di essere rispettati, valorizzati e curati, favorendo così un senso di sicurezza e appartenenza sul posto di lavoro. Allo stesso modo, pratiche organizzative inclusive possono favorire la nascita di relazioni interpersonali e reti di supporto («*Sai, lei non ha la patente... quindi la vado a prendere io... non mi ha mai chiesto niente, vado e basta... non voglio che resti in mezzo alla strada al freddo e al buio... è pericoloso*»). Al contempo, i meccanismi che favoriscono l'apertura individuale, come la possibilità di avere accesso a reti di supporto individuali, favoriscono la fiducia e la prontezza psicologica necessarie per partecipare attivamente al mercato del lavoro.

In sintesi, l'*Empowered Participation Path* suggerisce che l'inclusione sia favorita preparando contemporaneamente le organizzazioni a diventare inclusive e favorendo gli strumenti affinché le persone possano divenire agenti di cambiamento all'interno delle proprie organizzazioni.

In conclusione, questo testo si propone come uno strumento per guidare istituzioni, organizzazioni e individui nel disegno di processi di inclusione, informati da narrative di esclusione raccolte sul territorio modenese e rese generalizzabili dal lavoro di ricerca. La speranza è che le voci qui raccolte non si limitino a rappresentare soltanto testimonianze di esclusione, ma possano orientare future pratiche organizzative e riflessioni teoriche, contribuendo a trasformare le esperienze di marginalizzazione in effettivi modelli di equità intersezionale.

BIBLIOGRAFIA DELL'OPERA

DIRITTI

World Economic Forum (2024), Global Gender Gap Report.

CNEL-ISTAT (2025), Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità.

CONFINI DELLE MANSIONI

CUG agenzia delle entrate (2021), comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora.

SUPPORTO

Di.Re. (2024), Report Annuale 2023.

MOLESTIE

Istat (2024), La Sicurezza dei Cittadini. Reati, vittime, percezione della sicurezza e sistemi di protezione, Collana informazioni, n.18.

SQUILIBRIO DI POTERE

Atkinson, A. (2015), Inequality. What can be done?, Harvard University Press.

Cavicchioli, R. (2023), Storie di ordinaria precarietà?. Riscrittura dei diritti nelle vite dei lavoratori e evoluzione del mercato del lavoro in Italia: flessibilità ordinata o laboratorio della precarietà?, Cahiers du GRM, Open Edition Journal.

Forum Disuguaglianze Diversità (2018), Perdita di potere negoziale del lavoro.

Gallino, L. (2001), Il costo umano della flessibilità. Bari: Laterza.

Torre, S. (2023), Cagne di paglia, Torino, Einaudi.

RAZZISMO

IDOS (2023), DOSSIER STATISTICO IMMIGRAZIONE 2023.

EQUILIBRIO DEI TEMPI

Balbo, L. (1978), La doppia presenza, *Inchiesta*, 32: 3–6.

Correll, S. J., Benard, S. and Paik, I. (2007), Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology* 112 (5): 1297–1338.

Crouch, C. (1999), *Social Change in Western Europe*, Oxford, Oxford University Press; trad. it. *Sociologia dell'Europa Occidentale*, Bologna, Il Mulino, 2001.

Goldin, C. (2006), The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family. *American Economic Review* 96 (2): 1–21.

May, P. (1973), Mercato del lavoro femminile: espulsione o occupazione nascosta?, *Inchiesta*, 9.

Naldini, M., Pavolini, E. e Solera, C. (2016), Female Employment and the Elderly Care: The Role of Care Policies and Culture in 21 European Countries, *Work, Employment and Society*, 30(4): 607–630.

Pleck, J.H. (1977), The work–family role system, *Social problems*, 24: 417–427.

CAPACITÀ

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2024), *Relazione sugli Indicatori di Benessere Equo e Sostenibile*.

ESPERIENZA

ANPAL e INAPP (2024), *Quarto rapporto di monitoraggio nazionale in materia di tirocini extracurricolari*.

TAVOLE PER L'INCLUSIONE

HAI IL DIRITTO DI_SCONNETTERE.



2019 Illustrazione: Leo

La NOSTRA IMPRESA è fornire alle donne gli strumenti per conoscere i propri diritti sul lavoro e impegnarci affinché non subiscano discriminazioni (ricordiamo la Costituzione all'Art.3, la Convenzione ILO 190/2019 e la Raccomandazione 206/2019).

