



Open Essays and Researches

## Organizzazione produttiva e politiche per la conciliazione in un'azienda del Mezzogiorno d'Italia

ENRICO SACCO

*Università di Napoli Federico II*

E-mail: enrico.sacco@unina.it

**Citation:** E. Sacco (2018) Organizzazione produttiva e politiche per la conciliazione in un'azienda del Mezzogiorno d'Italia. *Cambio* Vol. 8, n. 15: 135-151. doi: 10.13128/cambio-22701

**Copyright:** © 2018 E. Sacco. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/cambio>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Data Availability Statement:** All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

**Competing Interests:** The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

**Abstract.** The objective of the present analysis is to understand some of the social and institutional dynamics on which gender asymmetry is founded within large companies. The idea was to study, in a region of Southern Italy, a productive organization in the service sector that has recently adopted policies and strategies for the conciliation. The basic hypothesis that has oriented the case study is that the results of these interventions depend on social and cultural factors and specific managerial cultures. More specifically, we focus on: (1) the organization of work activities and its influence on private and family lives; (2) the main difficulties related to the employment conditions and their consequences on future prospects; (3) the ability – and the inability – of the trade unions to comprehend the needs of women workers and (4) the impact of top management decisions in the field of conciliation policies.

**Keywords.** Labour; Gender discrimination; Industrial relations; Southern Italy.

### NOTE INTRODUTTIVE

L'obiettivo della presente analisi è quello di indagare alcune delle principali dinamiche sociali e istituzionali su cui si fonda l'asimmetria di genere nelle grandi unità produttive. L'idea è stata quella di individuare e studiare, all'interno del Mezzogiorno, una realtà aziendale, nel terziario avanzato, che ha recentemente introdotto politiche e strategie ispirate alla conciliazione in tutto, o in parte, finanziate attraverso il sostegno di politiche pubbliche nazionali o europee. L'ipotesi di fondo che ha orientato la ricerca è che le ricadute in termini di politiche di conciliazione dipendono da fattori sociali e culturali, e che questi ultimi agiscono principalmente attraverso scelte e comportamenti individuali (di lavoratori e lavoratrici), così come questi si manifestano anche in relazione alle specificità aziendali e territoriali. E ciò – come ragionevolmente è possibile supporre – potrebbe non

valere solo per il segmento di piccole e micro attività imprenditoriali dei settori tradizionali. Molto spesso ancorati a modalità organizzative e consuetudini sociali connotate fortemente da pratiche di genere discriminatorie (De Vivo 1997; Cerase 2005; De Vivo, Sacco 2015; Fortunato 2015)<sup>1</sup>. Ma – *e in che misura è da stabilirsi* – tale ipotesi può dimostrarsi valida anche nel perimetro delle medie e grandi aziende che operano sia in ambito manifatturiero, sia nel frammentato perimetro dei servizi avanzati.

Sul piano metodologico è stato privilegiato uno studio di caso<sup>2</sup> al fine di comprendere in che misura le concrete condizioni di esistenza lavorativa favoriscano o pregiudicano un percorso funzionale e propedeutico al superamento di forme di disparità di genere. Il fulcro dell'indagine sta proprio nell'approfondimento di queste reali condizioni di esistenza del lavoro dipendente, prendendo in considerazione le sue caratteristiche salienti: divisione del lavoro e struttura organizzativa, compiti eseguiti, condizioni ambientali, rapporti orizzontali o verticali promossi all'interno dell'impresa. A partire da questa dimensione fattuale è stata poi ricompresa nell'analisi la dimensione di genere: come si innestano nel lavoro quotidiano gli interventi aziendali in materia di conciliazione? La loro formale volontà di cambiamento riesce a coniugarsi con un grado accettabile di efficacia?

La riflessione non è mossa soltanto dagli intenti cui si è appena fatto cenno, ma dalla volontà di approfondire il dibattito sui possibili effetti perversi della costruzione e diffusione di politiche aziendali che se da un lato offrono importanti stimoli a un miglioramento delle relazioni di genere, dall'altro – nei confini di peculiari contesti sociali – tendono inconsapevolmente a riprodurre nuove asimmetrie e più complesse disuguaglianze. Delle evidenze che sollecitano una riflessione (certo non nuova) sui cambiamenti economici, socio-istituzionali e, in via prioritaria, culturali da cui potrebbe scaturire un reale percorso di emancipazione femminile (Poggio 2018; Esping-Andersen 2011; Bruni, Gherardi, Poggio 2000). Per lungo tempo tale percorso è stato invariabilmente associato ad una crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro (Reyneri, Scherer 2008; Esping-Andersen 2005), e seppure non sono certo mancati ripensamenti mirati, l'assioma di fondo che orienta il dibattito corrente non sembra essere mutato (Goldin, 2004; Ferrera 2008). Come efficacemente scriveva Bourdieu:

[...] I cambiamenti visibili che hanno investito la condizione femminile mascherano una permanenza di strutture invisibili, che può essere portata alla luce solo da un pensiero relazionale capace di mettere in rapporto l'economia domestica, quindi la divisione del lavoro e dei poteri che la caratterizza, con i diversi settori del mercato del lavoro (i campi) in cui gli uomini e le donne sono impegnati. Tutto questo rinunciando a cogliere separatamente, come si fa di solito, la divisione tra i sessi dei compiti, e soprattutto dei ranghi, nel lavoro domestico e in quello non domestico (1998: 124).

E, ancora, l'indipendenza economica, condizione necessaria e obiettivo delle più influenti correnti di pensiero femminista, non è di per sé sufficiente a consentire alla donna di sottrarsi ai vincoli del modello dominante, che può continuare a pervadere gli *habitus* maschili e femminili e – come si vedrà – le loro dinamiche organizzative.

Ritornando al presente articolo, il lavoro si compone di due parti principali. Nella prima si mettono a fuoco alcune tra le più importanti tendenze che connotano il dibattito scientifico in materia di politiche aziendali e pari opportunità (2), e si esplicitano le scelte metodologiche e le caratteristiche dell'impresa studiata (3). La seconda parte, dedicata alla descrizione e all'analisi dei dati raccolti, pone al centro tre dimensioni analitiche della vita aziendale che contribuiscono a fare luce sulle possibili forme discriminatorie in essa presenti: organizzazione del lavoro e struttura relazionale (4), aspettative professionali e formazione degli interessi collettivi (5), genesi ed esiti delle politiche per la conciliazione (6). Infine, nelle conclusioni, si discutono i principali risultati dell'analisi e si prospettano ulteriori piste di ricerca meritevoli di interesse.

<sup>1</sup> In cui la divisione sociale del lavoro cosiddetto produttivo si sovrappone a preesistenti discriminazioni di genere, e dove il ruolo delle donne nelle piccole e medie imprese si struttura alla luce dei molteplici impegni di cura.

<sup>2</sup> Per tutto ciò che concerne la metodologia dello studio di caso, si rimanda al volume di Yin (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage. Mentre per una riflessione inerente tale metodologia nell'ambito della sociologia del lavoro e dell'impresa, si rimanda a Strauss (2006).

## LE POLITICHE AZIENDALI ITALIANE TRA RISCHI E OPPORTUNITÀ

Flessibilità e conciliazione rappresentano delle pratiche e dei costrutti semantici che tendono a sovrapporsi, ad intrecciarsi. Infatti, la flessibilità indica uno dei principali strumenti della conciliazione, intesa come ricerca di formule flessibili di gestione dei tempi di vita e di lavoro e di cui uno dei suoi più importanti obiettivi dichiarati è quello di consentire alle esigenze di flessibilità dei lavoratori di essere soddisfatte in via prioritaria rispetto alle esigenze di una determinata azienda (art. 9, L. 53/2000). Ma al contempo la conciliazione viene spesso rappresentata come uno strumento utile per armonizzare la crescente domanda di flessibilità da parte delle aziende con le esigenze legate alla vita personale e familiare dei lavoratori. Essa è diventata la parola d'ordine della riflessione sul rapporto tra lavoro e famiglia, soprattutto nell'ambito degli studi e delle proposte relative alle esperienze e alle prospettive della componente femminile (Balbo 2007; Saraceno 2003).