Le statistiche fornite dall'ISTAT per la fine del 2023 indicano che gli uomini occupati erano circa 13,6 milioni, con un tasso di attività del 70,7%, mentre le donne occupate erano circa 10,07 milioni, con un tasso di attività del 53%. Negli ultimi dieci anni, l'occupazione femminile è cresciuta del 9,7%, leggermente più dell'8,8% registrato per gli uomini.

Tuttavia, mantenendo questo ritmo di crescita, sarebbero necessari quasi 29 anni per raggiungere una parità occupazionale tra uomini e donne.

Diritti

Uno dei principi fondamentali della Costituzione italiana è il diritto al lavoro, sancito dal quarto dei dodici principi fondamentali. L'articolo afferma infatti che: *“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto.”*

L'accesso al lavoro dipende da fattori quali:

- **Condizioni di contesto**, come le opportunità offerte dal mercato del lavoro, l'eventuale presenza di discriminazioni (razzismo, sessismo) e le politiche di inclusione attive sul territorio.
- **Condizioni della professione e dell'organizzazione**, tra cui il riconoscimento dei titoli di studio, le modalità di inserimento lavorativo e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro.
- **Condizioni individuali**, come la conoscenza della lingua, lo status migratorio, l'accesso alla formazione e le responsabilità familiari, che possono incidere sull'effettiva possibilità di lavorare.

Quando le condizioni di contesto non permettono l'effettiva inclusione questo può anche risultare in un disagio dell'imprenditore o di chi organizza il lavoro, in tensione fra il desiderio di dare un'opportunità di apprendimento alla lavoratrice e la consapevolezza dei limiti di tale opportunità

Mi son sempre fatta delle domande io... Chiedendomi se stavo sfruttando della manodopera a costo zero, perché non mi piace. Poi a quelli meritevoli qualcosa in più l'abbiamo sempre dato.

Apprendimenti

Comprendere la doppia valenza del concetto di diritto

Perseguendo la creazione di condizioni favorevoli che riducano le barriere strutturali, culturali e organizzative

Promuovere il riconoscimento e la formazione

L'inclusione si basa sulla conoscenza reciproca, richiedendo formazione sia per chi organizza il lavoro sia per le lavoratrici migranti

Garantire canali di comunicazione sicuri e accessibili

Creare spazi di ascolto sicuri consente alle lavoratrici di esprimere esigenze senza timori, favorendo un ambiente di lavoro più equo

Adottare flessibilità organizzativa inclusiva

Adattare l'organizzazione alle esigenze delle persone è un investimento sul benessere e crea un ambiente inclusivo che trasforma le differenze in opportunità

Utilizzare gli strumenti inclusivi del diritto al lavoro

Come ad esempio il congedo per le donne vittime di violenza, previsto dall'art. 24 del D.Lgs. n.80 del 2015

Assunzione di responsabilità collettiva

I luoghi di lavoro sono costituiti dalle persone che prendono parte al processo organizzativo, anche oltre i confini della singola organizzazione

SUL LAVORO HAI DIRITTI
MA POI ARRIVANO I
ROVESC!

Chiama mia moglie.
Dov'è il mio caffè?
Se vuoi il lavoro non
guardare l'orologio!



La NOSTRA IMPRESA è impegnarsi a rendere autonome le lavoratrici, fornendo loro tutte le informazioni relative alle proprie mansioni.

Confini delle mansioni

Il concetto di mansione è **complesso e multidimensionale**. Essa supera la mera descrizione formale dei compiti assegnati, includendo aspetti impliciti, relazionali e contestuali che contribuiscono a definire, negoziare e ridefinire continuamente i confini del ruolo lavorativo.

All'atto dell'instaurazione del rapporto di lavoro, come da normativa, il datore di lavoro è tenuto a indicare non solo la tipologia di contratto (a tempo indeterminato, determinato, full time, part time, tirocinio, ecc.), l'orario di lavoro, la retribuzione e il livello di inquadramento, ma anche la specifica mansione assegnata al o alla dipendente. **Devono essere rispettate le mansioni indicate nel contratto**, anche se si possono assegnare delle mansioni equivalenti (nello stesso livello), quindi senza cambio di retribuzione. L'**assenza di una chiara definizione delle mansioni, nel contratto così come nella pratica lavorativa effettiva di tutti i giorni**, può creare delle asimmetrie di potere a favore dei datori di lavoro, ma anche dei colleghi.