Nel considerare una flessibilità mediata dalle pratiche di conciliazione è possibile individuare due diversi modelli di riferimento. Il primo si basa su una concezione tradizionale dei ruoli di genere e della divisione del lavoro: la conciliazione, nella sua prima (ma spesso ancora diffusa) accezione, è una strategia rivolta in misura prioritaria alle donne, per permettere loro di svolgere il triplice ruolo di mogli, madri e lavoratrici. Ed è in tale scenario che sembra collocarsi il caso italiano, dove le aziende mostrano un minor grado di immaginazione e innovatività rispetto alle loro analoghe di altri paesi europei nel campo dell'offerta di misure *family-friendly* (Naldini 2014). In Italia continua a riprodursi uno scarto considerevole tra domanda e offerta. Riprendendo i dati di due indagini, svolte da Astraricerche e EdenRed nel 2011, escludendo buoni pasto e flessibilità dell'orario di lavoro, per tutti i restanti servizi il *gap* tra ciò che viene erogato e ciò che viene domandato resta ampio. Ad esempio, in merito agli asili nido e ai servizi di cura a richiederli sono quasi un dipendente su due, mentre a offrirli meno di un datore di lavoro su dieci (Ciarini, Lucciarini 2015). A tale proposito, seppure datata, risulta ancora valida la ricerca della studiosa olandese den Dulk (2001), dove il campione di imprese italiano analizzato comprendeva unità superiori ai 100 dipendenti.

Il secondo modello è invece caratterizzato dal richiamo al valore dell'emancipazione e da un'effettiva tensione verso una eguaglianza sostanziale. In questo caso le strategie di conciliazione perseguite dalle aziende sono nominalmente rivolte sia agli uomini che alle donne, promuovendo azioni finalizzate a favorire l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali di individui appartenenti a entrambi i sessi. Si pensi alla flessibilità dell'orario e dei tempi di lavoro, all'applicazione del part-time, al telelavoro; o, ancora, agli asili nido aziendali, ai congedi genitoriali di maternità e paternità. Un modello che d'altra parte trova una maggiore diffusione nei paesi nord europei, in cui – pur considerando le rilevanti differenze tra tipi di imprese e settori – si riscontrano misure che includono un ampio raggio di possibilità organizzative. Dalla diversificazione e negoziazione di modelli di orario al telelavoro all'offerta di servizi ideati in corrispondenza di bisogni concreti.

Oltre la ricostruzione del campo delle policy aziendali introdotte in Italia, varrebbe la pena di porre in risalto ciò che ad oggi è possibile rilevare, nello specifico, al Sud. Come incidono – e se incidono – le persistenti forme di dualismo socioeconomico e istituzionale sulla strutturazione di tali iniziative? All'interno di questa macro-area la segmentazione tra aziende di grandi e piccole dimensioni, tra lavoratori occupati stabilmente e lavoratori più ai margini del mercato del lavoro, tra organizzazioni sindacali portatori di differenti soluzioni di rappresentanza e tutela contribuiscono solo in parte a spiegare il basso grado di ricezione – e quando presenti, la scarsa efficacia – di schemi welfaristici patrocinati dall'attore imprenditoriale. Gli ostacoli alla diffusione di pratiche e servizi in grado di contenere le forme di disuguaglianza in azienda vanno ricercati, con pari sistematicità, nel contesto sociale e culturale di appartenenza; nel modo di concepire il lavoro, nel modo di intendere la competitività e l'innovazione organizzativa dentro i confini di un determinato stabilimento o gruppo datoriale. E che, quindi, considerando le storiche peculiarità del Mezzogiorno in queste sfere di azione, uno studio delle tendenze più diffuse nell'area potrebbe fornire utili indicazioni di policy.

## LA RICERCA E LE SUE COORDINATE METODOLOGICHE

L'analisi empirica si basa principalmente su 26 interviste semi-strutturate che hanno coinvolto un segmento di dipendenti, alcuni esponenti dei vertici aziendali e rappresentanti sindacali<sup>3</sup>. Gli incontri con i singoli dipendenti sono stati organizzati al di fuori dell'unità aziendale, con l'eccezione del responsabile delle risorse umane e di due supervisor. Oltre all'analisi e alla sistematizzazione delle testimonianze raccolte, la ricerca si avvale di periodi di osservazione partecipante, in particolar modo durante alcune riunioni informali organizzate dalle rappresentanze sindacali di base<sup>4</sup>. Una forma di arricchimento ulteriore dei dati si lega alla disamina dei contenuti delle ultime due piattaforme contrattuali di secondo livello (ratificate nel 2012 e nel 2015).

L'azienda individuata è localizzata nella Provincia di Potenza dal 1994 e impiega all'interno di due sedi operative circa settecento dipendenti, di cui il 90% donne e con un'età media di 35 anni. In sintesi, il caso risulta particolarmente interessante considerando tre dei suoi aspetti strutturali: (1) la localizzazione in una delle regioni più arretrate del Mezzogiorno d'Italia; in un'area caratterizzata da una fragile cultura industriale, un mercato del lavoro con un alto tasso di disoccupazione femminile e modelli sociali e culturali tendenti a ratificare una divisione sessuale del lavoro di matrice androcentrica e mediterranea; (2) l'alta concentrazione di donne nell'unità produttiva con un titolo di studio medio-alto e un'età relativamente giovane; (3) la recente sperimentazione, da parte dei vertici aziendali, di politiche ispirate ai dettami della conciliazione e della flessibilità.

La variabile di genere nello studio, pur rappresentando la dimensione prima attraverso cui leggere il lavoro aziendale e gli schemi di rappresentanza, resta in alcuni momenti sullo sfondo del quadro analitico, orientato anche verso la comprensione delle dinamiche relazionali e organizzative dominanti nel luogo di lavoro. È nella parte finale dello studio che l'orizzonte di genere diviene priorità conoscitiva a sé stante, con l'analisi delle politiche espressamente concepite per facilitare e migliorare il lavoro e la qualità della vita delle donne in azienda. La realizzazione di interviste in profondità con taglio biografico ha contribuito alla comprensione delle conseguenze discese da tali interventi; finalizzati formalmente a garantire la possibilità di armonizzare i tempi di vita e quelli di lavoro, le esigenze della riproduzione con quelle della produzione. Sempre al fine di mettere meglio a fuoco le possibili asimmetrie di genere all'interno dell'impresa, le interviste hanno coinvolto – oltre la proprietà e la dirigenza della realtà imprenditoriale (*i produttori*) – anche un segmento di lavoratori e lavoratrici maggiormente esposti e sensibili ai provvedimenti analizzati (*i potenziali beneficiari*).

L'azienda studiata opera nel settore dei servizi avanzati ed è una delle più rilevanti società per azioni presenti sul territorio provinciale. Capofila di un gruppo di cinque imprese informatiche, quattro operanti in Italia e una in Lettonia<sup>5</sup>, si occupa per lo più di elaborazione e archiviazione di documenti elettronici<sup>6</sup>. È assegnataria di rilevanti appalti pubblici e privati nel campo energetico e sanitario e, ad oggi, il suo principale committente è Enel energia<sup>7</sup>. Le maestranze impiegate dal gruppo ammontano a circa mille unità, per una lavorazione di trenta milioni di documenti all'anno e un fatturato di circa 45 milioni di euro. In Italia il gruppo non opera su di un mercato altamente

<sup>3</sup> I dipendenti intervistati sono stati selezionati alla luce di tre esigenze: rispettare, fin dove possibile per un campionamento non probabilistico, la distribuzione di genere presente in azienda, concedendo al punto di vista delle lavoratrici la necessaria centralità; raccogliere le testimonianze di soggetti con diverse responsabilità e competenze nel processo produttivo; mettere a fuoco l'esperienza di lavoratori e lavoratrici con diversi carichi di responsabilità familiari, con l'intento di non allontanarsi troppo dall'eterogeneità di esigenze ed interessi rilevabili sul fronte della conciliazione tra attività lavorative e responsabilità di cura.

<sup>4</sup> La raccolta del materiale empirico e la realizzazione delle interviste sono state effettuate tra aprile 2016 e marzo 2017.

<sup>5</sup> Due sedi sono localizzate in Basilicata (entrambe situate nella provincia potentina, con circa 600 occupati), due in Veneto (Castelfranco e Montebelluna con 120 occupati) ed una, appunto, in Lettonia (280 occupati). I fondatori del gruppo sono due imprenditori lucani, soci fondatori nel 1994 della Mph, la holding di riferimento.

<sup>6</sup> Nello specifico, l'offerta aziendale si concretizza nella progettazione e realizzazione di soluzioni finalizzate alla gestione integrata di dati, documenti ed immagini; nella progettazione di soluzioni per la lettura ottica di documenti (questionari, modulistica, ecc.); e, infine, nell'organizzazione e gestione di archivi cartacei.

<sup>7</sup> La partnership con il gruppo Enel dura ormai da sedici anni e si è andata sempre più complessificando, tenendo conto della crescita quantitativa e qualitativa delle lavorazioni informatiche esternalizzate. Oggi, per tutte le regioni italiane, l'azienda studiata rappresenta il primo agente di riscossione Enel.

concorrenziale, esposto cioè alle dinamiche competitive del settore, ma in un regime di relativa stabilità; dalla solida e duratura partnership con Enel, infatti, dipende una fetta importante del fatturato annuo.

La storia di quest'insediamento produttivo presenta alcune peculiarità che vanno lette all'interno dell'altrettanto peculiare contesto meridionale. Fino alla fine degli anni Ottanta, in Basilicata, era attivo un centro logistico Enel che impiegava diverse centinaia di maestranze. Questo distaccamento regionale fu chiuso nel 1991 a seguito di un importante disegno di razionalizzazione dei vertici aziendali. Il caso suscitò all'epoca non poco scalpore, la regione perdeva un ulteriore pezzo di un tessuto produttivo già di per sé fragile e ciò avveniva durante una fase storica in cui i finanziamenti pubblici dello Stato verso imprese e regioni più deboli andava vistosamente assottigliandosi. Alcuni parlamentari dell'area cercarono di portare il caso all'attenzione delle istituzioni di governo, senza però riuscire a mutare il destino dei dipendenti Enel. Si tratta di una vicenda che potrebbe aver inciso sulla successiva decisione di assegnare rilevanti commesse a imprese di servizi operanti in Basilicata. Una storia, quindi, che va collocata e compresa nella più complessa storia economica e politica della provincia.

Parliamo di una realtà aziendale piuttosto importante se consideriamo la variabile dimensionale e l'impatto economico generale. Io sono stato eletto da poco, ma ho subito approfondito storia e prospettive dell'azienda, del resto è il nostro lavoro di sindacalisti. Guarda esisteva prima dell'accordo con Enel, è stata fondata con un piccolo capitale iniziale e per circa due anni ha dato lavoro a una ventina di persone. Erano comunque già al corrente che stava per arrivare una buona occasione e dovevano farsi trovare pronti, non so se mi spiego. All'inizio degli anni Novanta esistevano in regione altre realtà nel campo dell'archiviazione e produzione di documenti digitali. Erano gli albori, si lavorava con programmi elementari; ma non avevano i contatti giusti, come dire le influenze per intercettare una commessa Enel. Quando è stato siglato il primo accordo di fornitura e assistenza triennale, quella che era una piccola realtà ha assunto nel giro di sei mesi altri centoquaranta dipendenti, l'inizio della crescita. È una storia politica locale che andrebbe ricostruita bene (Segretario Generale Cgil Basilicata).

L'arrivo del gruppo in provincia di Potenza – nella zona industriale Sant'Angelo le Fratte nel 1994 e di Tito nel 2007 – è stato accolto dalla popolazione locale e dalle istituzioni pubbliche in modo positivo, almeno durante la prima fase di insediamento. Si intravedeva una nuova opportunità di investimento, in grado di creare posti di lavoro e di accrescere il benessere della popolazione<sup>8</sup>. I soci fondatori del gruppo, due imprenditori locali, sono noti per aver ricoperto a livello regionale e provinciale importanti ruoli direttivi all'interno della Camera di Commercio e dell'Unione degli Industriali. Ad oggi i due stabilimenti potentini occupano settecento dipendenti e le donne, come anticipato, rappresentano una netta maggioranza delle maestranze, concentrate soprattutto nella sede di Sant'Angelo. I lavoratori impiegati hanno un'età media di 35 anni, un livello di istruzione medio-alto e risiedono in regione, dove la provincia di Potenza costituisce l'area di provenienza principale<sup>9</sup>. Sono in possesso di titoli di studio solo in minima parte coerenti con le mansioni che si sono viste assegnare. Nello specifico colpisce la numerosità delle impiegate con una laurea nel campo umanistico (Letteratura, Filosofia, Storia, Giurisprudenza). I nuovi assunti sono sottoposti ad una prima fase formativa che li ha impegnati due settimane, funzionale all'apprendimento dei pacchetti informatici e dei programmi adottati durante la lavorazione e l'archiviazione elettronica di dati. Come si approfondirà in seguito, le competenze richieste sono di carattere generale e non implicano il possesso di un *know-how* elevato e di specifiche professionalità. Le maestranze sono inquadrare nel contratto metalmeccanico e lo stipendio mensile lordo si aggira intorno ai milletrecento euro, a cui vanno ad aggiungersi i premi di produttività, individuali e collettivi, contrattati a livello aziendale.

La breve storia dello stabilimento, dal punto di vista contrattuale e occupazionale, può essere divisa in due grandi fasi. La prima contrassegnata dalla frequente adozione di modalità contrattuali a tempo determinato e la

---

<sup>8</sup> La Basilicata rappresenta un'eccezione nel panorama regionale italiano. Una dinamica demografica allarmante per gli incipienti processi di desertificazione sociale (Rapporto Censis 2017), la persistenza di un rilevante segmento di attività agricole informali, la presenza diffusa di un tessuto di piccolissime imprese a conduzione familiare, l'assenza di grandi conurbazioni metropolitane in grado di offrire servizi e beni strategici, la debolezza di un sistema di trasporti integrato. Sono alcune delle caratteristiche strutturali che contribuiscono a disegnare la cornice di un contesto territoriale che presenta forti peculiarità all'interno dello stesso macro aggregato meridionale.

<sup>9</sup> La provincia di Potenza costituisce l'area di provenienza principale; in particolare si segnalano i comuni di Sant'Angelo, Satriano, Tito, Potenza e Tramutola.

ricerca di un regime di flessibilità nei tempi e nei compiti assegnati. Una congiuntura guidata da politiche aziendali che hanno inibito lo sviluppo di forme di rappresentanza collettiva dei dipendenti, durante la quale era sostanzialmente assente un'espressione (*voice*) collettiva nei processi decisionali dell'impresa. La seconda fase – che si riferisce all'ultimo decennio – si caratterizza invece per una progressiva stabilizzazione delle forze lavorative e una maggiore apertura verso le rappresentanze sindacali.

**Tab 1.** Principali caratteristiche della realtà aziendale indagata.

Proprietà	Società per azioni
Numero di stabilimenti del gruppo societario	5 (quattro localizzati in Italia e uno in Lettonia)
Numero totali di lavoratori assunti dal gruppo	1000
Numero totali di lavoratori (Provincia di Potenza)	700
Percentuale di donne (Provincia di Potenza)	90%
Fatturato totale del gruppo	circa 45 milioni di euro
Età media dei dipendenti	circa 35 anni
Tipologia di produzione	Standardizzata
Settore	Servizi avanzati (digitalizzazione documenti)
Organizzazioni sindacali	Fim, Fiom, Uilm e Fismic
Stipendio mensile lordo	1.300 euro
Densità sindacale tra i lavoratori	50%
Contrattazioni aziendali	2012 e 2015

Fonte: Nostra compilazione sulla base dei dati aziendali.