Queste dinamiche risultano particolarmente esacerbate da molteplici elementi di diversità (provenienza, età, caratteristiche fenotipiche, esperienza nella mansione etc.). Inserirsi in un gruppo di lavoro presenta di per sé delle difficoltà, potenzialmente amplificate dal fatto che la persona neo inserita sia straniera.

Se sei l'unica straniera vogliono che tu faccia tutto. Stavo male, quindi volevo lasciare il lavoro anche se avevo bisogno di lavorare. Perché i colleghi lasciavano i loro lavori a me e me ne aggiungevano altri chiedendo "Puoi fare questo per me?". Però poi qualcuno ha detto "No, lei deve fare solo quello che le è stato assegnato."

Le donne (18,4%) più frequentemente ritengono che i compiti loro affidati richiedano competenze superiori o diverse rispetto al loro livello di inquadramento. Le donne, inoltre, sono con più frequenza *overeducated*, ovvero svolgono lavori per cui sarebbe sufficiente un titolo di studio inferiore. Il vantaggio femminile nell'istruzione (nel 2023 il 68,0% delle 25-64enni ha almeno un diploma o una qualifica contro il 62,9% degli uomini) non si traduce in un vantaggio lavorativo: il tasso di occupazione femminile è infatti molto più basso di quello maschile (59,0% contro 79,3%, dati ISTAT).

Apprendimenti

Chiarezza nella comunicazione del mansionario all'atto dell'assunzione e rispetto dei confini delle mansioni per l'intera durata del rapporto di lavoro

Coinvolgere attivamente chi lavora in un processo decisionale partecipato e condiviso, anche riguardo a eventuali deroghe nei confini delle mansioni assegnate, pur sempre temporanee e giustificate da esigenze contingenti. Con queste premesse, derogare alla mansione può rappresentare un'opportunità di apprendimento rispetto a nuovi compiti in cui scoprirsi competenti.

Attenzione alla fase di formazione in ingresso

Prevedere degli strumenti di orientamento in entrata con il fine di fornire indicazioni sul ruolo e le mansioni da svolgere, di favorire l'inserimento nel gruppo di lavoro e di supervisionarne l'andamento.

NON SEI SOLA!



24. Barbara Per

La NOSTRA IMPRESA è impegnarci ad accogliere donne in uscita dalla violenza e in situazioni di vulnerabilità, sostenendole con gruppi di affiancamento al lavoro e tutors adeguatamente formati/e. (Congedo indennizzato per vittime di violenza domestica: art. 24 Dlg. 80/2015).

Il report della rete D.i.Re (Donne in Rete contro la violenza) per l'anno 2023 evidenzia come quasi una donna su tre, tra quelle che si sono rivolte ai centri antiviolenza, non ha un lavoro e meno della metà (41,1% tra occupate e pensionate) può contare su un reddito sicuro. La comparazione con i dati degli ultimi 3 anni mostra un trend decrescente: 30% (2022), 31,9% (2021), 32,9% (2020), 33,8% (2019). Gli stessi dati evidenziano che almeno 1 donna su 3 subisce violenza economica.

Supporto

Nell'immaginario collettivo, la donna che intraprende un percorso di fuoriuscita dalla violenza è spesso rappresentata come una figura passiva, psicologicamente fragile, segnata da traumi visibili e invisibili, e infantilizzata. **Questa narrazione stereotipata non corrisponde all'esperienza concreta maturata nel lavoro quotidiano dei centri antiviolenza.** Le donne accolte infatti hanno compiuto una scelta complessa e coraggiosa: interrompere la spirale della violenza, spesso a costo di abbandonare una condizione di relativa stabilità economica e abitativa.

All'interno dei percorsi di fuoriuscita dalla violenza, i centri svolgono un ruolo fondamentale anche nell'ambito dell'inserimento socio-lavorativo, attraverso una pluralità di azioni mirate. Gli "sportelli lavoro" mappano costantemente il territorio per ampliare la rete dei soggetti coinvolti nel sostegno all'autonomia economica delle donne, stabilendo sinergie con enti pubblici, agenzie per il lavoro e realtà del terzo settore.

La metodologia dei centri antiviolenza prevede di mettersi a fianco della donna, in ascolto delle sue necessità e del suo vissuto, con l'obiettivo di accompagnarle nell'affrontare nuove sfide cercando di non farle sentire sole.

Noi conosciamo la storia della donna, ma è importante che lei non venga vista con occhi giudicanti, né curiosi, né di pietà. Noi non raccontiamo mai la storia delle donne perché se vogliono sono loro che poi la racconteranno in un secondo momento. Essere un loro riferimento è importante, una grande responsabilità... vorresti fargli avere l'opportunità della vita ma la maggior parte delle volte non è così.

Apprendimenti

Il supporto nelle fasi di inserimento lavorativo è un bisogno condiviso

Il sentimento di solitudine può accompagnare sia chi si inserisce in una nuova organizzazione sia chi cura quel processo di inserimento. Un supporto comune può essere il tutor esterno, con le necessarie competenze, come risorsa a cui affidarsi per tutto il periodo di permanenza nell'organizzazione. Organizzare corsi di formazione o momenti di sensibilizzazione può favorire la creazione di un giusto clima di accoglienza e di una comune grammatica inclusiva.

L'inserimento lavorativo come possibilità di apprendimento organizzativo

La fase dell'inserimento lavorativo richiede particolare trasparenza nel fornire riferimenti chiari, definire i ruoli delle figure coinvolte nei processi organizzativi e, in caso di tirocinio, costruire un coordinamento visibile tra tutor aziendale e tutor esterno. Ogni inserimento diventa così un'opportunità di apprendimento reciproco, generando competenze interne utili a strutturare futuri percorsi di inclusione in modo sempre più efficace.

"POTREI PROPORTI PER UNA PROMOZIONE. IO TI CI VEDO IN CERTE POSIZIONI."



La NOSTRA IMPRESA è fornire al personale gli strumenti per riconoscere i segnali della violenza sulle donne in ogni sua forma, per contrastarla e fornire supporto a chi ne è vittima. Ricordiamo che è molestia qualsiasi comportamento di tipo fisico, verbale o non verbale, non desiderato, di natura sessuale, fisica e psicologica che mina la dignità di chi lo subisce. Numero nazionale antiviolenza 1522

La rilevazione ISTAT pubblicata nel 2024 ha riscontrato che nel periodo 2022-2023 il 13,5% delle donne di 15-70 anni, che lavorano o hanno lavorato, ha subito molestie sul lavoro a sfondo sessuale. Il 2,6% delle donne e lo 0,2% degli uomini sono vittime di molestie di natura fisica, con una maggiore incidenza nelle fasce più giovani della popolazione. Oltre l'81% delle violenze sul lavoro nei confronti delle donne è agita da uomini, e l'autore delle molestie è per lo più un collega (37,3%), una persona con cui ci si relaziona nel corso della propria attività lavorativa – come un cliente, un paziente o uno studente (26,2%) – o capi e supervisor (10%).

Molestie

È molestia qualsiasi atto e comportamento di tipo fisico, verbale o non verbale, non desiderato, di natura sessuale, fisica e psicologica che mina la dignità di chi lo subisce. Il Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 definisce all'art. 26 le molestie e le molestie sessuali indicando al primo comma come costituiscono molestie *"quei comportamenti indesiderati, posti in essere per ragioni connesse al sesso, aventi lo scopo o l'effetto di violare la dignità di una lavoratrice o di un lavoratore e di creare un clima intimidatorio, ostile, degradante, umiliante o offensivo"*

Nel 2019 l'ILO ha adottato la Convenzione n. 190 e la relativa Raccomandazione n. 206 sull'eliminazione della violenza e delle molestie sul lavoro che ribadisce come esse non possono essere tollerate e devono cessare. La Convenzione n. 109 chiarisce inoltre che le molestie sono spesso basate sull'abuso di potere e riferisce che nella maggior parte dei casi sono generalmente commessi contro le donne e perpetrati da uomini.

Tra le donne che hanno subito molestie sul luogo di lavoro, solo il 2,3% ha contattato le forze dell'ordine, l'8% si è rivolto a consulenti nell'8%, il 15% al datore di lavoro o al loro superiore e infine il 16,3% a colleghi. La difficoltà di denunciare si ritrova nelle testimonianze raccolte, sia nelle voci delle donne intervistate sia in quelle delle donne che le affiancano

Dopo 1 anno e 3 mesi di contratto mi hanno lasciata a casa... Le altre dicevano «Se lasciano a casa te, ci lasciano a casa tutte»... Cosa è successo quando mi hanno licenziata? Una cosa personale. Ho detto no alle attenzioni di una responsabile.