## IL LAVORO E LA STRUTTURA RELAZIONALE

Le mansioni che quotidianamente sono svolte dagli occupati si dividono in due grandi categorie. Quella più imponente sul piano quantitativo, che occupa cioè un maggior numero di addetti nella sede di Sant'Angelo, si concretizza nella realizzazione di bollettini digitali da inviare periodicamente agli utenti Enel. C'è, poi, un segmento di occupati, concentrati nello stabilimento di Tito, che funge da interfaccia diretta tra clienti e azienda, gestendo la vasta area informativa (reclami, sollecitazioni di pagamento, pubblicizzazione, ecc.). I *team leaders*, addetti al controllo dei tempi, alla distribuzione dei compiti e alla più generale supervisione degli obiettivi aziendali, hanno una maggiore anzianità di servizio. Un dato che fin da subito colpisce l'attenzione dell'osservatore si riscontra nel fatto che i ruoli di maggiore responsabilità – quelli dei *team leaders* appunto – hanno una forte connotazione di genere. Nella sede di Sant'Angelo su diciotto supervisor sedici sono uomini, hanno un livello di istruzione inferiore rispetto alla media aziendale – solo quattro di essi hanno terminato con successo gli studi universitari – e hanno tutti superato i quarantacinque anni di età. Si tratta del segmento occupazionale più dinamico ed esposto ad avanzamenti di carriera, non sindacalizzato e in cui si rende evidente uno spiccato senso di appartenenza all'azienda, un'adesione consensuale con la *fabbrica* stessa. Esiste, quindi, una differenza di fondo, anch'essa con una forte connotazione di genere, tra mansioni qualificanti e mansioni non qualificanti; le prime connotate da un alto grado di libertà esecutiva e da un discreto campo di responsabilità progettuali, le seconde vincolate a precise istruzioni produttive e a ritmi di lavoro totalmente sovraimposti dall'alto.

Il lavoro di postazione risulta ripetitivo e standardizzato, svolto attraverso l'indispensabile ausilio di un personal computer. L'ambiente – un grande capannone – risulta anonimo e poco accogliente, e le numerose postazioni degli ampi locali sono divise da pannelli trasparenti alti circa un metro. Una volta comprese le operazioni informatiche necessarie alla compilazione dei documenti da inviare e archiviare, attraverso l'uso di specifici programmi,

tendono ad innestarsi *routine* lavorative che molto ricordano i meccanismi delle più antiche catene di montaggio manifatturiere. Dove con il passare del tempo prendono forma automatismi fisici e cognitivi che permettono agli impiegati, almeno quelli più esperti, di realizzare una sorta di sdoppiamento tra ciò che si fa in chiave professionale e fattuale e l'attività riflessiva che travalica e si distanzia da quella stessa attività. È un lavoro in serie che non richiede molta attenzione e abnegazione e che potrebbe essere ricompreso in quell'universo di neo-taylorismo informatizzato che vede nei call center la sua espressione più nitida (Fortunato, Palidda 2012). Quando l'addetto di postazione ha appreso le funzioni di ogni specifico *software* utilizzato deve limitarsi a quel punto solo all'inserimento di dati numerici. Occorre comunque sottolineare che se i dirigenti aziendali richiedono ai lavoratori un semplice sforzo di adattamento alle nuove tecnologie e una disponibilità alla diligente esecuzione dei compiti prescritti dalla direzione, risulta evidente una forma di soggettivazione delle modalità di lavoro (Dinubila 2017).

Nello specifico, all'inizio del turno i dipendenti ricevono una lista di nominativi (o di codici identificativi) che *devono essere lavorati*, c'è chi si occupa dei riallacci di energia, chi gestisce i reclami, chi si occupa invece delle forniture industriali. La netta maggioranza delle lavorazioni è svolta in *back office* ed è coordinata e supervisionata dai *team leaders*, che come anticipato organizzano e allocano periodicamente le diverse lavorazioni da portare a termine. Ogni turno è scadenzato da due pause, da due spazi di potenziale riposo e socializzazione. La prima, breve, di quindici minuti viene concessa dopo due ore di lavoro, la seconda dura trenta minuti ed è dedicata al pranzo o alla cena. In azienda non c'è una mensa e, anche considerando i tempi stretti per consumare il pasto, i lavoratori consumano panini e pietanze fredde in prossimità delle loro postazioni. I dipendenti più esperti – in grado di combinare elevati carichi di operazioni informatiche nei tempi stabiliti con una discreta accuratezza e un minor numero di errori – riescono a ritagliarsi ulteriori momenti di svago, o interagendo con i colleghi vicini, oppure sfruttando le possibilità comunicative offerte dai *social network*. Non è un caso se lo *smartphone* diviene in postazione quasi uno strumento di liberazione dalla noia e dai rigidi ritmi sovrainposti dall'organizzazione. Nuovi strumenti utilizzati per attenuare l'impatto alienante di un regime di lavoro parcellizzato e routinario.

Guarda uno dei problemi è proprio il tipo di lavoro, è qualcosa di meccanico, di molto ripetitivo. Ci sono giornate in cui il tempo sembra non passare mai e le mani continuano il loro lavoro in modo autonomo. Alla fine del turno mi sento frastornato, non è vera e propria stanchezza fisica, provi un senso di apatia mentale. A volte mi sento inutile (Addetto postazione, 28 anni, intervista n. 2).

Devi fare attenzione quando vengono introdotti nuovi programmi, più aggiornati, più veloci..., devi capire come funzionano. I team leaders per qualche giorno ci affiancano, sono più presenti per controllare e vedere come ci adattiamo. A volte si crea un clima scherzoso, si parla, si ride. Dopo per mesi e mesi ti muovi in automatico e il tempo non passa più (Addetto postazione, 34 anni, intervista n. 8).

Il lavoro da portare a termine è organizzato attraverso la formazione di gruppi, a cui sono assegnate particolari operazioni digitali che rientrano in un minuzioso piano di parcellizzazione e divisione del lavoro. La definizione dei gruppi non è finalizzata alla costruzione di pratiche cooperative tra dipendenti e spazi di autonomia nell'allocatione dei carichi e delle operazioni da eseguire. Essa supporta soltanto una divisione analitica dei compiti. Tra le postazioni non c'è un lavoro di squadra e tutti i dipendenti operano in un clima di discreto isolamento. Una consuetudine organizzativa che rimanda piuttosto alla necessità della direzione di ottimizzare i tempi di lavorazione, distribuendo le diverse mansioni in base all'anzianità e all'esperienza accumulata. L'assegnazione di una determinata operazione, e quindi la corrispondente appartenenza a un gruppo di lavoro, può avere una durata trimestrale o semestrale, durante la quale gli occupati eseguiranno le medesime operazioni. Si tratta di lunghi intervalli lavorativi entro i quali gli addetti potranno dimostrare la loro maggiore o minore capacità esecutiva alla luce del numero di operazioni che riusciranno correttamente a portare a termine. Le relazioni più dense si stabiliscono e si riproducono all'interno di queste micro unità, composte solitamente da 10-15 dipendenti collocati con sedie e scrivanie in un preciso perimetro spaziale. È al loro interno che si formano rapporti di solidarietà professionale, amicale, conflitti o più semplicemente attriti e discussioni che possono collocarsi sia nell'ambito delle attività svolte in azienda, sia riguardare aspetti e dimensioni che investono i più svariati ambiti di vita.

Per ogni gruppo – e per ogni singola operazione – i supervisor adottano e condividono con gli impiegati precisi parametri valutativi. Dei parametri numerici che coincidono con un numero minimo di operazioni che devono

essere compiute durante un turno. Occorre sottolineare che l'adozione di tali indicatori riesce solo in parte a rafforzare uno stile competitivo tra i componenti dei diversi gruppi; il numero di operazioni eseguite solitamente si colloca poco al di sopra del parametro fissato in sede di programmazione.

Ricordo che quando sono arrivata in azienda, questa cosa dei parametri da rispettare mi creava una certa ansia. A volte cercavo di recuperare qualche minuto accorciando le due pause concesse. Oppure tentavo di essere più rapida durante le ultime due ore di lavoro. Dopo qualche mese, però, riuscivo facilmente a rispettare le medie e a concedermi anche piccole distrazioni, che so messaggi con il cellulare o una chiacchiera con le colleghe vicine (addetta postazione, 27 anni, intervista n. 9).

Anche le modalità attraverso cui viene erogato mensilmente il premio di risultato, contrattato a livello aziendale, non sembrano innescare dinamiche competitive. Gli incrementi di produttività e qualità delle lavorazioni, seppure inseriti in una cornice di senso retoricamente orientata al principio della meritocrazia, non offrono solidi incentivi materiali e immateriali alle maestranze. I parametri utilizzati per il calcolo annuale sono considerati poco trasparenti e troppo omogeneizzanti, tutti percepiscono tra i centoventi e i centoquaranta euro in più all'anno per il premio di produttività collettivo, mentre la voce del premio individuale – quando erogato – si aggira sui trenta euro mensili.