Apprendimenti

Le molestie, o la paura di doversi confrontare con il loro verificarsi, possono rappresentare un grande ostacolo non solo alla buona riuscita del tirocinio di inserimento, ma anche alla decisione stessa di attivarlo

Progettare l'organizzazione in modo da prevenire comportamenti inappropriati, riconoscendo che alcune scelte – come l'assenza di un codice di condotta, una cultura del silenzio o una rigida struttura gerarchica basata su disequilibrio di potere – possono favorire l'insorgere di comportamenti indesiderati.

Le molestie possono essere occultate da una diffusa cultura patriarcale che le normalizza

I Centri Antiviolenza, presenti nei territori, possono rappresentare un alleato per identificare le logiche violente e formare tutti i livelli organizzativi affinché lavoratori e lavoratrici agiscano un effettivo cambiamento collettivo che può avere effetti positivi sulla reputazione aziendale.

Il lavoro non dovrebbe essere solo sopravvivenza ma anche spazio relazionale di dignità, di riconoscimento e di benessere

Affinché questo si verifichi, è necessario per le organizzazioni sviluppare una consapevolezza condivisa delle dinamiche di potere, delle esclusioni sistemiche e dei segnali, spesso sottili, che indicano un ambiente dannoso.

SE SEI IL SUO CAPO IL TUO
È UN INVITO A CENA
CON DELITTO.



La NOSTRA IMPRESA è riconoscere che nello squilibrio di potere si annidano le peggiori forme di violenza. Il ricatto fa leva sulla paura di perdere il posto di lavoro o di divenire vittime di mobbing.

Squilibrio di Potere

Lo squilibrio di potere tra parte datoriale e lavorativa, è aumentato significativamente negli ultimi trent'anni come conseguenza di una retorica che intende il lavoro sempre più flessibile, in risposta ad una crescente frammentazione del mercato del lavoro e delle forme contrattuali. La condizione di chi lavora è sempre più solitaria, con il dissolversi di una dimensione collettiva del lavoro che ha depotenziato il potere contrattuale individuale

Molte delle donne straniere che si rivolgono alle case e ai Centri Antiviolenza, soprattutto durante il lungo periodo di attesa dei documenti (cd. limbo giuridico), raccontano di umiliazioni e vessazioni nel contesto lavorativo. La necessità di un contratto di lavoro per mantenere lo statuto di regolarità amministrativa (ossia un permesso di soggiorno regolare), obbliga ad accettare condizioni di lavoro precarizzanti.

Chi si trova in queste condizioni e non può quindi lasciare il lavoro, vede costantemente erodersi il proprio potere negoziale, ed è quindi anche più esposto a trattamenti ingiusti e molestie

Mi sono rifiutata di andare a letto con il proprietario del ristorante e ho perso il lavoro

“La precarietà, che avrebbe dovuto innescare una resistenza politica e culturale, ha decretato la fine di tutto: nessuno può più permettersi di perdere tempo per qualcosa di collettivo” (Torre, 2023)

In questa fase del capitalismo neoliberale, gli individui in situazione di precarietà sono spinti a pensarsi imprenditori di se stessi, interiorizzando la flessibilità che diventa una condizione di precarietà non più solo lavorativa ma anche esistenziale (Gallino, 2001).

Apprendimenti

Riconoscere e contrastare attivamente le asimmetrie di potere

Le organizzazioni possono promuovere un'analisi critica delle proprie dinamiche, anche contrattuali, per identificare situazioni in cui la vulnerabilità di chi lavora è acuita da rapporti di potere squilibrati, in modo da agire con policy chiare.

Promuovere forme di protezione collettiva e accesso all'informazione

In un contesto di individualizzazione e frammentazione del lavoro, le organizzazioni del lavoro possono facilitare la creazione di spazi di confronto sicuri, favorire la presenza sindacale, supportare il lavoro in rete con centri antiviolenza, e garantire che chi lavora conosca i propri diritti e canali di segnalazione.

Rivedere la flessibilità da una prospettiva di equità

È necessario rigettare la retorica della flessibilità come valore neutro o positivo e riformularla in chiave equa, garantendo condizioni di lavoro dignitose, sicure e stabili soprattutto per le persone in posizione di maggiore vulnerabilità sociale, legale o economica.

“ANCHE CON UN CONTRATTO,
PER ME RESTA SEMPRE
LAVORO NERO!”