Onestamente non sono mai riuscita a capire la logica dei premi. Pensa che bastano due giorni di malattia al mese per abbassare drasticamente la media delle lavorazioni svolte. Sto cercando di far capire l'ingiustizia a due RSU della Fiom-Cgil, se ho la febbre o passo un guaio non mi danno il premio mensile, è come se quelle ore di assenza fossero conteggiate come lavoro inutile; nemmeno in Cina. (addetta postazione, RSU Cgil, 43 anni, intervista n. 16).

Guarda la discriminata vera è tra chi lavora a tempo indeterminato e chi invece si trova ancora nell'incertezza. Ormai non ci sono più grandi ondate di assunzioni, ma quando ciò avveniva – tieni presente che io sono stata una delle prime assunte – si respirava un clima di competizione e tutti cercavano di superare ampiamente i parametri assegnati, nella speranza di essere apprezzati e quindi premiati con un contratto stabile. Ricordo che alla fine di ogni turno parlavamo solo di questo. Quanti reclami hai inoltrato? Quante schede di attivazione hai lavorato? (addetta postazione, 34 anni, intervista n. 11).

Rispetto ai contenuti dell'ultimo stralcio, occorre specificare che gli stabilimenti potentini hanno attraversato due grandi ondate di assunzioni; una coincide logicamente con la prima localizzazione nell'area industriale di Sant'Angelo, durante la seconda metà degli anni Novanta. La seconda, più recente, tra il 2006 e il 2007. Nella maggioranza dei casi lo schema contrattuale adottato prevedeva un triennio a tempo determinato a cui poteva seguire una definitiva stabilizzazione del rapporto di lavoro. I vertici aziendali hanno puntato in questo senso su di una spinta flessibilità quantitativa o numerica, basata sulla riduzione della sicurezza occupazionale della forza lavoro e sulla moltiplicazione di figure con statuti professionali temporanei, provvisori, e comunque non garantiti. Ciò ha prodotto paura e acquiescenza, forse anche zelo nell'applicare scrupolosamente le disposizioni provenienti dall'alto, ma difficilmente motivazione a investire nel perfezionamento di abilità e conoscenze specifiche, relative a quel determinato posto di lavoro, e sforzo di immaginare miglioramenti micro-organizzativi. Il tema della stabilità occupazionale, e d'altro canto la paura connessa alla perdita del posto di lavoro, riemergono costantemente nelle testimonianze. E intorno a tale argomento si sono condensate eterogenee visioni in merito alla legittimità delle scelte aziendali. Sono numerosi i racconti relativi al come è stata vissuta l'esperienza della conferma, ai cambiamenti seguiti alla definitiva assunzione in azienda, ai momenti di crisi e incredulità di chi non è stato assunto, ai criteri che hanno spinto i dirigenti a prendere una determinata decisione.

Quasi tutti qui ci siamo passati, è una questione di dentro o fuori. Io sono stata assunta insieme ad una mia cara amica e a pochi mesi dalla scadenza del primo contratto si respirava solo tensione. Il responsabile delle risorse umane ci chiamò in amministrazione, io ce l'ho fatta, Carla no, e non sapevo come comportarmi con lei. I motivi della scelta non sono mai stati chiari, e quindi è difficile da accettare (addetta postazione, 43 anni, intervista n. 18).

Qui ci sono molte ragazze che vengono da Tramutola, un paesino della Val d'Agri lontano dalla nostra area industriale. Devi sapere che uno dei due soci fondatori del gruppo è originario di Tramutola, come dire due più due fa quattro. Uno non è che pensa male, ma se vai a vedere tutte quelle di Tramutola sono state assunte a tempo indeterminato. E ti dirò di più, molti hanno notato la tranquillità



che mostravano durante il periodo di precarietà che tutti abbiamo vissuto, che ti devo dire, si vede che erano tranquille (addetta postazione, 27 anni, intervista n. 9).

Il tempo in azienda ruota intorno a due turni giornalieri, uno che inizia alle otto del mattino e termina alle tredici e l'altro che copre la fascia oraria che va dalle quindici alle dieci di sera. L'unico giorno libero della settimana è la domenica. Ogni turno, in una logica di alternanza permanente, si protrae per due settimane. Una prima esigenza organizzativa alla cui base vanno poste alcune delle più importanti aree di conflitto createsi tra dirigenza e occupati. Sono le donne per lo più ad incontrare le maggiori difficoltà, e come prevedibile il segmento di addette sposate e con figli. È soprattutto il secondo turno che pone difficili sfide in termini di conciliazione tra occupazione remunerata e lavoro di cura.

Devi considerare che quando termino alle dieci di sera impiego circa un'ora per ritornare a casa, abito a Moliterno con mio marito e due bambini piccoli. E non dimenticare che guidare stanca. Non posso dimenticare niente, in questa zona dopo le otto di sera tutti gli esercizi commerciali chiudono. Poi il tempo che mi organizzo, che mi faccio una doccia e ti ritrovi a mezzanotte spossata e senza energie. Il secondo turno è quello più faticoso, la mattina riesci a fare poche cose e verso le 13 e 30 sono costretta a lasciare tutto e partire (addetta postazione, 41 anni, intervista n. 2).

Il turno serale è quello che crea più problemi, è normale! Ho impiegato circa un anno ad abituarci e soprattutto a trovare un equilibrio accettabile nella mia vita. Quando esci alle dieci ti senti sempre un po' disorientata, e poi in queste zone dove c'è poco mi sembra notte fonda. Con l'estate si sopporta meglio il secondo turno, mentre d'inverno la pioggia e magari la neve rendono tutto più complicato. Per fortuna non ho bambini e responsabilità, altrimenti sarebbe stato impossibile (addetta postazione, 28 anni, intervista n. 5).

Come risulta evidente dai resoconti raccolti, il territorio in cui si localizzano gli stabilimenti ospita un basso numero di esercizi commerciali, il centro urbano più vicino, Potenza, è raggiungibile in trenta minuti con la macchina. Solo recentemente ha fatto la sua comparsa un piccolo punto ristoro, in cui molti dipendenti si ritrovano alla fine del turno. La situazione tende a capovolgersi se si considerano le preferenze degli uomini. I più giovani, anzi, apprezzano il turno pomeridiano sottolineando i vantaggi derivanti dall'aver la mattina libera per attività di svago e per svolgere diverse commissioni esterne. I dipendenti più maturi, nella maggioranza dei casi sposati e con figli, assumono una posizione meno netta, ma quantunque non considerano il secondo turno più problematico.

Tutti gli impiegati raggiungono il luogo di lavoro in macchina, organizzandosi quando ciò è possibile in piccoli gruppi di due-tre persone residenti nello stesso comune o in zone limitrofe, per ammortizzare i costi del carburante.

## ASPETTATIVE PROFESSIONALI E FORMAZIONE DEGLI INTERESSI COLLETTIVI

Il lavoro svolto è percepito in modo negativo, come qualcosa di temporaneo in attesa di migliori opportunità di vita e di lavoro. L'agognata sicurezza economica riesce solo in parte a contenere sentimenti di disaffezione e malcontento quotidiano. Alla luce delle interviste realizzate, emerge in modo chiaro che sono soprattutto le donne a percepire il loro lavoro come un momento transitorio, una fase congiunturale destinata ad essere superata e archiviata nella geografia delle esperienze di vita. Le cause di un diffuso sentimento di disaffezione e mancato riconoscimento nella *mission* aziendale si ricollegano per lo più ai contenuti del lavoro svolto e al tipo di responsabilità a cui la maggioranza è assegnata. I ridotti margini di autonomia in entrambe le dimensioni richiamate sollevano motivi di insoddisfazione che – come si constaterà in seguito – contribuiscono alla costruzione di un peculiare modo di vivere l'ambiente aziendale, e quindi alla costituzione di un peculiare atteggiamento professionale. Un atteggiamento poco propenso a un forte investimento emotivo e indirizzato di frequente alla mera conservazione del posto di lavoro e della sicurezza economica. In molte storie raccolte è palese la distanza che divide i contenuti dei progetti e i fondamenti delle aspirazioni future da quanto fatto concretamente nel presente.

Mi trovo qui per puro caso, ho studiato Lettere moderne a Napoli e poi ho frequentato un master in didattica della lingua italiana, il mio sogno è di insegnare. Adesso la situazione si è complicata, era passato troppo tempo dalla laurea e due anni fa mi hanno fatto un

contratto a tempo indeterminato e devo ammettere che diventa difficile lasciare il certo per l'incerto. Comunque io non mollo, anche perché non mi ci vedo per troppo tempo in questa situazione (Addetta postazione, 32 anni, intervista n. 7).

La riflessione corrente che i dipendenti, tacitamente o in modo esplicito, offrono ruota spesso intorno alla possibilità di scelta, o meglio alle non-scelte che ognuno è costretto ad affrontare. In un contesto territoriale storicamente povero di risorse e opportunità occupazionali e nella cornice di una congiuntura socioeconomica percepita e narrata attraverso il prisma di una crisi endemica, il lavoro in azienda offre quantomeno una rara occasione di esprimere la propria indipendenza finanziaria. Rende possibile la costruzione di un percorso biografico all'insegna dell'autonomia decisionale, e permette l'agognata conquista di uno stile di vita indipendente rispetto alla famiglia di origine. Ma esclusa questa forte giustificazione, solo una quota residuale di dipendenti percepisce il proprio lavoro come leva di affermazione sociale. Nessuna delle intervistate crede che l'attuale occupazione in azienda rappresenti il frutto, il coronamento, di una scelta meditata e progettata. L'occupazione in azienda – e quindi le competenze in essa apprese, i rapporti nati al suo interno, il grado di autonomia conquistata – non è percepita come un approdo, uno strumento di realizzazione e affermazione individuale, ma come un fenomeno casuale da sfruttare e a cui bisogna adattarsi.

Non ho molte alternative, ho passato quasi dieci anni dopo la laurea alla ricerca di un lavoro decente e quando ti si presenta un'occasione come questa in Basilicata non puoi certo stare lì a valutare i pro e i contro. Hai bisogno di soldi, di indipendenza, di una macchina nuova e pensi che comunque è qualcosa di positivo. Però non sono contenta e il paradosso è che quando incontro gli amici dicono che sono fortunata ad avere una sicurezza economica. In famiglia poi non ne parliamo, ormai mi vedono sistemata (Addetta postazione, 36 anni, intervista n. 13).

La prima cosa che ho fatto è stata quella di prendere un piccolo appartamento in affitto a Potenza. I miei genitori sono molto anziani e devo ammettere che le mie abitudini causavano problemi e belle litigate ogni giorno. Mi stavo esaurendo. Risolta questa cosa però, dopo sette anni dall'assunzione, inizio a sentirmi poco soddisfatto, qui non ti fanno crescere, è tutto un po' piatto e io vorrei qualcosa che mi stimoli, non so se hai capito (Addetto postazione, 33 anni, intervista n. 3).

Si tratta di un atteggiamento prevalente in azienda, che poi si traduce e si concretizza in differenti pratiche di azione che possono essere ulteriormente comprese alla luce della variabile anagrafica e del carico di responsabilità familiari. Focalizzando l'attenzione sulle donne, le dipendenti più giovani, con un livello di istruzione medio-alto e basse responsabilità familiari, sono propense a considerare l'esperienza lavorativa in corso come una fase transitoria. Una tappa nella cornice di un progetto professionale che dovrebbe condurle a posizioni e occupazioni maggiormente rispondenti alle competenze acquisite e alle parallele aspettative sedimentatesi durante il percorso formativo. In questo caso il campo delle opportunità professionali continua ad essere percepito come aperto e fluido e si confida in dei possibili mutamenti futuri. Si rileva, di conseguenza, una maggiore conoscenza del mercato economico e occupazionale regionale e nazionale, e una spiccata propensione alla ricerca attiva di informazioni inerenti bandi pubblici e privati al fine di sfruttare nuove opportunità formative e lavorative. Riprendendo un modo di dire più volte citato dalle dirette interessate, *“ci si continua a guardare intorno”*.

Le occupate più mature e con responsabilità familiari e di cura mostrano invece un atteggiamento che tende di più a una sorta di rassegnazione professionale. Consapevoli degli impegni assunti nella sfera privata percepiscono il lavoro in azienda solo come una fonte di reddito. E quando esiste un progetto di affermazione e riscatto identitario, quest'ultimo ritrova la sua principale ragione d'essere nel benessere presente e futuro del nucleo familiare.

Sai ho una bambina piccola e da due anni abbiamo acceso un mutuo per comprare casa, ho bisogno di questo lavoro, punto. Lo stipendio in fondo non è così male e ti arriva puntuale ogni mese. Penso comunque di non invecchiare qua dentro, forse fra cinque-sei anni la nostra situazione economica migliorerà e allora potrò dedicarmi completamente alla famiglia. Adesso mi sta aiutando mia mamma, ma è già abbastanza anziana e non credo che questa situazione possa andare avanti a lungo (Addetta postazione, 37 anni, intervista n. 25).

Durante la ricerca sono emerse rappresentazioni e pratiche di azione che si collocano fra questi due estremi, connotate da un maggiore equilibrio tra aspirazioni individuali, impegni professionali e responsabilità familiari. Ma è attraverso i due atteggiamenti sinteticamente descritti che possiamo comprendere le rappresentazioni più dif-

fuse e radicate sul luogo di lavoro. La prima conseguenza da trarre è che, per entrambe le categorie, ciò conduce a uno scarso investimento, emotivo e materiale, nell'attività lavorativa. Nel primo caso offre un temporaneo ripiego e risorse da investire nel proprio percorso di crescita, nel secondo le aspirazioni si condensano intorno a un progetto di vita in cui la dimensione professionale e lavorativa occupa un posto marginale. L'interesse per l'andamento dell'impresa è basso e non ci si sente coinvolti nelle sue vicende<sup>10</sup>.

Una radicata disaffezione che si riflette nelle pratiche e nelle strategie individuali osservabili nel perimetro della rappresentanza degli interessi collettivi. Ad esempio, seppure una quota che sfiora il 50% dei dipendenti è iscritto a una sigla sindacale (sia essa confederale che autonoma), la partecipazione attiva della componente femminile risulta debole e frammentata. E ciò incide sulla composizione delle Rsu e sulla geografia delle istanze rivendicative che in esse maturano e si discutono. Una scarsa partecipazione che conferma l'esistenza di una netta cesura tra strategie di rappresentanza sedimentatesi nel luogo di lavoro e interessi del segmento femminile. Le riunioni organizzate periodicamente in azienda dagli attori sindacali sono di frequente disertate e vedono impegnati segmenti fortemente minoritari di dipendenti per lo più di sesso maschile. In alcuni casi si tratta di giovani tra i 25 e i 30 anni che mostrano di possedere una spiccata sensibilità per l'impegno politico e, più in generale, una pregressa socializzazione che li conduce con più naturalezza ad accostarsi al dibattito pubblico e ai problemi comuni delle maestranze. In altri casi, le cause che sottostanno a una più frequente e intensa partecipazione sono attribuibili al fatto di essere inseriti in reti di conoscenze amicali, dove l'elemento fiduciario funge da collante e contribuisce all'aggregazione e all'esplicitazione di interessi collettivi. Come già argomentato (De Vivo e Ciccone 2010), la conoscenza diretta dei rappresentanti aziendali o di dipendenti già iscritti al sindacato fornisce una sorta di assicurazione individuale, e tende sempre più a rappresentare il viatico principale attraverso cui stabilire una prima interazione tra rappresentanze e lavoratori.