La NOSTRA IMPRESA è impegnarci per **garantire l'equità**. Ogni donna ha il diritto di aspirare ai propri obiettivi professionali e al proprio benessere, anche se ha una certa età, un diverso colore della pelle o una diversa fede religiosa, se ha un vissuto di violenza, etc.

Razzismo

Si parla di razzismo in riferimento a stereotipi, pregiudizi o discriminazioni basati sul colore della pelle, sulla discendenza, sulle caratteristiche culturali e fenotipiche, caratteristiche considerate ereditarie e immutabili. **Il razzismo è alla base del processo chiamato razzializzazione attraverso cui un gruppo dominante attribuisce caratteristiche razziali, disumanizzanti e inferiorizzanti, a un gruppo dominato, mediante forme di violenza diretta, indiretta e istituzionale** che producono una condizione di sfruttamento ed esclusione materiale e simbolica.

Termini come “*segmentazione*”, “*stratificazione*” e “*segregazione etnica*” sono utilizzate per descrivere i processi di concentrazione di persone provenienti da specifiche aree geografiche o “etnie” (o percepite come tali) in determinati settori, livelli o nicchie del mercato del lavoro. Questi processi sono alimentati da narrazioni che associano questi gruppi a determinati compiti sulla base di presunte “*attitudini culturali*”.

A testimonianza di queste discriminazioni in ambito lavorativo, riportiamo le esperienze che alcune tutor di tirocinio hanno condiviso. Le tutor, facendo riferimento ai colloqui di alcune candidate tirocinanti hanno riportato le seguenti testimonianze:

Sono rimasta colpita da questo commento, del tipo: “Ah ma non sei troppo nera dai” ero imbarazzata, perché non sapevo come reagire... mi sarei alzata e me ne sarei andata, ma la donna non lo ha fatto perché per lei era importante

Il rapporto IDOS per l'anno 2023 (dati ISTAT 2022) rileva che le donne migranti sono il 42% degli stranieri occupati; lavorano in *part-time* involontario nel 30,6% dei casi (tre volte in più rispetto agli uomini stranieri, 11,6%, e nel doppio dei casi rispetto alle donne italiane, 16,5%).

Apprendimenti

Il razzismo quotidiano e la razzializzazione del lavoro sono intrecciati

Il razzismo non si manifesta solo in forme esplicite, ma anche attraverso espressioni sottili e normalizzate. Ne derivano dinamiche strutturali di segmentazione (accesso solo ad alcuni settori), stratificazione (posizioni gerarchiche inferiori) e segregazione etnica (ruoli specifici, spesso meno valorizzati)

Le donne migranti subiscono una doppia discriminazione

Le disuguaglianze si intersecano: genere, origine, razza e status migratorio si combinano, generando una condizione di particolare vulnerabilità, in particolare nei settori femminilizzati come il lavoro di cura e domestico.

I colloqui di selezione sono momenti critici di emersione del potere e della discriminazione

Durante i colloqui, emergono esplicitamente i giudizi, le aspettative e i pregiudizi di chi seleziona. Il bisogno di lavoro può indurre a sopportare situazioni umilianti.

La formazione e il ruolo delle tutor possono trasformare l'esperienza lavorativa

Le tutor svolgono un ruolo fondamentale nel sostenere le donne nei percorsi di tirocinio: non solo accompagnano e decodificano le situazioni di discriminazione, ma offrono anche strumenti per affrontarle.

NON TUTTE LE IMPRESE
HANNO CERTI OBIETTIVI.



La NOSTRA IMPRESA è garantire il lavoro alle donne e trovare soluzioni affinché sia possibile una equilibrata gestione del tempo, che ne preservi il benessere. Le donne ancora perdono il lavoro, o ore di lavoro, per maternità e/o perché impossibilitate a sostenere vita familiare e impiego (ricordiamo il D.Lgs n.105/2022 sull'estensione dei congedi parentali ai padri).

nell'ambito del progetto CapaciAzione e AspirAzioni. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

Equilibrio dei tempi

Uno dei principi fondamentali della Costituzione italiana è il diritto al lavoro, sancito dall'articolo 4 della Carta. Questo principio afferma che: *“La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto.”*

L'accesso al lavoro dipende da fattori quali:

- **Condizioni di contesto**, come le opportunità offerte dal mercato del lavoro, l'eventuale presenza di discriminazioni (razzismo, sessismo) e le politiche di inclusione attive sul territorio.
- **Condizioni della professione e dell'organizzazione**, tra cui il riconoscimento dei titoli di studio, le modalità di inserimento lavorativo e le caratteristiche dell'ambiente di lavoro.
- **Condizioni individuali**, come la conoscenza della lingua, lo status migratorio, l'accesso alla formazione e le responsabilità familiari, che possono incidere sull'effettiva possibilità di lavorare.