Non è forse inutile ribadire che in queste piccole reti di dipendenti, in grado di attivare e riprodurre dinamiche partecipative intorno alle condizioni del lavoro e alle prospettive dell'azienda, l'elemento maschile è fortemente predominante. Così i contenuti delle molteplici rivendicazioni e lo stile comunicativo delle diverse piattaforme sindacali non possono che riflettere una composizione schiacciata su gli interessi di una piccola minoranza. Le ultime due contrattazioni aziendali (2012 e 2015) danno risalto e centralità a tutte le dimensioni che ruotano intorno alla retribuzione monetaria (scatti di carriera), ai premi di produttività e alla loro verificabilità e ai trasferimenti di sede continuando a porre in secondo piano le tematiche legate alla qualità del lavoro, ai problemi che discendono dalla "doppia presenza", alla natura e all'efficacia dei servizi offerti dentro e fuori il luogo di lavoro. Risultano quindi deboli e frammentate nelle piattaforme rivendicative iniziative *work-life balance*, quali, ad esempio, gli orari flessibili, il part-time, i congedi e i permessi per motivi di cura e assistenza a familiari, i programmi di ferie flessibili e il telelavoro<sup>11</sup>. Una dinamica che può essere meglio compresa anche considerando lo scarso interesse dei *team leaders* verso tutte quelle attività, formali e informali, che compongono il frammentato campo della rappresentanza collettiva. L'assenza di relazioni tra questi ultimi e i rappresentanti sindacali acquista un peso specifico nel quadro che si sta delineando, essi sono i soggetti che detengono forme di conoscenza complessa sia sulla natura del lavoro aziendale che in merito ai bisogni concreti delle lavoratrici.

Due rappresentanti sindacali si sono mostrati attenti rispetto a questa partecipazione distorta e hanno indicato, tra i motivi principali dell'assenteismo femminile, la scarsa attitudine al dialogo politico (anticamera dell'appartenza sindacale) e la perenne mancanza di tempo:

---

<sup>10</sup> Occorre precisare che su tale versante, i vertici aziendali contribuiscono alla diffusione di questo clima di disinteresse e scarso investimento personale. Non si rilevano iniziative collettive (attraverso incontri periodici o campagne informative per i dipendenti) finalizzate espressamente alla crescita della coesione interna. Le comunicazioni periodiche, tramite mail e bacheche cartacee di reparto, si limitano alla condivisione di informazioni relative alla suddivisione dei compiti e all'aggiornamento dei turni di lavoro. Risulta debole, in breve, una relazione tra management e addetti di postazione volta alla condivisione dei risultati raggiunti e degli obiettivi da raggiungere.

<sup>11</sup> Sull'assenza di programmi volti ad introdurre forme di telelavoro, andrebbero ulteriormente approfondite le ragioni che hanno condotto i vertici aziendali a non prendere strategicamente in considerazione tale possibilità. Anche perché l'azienda in questione presenta – si potrebbe dire in modo idealtipico – tutte le caratteristiche (produzione di servizi avanzati offerti a distanza, uso esclusivo di documenti elettronici, gestione di archivi digitalizzati) funzionali all'introduzione di segmenti di lavoro a distanza.

Noi in passato le abbiamo tentate tutte. Pensa una volta siamo riusciti a coinvolgere durante una riunione aziendale una dirigente donna della CGIL, appartenente al direttivo regionale, proprio per accendere l'interesse del gentil sesso. La cosa lì per lì ha funzionato, non so forse era semplice curiosità o che so, c'erano ancora diverse persone in attesa del rinnovo contrattuale, ma quel giorno molte ragazze, molte madri erano presenti. Il guaio è che dopo siamo ritornati indietro, ai soliti quattro gatti. Come ti hanno confermato altri colleghi, non sono interessate a queste cose, si agitano confusamente solo quando è in discussione il posto di lavoro. E poi dicono di non avere mai tempo, quando finisce il turno sono le prime a lanciarsi nelle macchine per andare via (Addetto postazione, RSU CGIL, 34 anni, intervista n. 1).

Il non avere tempo da dedicare agli incontri – spesso organizzati dopo un turno – è il fattore chiave richiamato anche dalle dirette interessate. Si manifesta così un circolo vizioso. Gli impegni familiari e di cura, sommati ai turni di lavoro (con annessi i periodici straordinari richiesti), riempiono la giornata ed ostacolano strategie partecipative funzionali all'organizzazione di interessi collettivi. All'interno dell'azienda sembra così essersi affermata una strategia rappresentativa che, per metodi, obiettivi e modalità organizzative, ricalca un vecchio modello di rappresentanza industriale ford-taylorista (Sacco, 2013). In cui la dimensione lavorativa nel suo complesso è considerata un ambito connotato fondamentalmente al maschile, e in cui l'esperienza soggettiva delle dipendenti non trova nel discorso del sindacato le parole per dirsi. Un approccio che pure nella sua traduzione decentrata – nelle pieghe, cioè, della cosiddetta contrattazione di secondo livello – conserva un carattere discriminatorio in termini di genere. Se, come ampiamente dimostrato attraverso studi e ricerche nazionali e internazionali, c'è un nesso evidente tra la disponibilità all'innovazione organizzativa da parte dei datori di lavoro e la cultura e le richieste dei sindacati (Ambrosini 1996; Borghi e Rizza 2006; Gallino 2012), tali dinamiche assumeranno una crescente centralità nel futuro dibattito sulle politiche di conciliazione aziendale. Per il momento, ritornando al caso che qui interessa, la lezione più significativa che è possibile trarre da queste evidenze è che si palesa una realtà aziendale non coesa, dove l'unico agente di regolazione dei rapporti di lavoro viene ad essere l'impresa stessa. Non solo gli obiettivi e le strategie, ma le scelte organizzative e di gestione del personale a livello micro (turni, gruppi di lavoro, formazione, servizi, ecc.) hanno uno statuto esogeno, sono cioè espresse dalle direzioni aziendali e acquisite come un dato predeterminato dai destinatari.

La scarsa e frammentata partecipazione femminile alle attività sindacali non può non essere ricondotta, poi, alla sporadica attenzione che molte dipendenti mostrano per i contenuti specifici del loro lavoro, sia per ciò che investe le mansioni che quotidianamente svolgono che per le caratteristiche della cornice aziendale che le accoglie. Durante le testimonianze raccolte, emergeva con sempre più chiarezza che la maggioranza delle dipendenti nutre uno scarso interesse per la propria azienda, i suoi obiettivi, il suo stato di salute. Un'ulteriore prova di tale atteggiamento la si desume dal grado di coinvolgimento e consapevolezza mostrato per la storia recente della compagine aziendale. Si è riscontrata una disattenzione diffusa per tutta una serie di eventi che nel corso degli ultimi anni hanno contrassegnato la traiettoria occupazionale e organizzativa dello stabilimento. Se era lecito attendersi l'assenza di una "cultura della rivendicazione", merita interesse il fatto che non si rinvenga una pur debole "cultura della gestione", capace di confrontarsi con i problemi dell'impresa e della sua organizzazione. Quando il discorso poneva al centro, ad esempio, il periodo d'incertezza alimentato dalla ritardata conferma da parte dell'Enel dei contratti di esternalizzazione in corso – evento che risale al 2014 – anche le occupate più anziane hanno mostrato di possedere poche informazioni a riguardo. Oppure, la richiesta di opinioni in merito al contenzioso tra azienda e Regione del 2008 continuava a suscitare una bassa tensione politica ed emotiva, e in alcuni casi assumeva un carattere di vero e proprio agnosticismo nei confronti di una vicenda di non secondaria importanza<sup>12</sup>. In ultimo, se la recente decisione dei vertici aziendali di fuoriuscire dalla Confindustria regionale era piuttosto nota e discussa dai principali mezzi di informazione presenti in provincia, intorno alle cause di tale rottura si è registrata nuovamente una scarsa conoscenza dei fatti.

A tale riguardo è emersa, ancora una volta, una marcata differenza di genere. Gli uomini sono apparsi più a loro agio durante la ricostruzione degli eventi sopraccitati, ricordando regole, attori, poste in gioco ed esiti in manie-

<sup>12</sup> Nel corso del 2008 in Regione è stata presentata un'interrogazione urgente, da parte di un consigliere del gruppo misto Popolari Uniti, sulle modalità di licenziamento e reclutamento del personale da parte dell'azienda.

ra piuttosto particolareggiata. Mostrando con ciò un senso di appartenenza e una, seppure tacita, volontà di contribuire al miglioramento dei risultati dell'impresa. Ciò potrebbe essere attribuito a una maggiore densità degli spazi di socializzazione tra i dipendenti, considerando sia l'impegno più pronunciato in termini di partecipazione sindacale, sia la frequenza delle interazioni informali dentro e fuori il perimetro lavorativo. In breve, si tratta di una consapevolezza che si alimenta e si rafforza attraverso lo scambio quotidiano di informazioni relative al posizionamento strategico dell'azienda e alle scelte del management.