Quando le condizioni di contesto non permettono l'effettiva inclusione questo può anche risultare in un disagio dell'imprenditore o di chi organizza il lavoro, in tensione fra il desiderio di dare un'opportunità di apprendimento alla lavoratrice e la consapevolezza dei limiti di tale opportunità

Mi son sempre fatta delle domande io... Chiedendomi se stavo sfruttando della manodopera a costo zero, perché non mi piace. Poi a quelli meritevoli qualcosa in più l'abbiamo sempre dato.

Le statistiche fornite dall'ISTAT per la fine del 2023 indicano che gli uomini occupati erano circa 13,6 milioni, con un tasso di attività del 70,7%, mentre le donne occupate erano circa 10,07 milioni, con un tasso di attività del 53%.

Negli ultimi dieci anni, l'occupazione femminile è cresciuta del 9,7%, leggermente più dell'8,8% registrato per gli uomini. Mantenendo questo ritmo sarebbero necessari quasi 29 anni per raggiungere una parità occupazionale tra uomini e donne.

Apprendimenti

Comprendere la doppia valenza del concetto di diritto

perseguendo la creazione di condizioni favorevoli che riducano le barriere strutturali, culturali e organizzative

Promuovere il riconoscimento e la formazione

L'inclusione si basa sulla conoscenza reciproca, richiedendo formazione sia per chi organizza il lavoro sia per le lavoratrici migranti

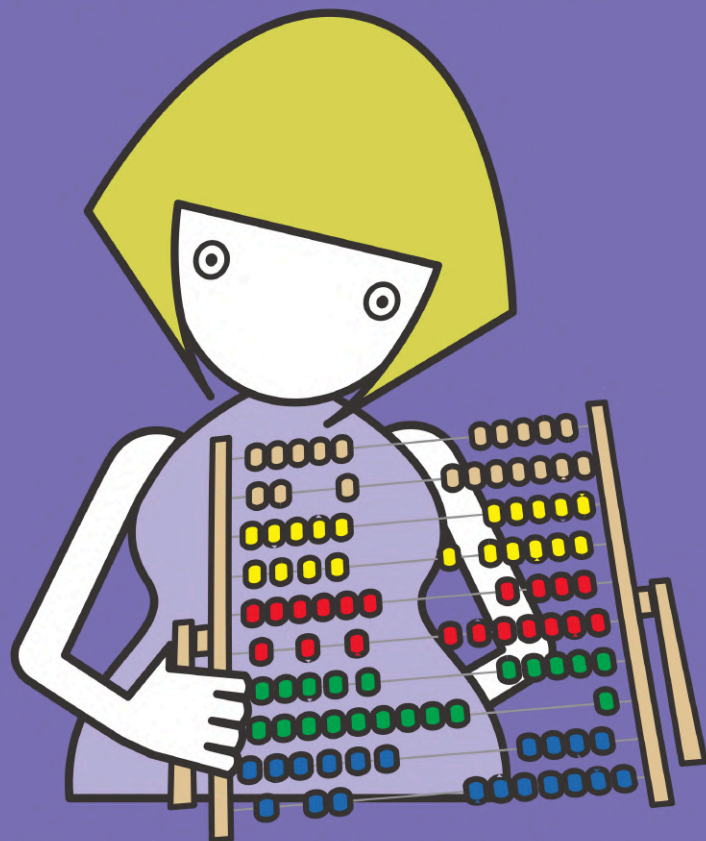
Garantire canali di comunicazione sicuri e accessibili

Creare spazi di ascolto sicuri consente alle lavoratrici di esprimere esigenze senza timori, favorendo un ambiente di lavoro più equo

Adottare flessibilità organizzativa inclusiva

Adattare l'organizzazione del lavoro alle esigenze delle persone è un investimento nel benessere aziendale e crea un ambiente inclusivo che trasforma le differenze in opportunità

“MI HANNO DETTO
CHE PER L'AZIENDA LE
DONNE CONTANO.”



La NOSTRA IMPRESA è riconoscere le capacità delle lavoratrici, inquadrando in ruoli consoni alle loro competenze, titoli di studio ed esperienze.

è ancora molto sbilanciata la percentuale di occupazione per le donne con o senza figli. Il valore del tasso occupazionale è nettamente più alto per le donne senza figli (77,5% nel 2023, +0,9 punti percentuali rispetto al 2022) superando di oltre 20 punti percentuali quello delle donne con figli tra 0 e 5 anni (pari al 56,6% nel 2023, +1,1 punti percentuali in più rispetto all'anno precedente). Il lavoro povero colpisce le donne tre volte più degli uomini (18,5% contro 6,4%); le donne, restano sovra-rappresentate nei settori meno retribuiti (scuola e sanità) e sottorappresentate nei ruoli apicali e nei comparti ad alta crescita.

Capacità

Nel mondo le donne vengono pagate di meno per un lavoro pari od equivalente a quello degli uomini (un divario amplificato da età ed etnia) e il lavoro di norma non si adatta alle esigenze biologiche di maternità della donna; infine, le donne sono sia “concentrate” in alcuni settori lavorativi sia “segregate” in lavori cosiddetti femminili che prevedono paghe basse, settori professionali a basso status e impossibilità di accedere ai luoghi di potere all'interno delle aziende. I guadagni delle donne sono minori perché: le donne sono concentrate e separate in lavori “femminili” (tipicamente a salario basso), e i lavori ben retribuiti sono appannaggio maschile; le donne lavorano più frequentemente part-time; la responsabilità sbilanciata sulle donne per la cura della famiglia interrompe le carriere di tante, a volte per molti anni.

Queste disuguaglianze si riflettono anche nel lungo termine: al momento del pensionamento, il divario salariale si trasforma in un divario pensionistico e previdenziale, penalizzando ulteriormente le donne.

Spesso le donne che ottengono un congedo lavorativo per motivo di violenza si allontanano da posizioni di quadro e causa trasferimenti per cercare di ricostruirsi la vita lontana dal maltrattante o perchè lo stesso maltrattante era un collega di lavoro devono ripartire. Non sempre è facile da ripartire dalle posizioni lasciate, spesso devono ripartire da zero e il campo della cura e delle pulizie a volte sembra l'unico campo disponibile.

Apprendimenti

Le disuguaglianze di genere nel lavoro sono strutturali e cumulative

Il divario salariale esistente a svantaggio delle donne, anche a parità di mansioni,

I vincoli sistemici ostacolano il pieno riconoscimento e l'attivazione delle capacità femminili

Barriere istituzionali, culturali e organizzative impediscono a molte donne di esprimere il proprio potenziale

Il riconoscimento individuale può riattivare percorsi di valorizzazione

A conferma l'importanza del riconoscimento come leva per riattivare le capacità individuali e promuovere l'autonomia delle donne

La NOSTRA IMPRESA è valorizzare le esperienze e professionalità, anche pregresse, delle lavoratrici, anche se donne in uscita dalla violenza, non giovanissime, madri, migranti, etc.

non è un'attività del progetto CapacitàAzione e AspirAzioni. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

La NOSTRA IMPRESA è valorizzare le esperienze e professionalità, anche pregresse, delle lavoratrici, anche se donne in uscita dalla violenza, non giovanissime, madri, migranti, etc.

nell'ambito del progetto **CapacitAzione e AspirAzioni**. In rete per l'effettiva libertà delle donne finanziato dalla Regione Emilia Romagna

Il significato della parola “esperienza” è insito nella sua etimologia: il termine empirìa, da cui esperienza discende, deriva infatti dal greco ἐμπειρία (empeirìa), composto da ἐν, ἧν (in, all'interno) e πείρα (prova).

Apprendimenti

Fare esperienza" diventa un'occasione di apprendimento reciproco, in cui la persona acquisisce competenze e consapevolezza e l'organizzazione valorizza potenzialità spesso invisibili

Perché il tirocinio possa essere realmente generativo, è fondamentale che l'organizzazione sia adeguatamente preparata ad accogliere

La formazione non può essere intesa soltanto in termini tecnici. Accanto al “saper fare”, emerge la necessità di favorire anche il “sapersi orientare”

In un mercato del lavoro incerto, diventa rilevante la dimensione valoriale del lavoro, il tirocinio è uno spazio esplorativo e conoscitivo utile a meglio definire i fabbisogni aziendali e individuali