## LE POLITICHE AZIENDALI IN MATERIA DI CONCILIAZIONE

Le più recenti forme di sperimentazione aziendale nel variegato campo delle politiche per la flessibilità e la conciliazione dovrebbero sovrapporsi virtuosamente a una cornice di diritti e spazi di libertà già acquisiti. Il contratto metalmeccanico, attraverso cui sono inquadrati le maestranze, assicura una serie di diritti. Si tratta di strumenti che hanno segnato l'evoluzione delle relazioni industriali e che formalmente dovrebbero assicurare forme minime di civiltà industriale. Il più importante, almeno nella cornice della presente analisi, è il congedo di maternità, uno dei dispositivi di politica familiare più antichi. In questo caso, non è banale ricordarlo, si applicano le norme previste dalla legge e cioè quelle legate all'astensione obbligatoria. Le testimonianze raccolte mostrano, però, evidenti criticità anche su tale versante. La richiesta del congedo di maternità, concesso nel rispetto degli accordi contrattuali sanciti a livello nazionale, sembra implicare una forma di disinvestimento dell'azienda sul richiedente. Nove delle dieci dipendenti intervistate affermano che la richiesta ha rappresentato uno spartiacque nella loro quotidiana esperienza lavorativa, privandole di opportunità di carriera e ponendole in una situazione non facile:

*Sembra che ti stanno facendo un piacere, che ti regalano i soldi per startene a casa. Voglio dire però che pure i colleghi non ti aiutano, fai finta di niente ma le voci girano e ti fanno capire come la pensano. Non ti dico poi i sorrisetti quando una va in maternità poco dopo l'assunzione con il contratto indeterminato, ma io penso sia una cosa normale che dopo una certa sicurezza provi a pensare alla tua vita (Addetta postazione, 41 anni, intervista n. 4).*

Le sole due intervistate con contratto triennale che hanno richiesto il congedo di maternità non sono state assunte a tempo indeterminato, mentre tutte le dipendenti inquadrati in uno schema più garantista hanno evidenziato un sensibile peggioramento delle condizioni di lavoro e la preclusione a posizioni professionali superiori.

*Sai, dopo sette-otto anni in azienda, ho cercato di capire come diventare supervisore. È un lavoro meno stressante e ripetitivo, guadagni qualcosa in più e sei più libera nella gestione dei turni settimanali. Non mi avevano promesso nulla, ma alcuni dirigenti mi hanno fatto intendere che c'erano delle buone possibilità, si fidavano di me. Dopo la maternità mi salutavano a malapena e ora non mi accettano nemmeno le semplici richieste per i cambio turni (Addetta postazione, 36 anni, intervista n. 26).*

Anche in questo caso la maternità è percepita come un costo che va ad appesantire il bilancio della struttura, comportando un aggravio in termini di riorganizzazione interna derivante dalla fruizione da parte della neomadre di periodi di congedo, dalle ripetute assenze o dalle frequenti richieste di permesso.

È all'interno di un quadro di per sé già piuttosto problematico che si innestano nuove e più complesse forme regolative di livello nazionale (facilitazioni fiscali) e politiche aziendali per la conciliazione. E lo studio di queste ultime non può prescindere da una profonda conoscenza del grado di efficacia attribuibile alle prime conquiste in materia. Non è difficile ipotizzare che all'interno di contesti sociali e produttivi più attrezzati, sia in termini di modernizzazione sociale che di cultura manageriale, i nuovi strumenti possano trovare un retroterra istituzionale più favorevole, in grado di valorizzare il loro potenziale innovativo. Dove, invece, continuano ad essere posti in discussione istituti e regole ritenute fondanti per una moderna industria (congedo di maternità, principio della competenza nella distribuzione delle responsabilità, riconoscimento del lavoro oltre la dimensione di genere) l'introduzione di strumenti e servizi posti in essere a livello territoriale tende a produrre complessi circoli viziosi di non facile lettura.

Tra 2014 e il 2015, grazie all'accordo siglato da Fim, Fiom, Uilm e Fismic, in azienda è stato sperimentato il congedo parentale a ore. Uno strumento portato alla ribalta dai mezzi di comunicazione e dalle stesse casse di risonanza aziendale e sindacali. Si è parlato di un accordo rivoluzionario in una regione che presenta elevati tassi di abbandono del posto di lavoro per ragioni familiari. D'altra parte, in termini fattuali, le richieste inoltrate per ottenere il congedo parentale, tra il 2015 e il 2016, sono state tre e lo strumento non sembra avere innescato una diversa concezione del lavoro e dei bisogni dei dipendenti.

Un altro degli interventi realizzato dai vertici aziendali, nel campo delle politiche per la conciliazione, coincide con l'introduzione di un asilo nido nello spazio lavorativo. L'esigenza questa volta non è maturata in sede di contrattazione decentrata. L'asilo, finanziato nel 2012 dai vertici aziendali, può ospitare circa trenta bambini, è gestito da una sola educatrice e dovrebbe facilitare i genitori nella gestione del turno mattutino. La decisione, anche in questo caso, ha avuto una forte risonanza a livello locale, i principali quotidiani provinciali e regionali hanno dedicato uno spazio notevole all'iniziativa e alle sue possibili implicazioni imitative. In molti casi sono stati stressati i potenziali aspetti innovativi dell'esperienza e, più in generale, l'emergere di una nuova cultura di impresa attenta ai bisogni delle donne lavoratrici. Mentre, il consenso suscitato in azienda è stato basso, sia in relazione al supporto concreto offerto ai/alle dipendenti, sia rispetto alle modalità decisionali che hanno condotto alla sua introduzione e organizzazione.

Non siamo state coinvolte nella cosa, un po' di tempo prima ci hanno comunicato la decisione e a tutti i dipendenti è arrivata una mail con gli orari di apertura e chiusura dell'asilo nido. All'inizio c'è stata curiosità, poi quello che vediamo è uno stanzone con dei giochini abbandonato a se stesso (Addetta postazione, 34 anni, intervista n. 11).

Qui fa freddo, e molte volte i riscaldamenti non funzionavano bene. Quasi nessuno usa l'asilo, ti deve capitare proprio un problema serio. Io lascio mia figlia ai suoceri e sto tranquilla. Onestamente preferivo un piccolo aumento di stipendio (Addetta postazione, 37 anni, intervista n. 19).

L'ultimo stralcio pone un problema difficilmente eludibile: quanto poco l'asilo nido aziendale sia ritenuto dai dipendenti un supporto concreto nella gestione dei loro impegni lavorativi e familiari. Nel contesto indagato le strategie ritenute più sicure ed efficaci – considerando la funzionalità e qualità del servizio offerto – sono quelle in grado di valorizzare il potenziale supporto delle reti parentali. E tale propensione, oltre a poter essere ricondotta al prevalere di una visione tradizionale nella gestione delle pratiche di conciliazione<sup>13</sup>, deve in prima istanza essere compresa alla luce del fatto che le scelte (eteronome) che hanno condotto all'introduzione dell'asilo e le sue concrete modalità di gestione e fruizione (rigide) non delineano un caso classico di innovazione organizzativa. Esso, piuttosto, appare più legato al desiderio di legittimazione che al perseguimento di risultati efficienti.

La nostra è una realtà moderna, attenta ai bisogni dei dipendenti, e le assicuro che in questo contesto siamo un'anomalia positiva. Abbiamo una buona reputazione non solo in regione e le cose che stiamo facendo in campo sociale lo dimostrano. Non parlo della produttività, della capacità competitiva o del fatturato annuale, che certo sono cose importanti, ma dell'attenzione verso i lavoratori e le loro famiglie (Dirigente aziendale, Area Risorse Umane).

In effetti non posso dire che l'asilo sia un caso di successo, sa dalle nostre parti ci vuole un po' di tempo per cogliere questo tipo di novità. Molte volte il luogo non è così importante, ci si sente sereni quando i bambini restano con i nonni o altri familiari. Dobbiamo imparare a riconoscere le professionalità in questo settore, la cura in Italia resta affare privato. La strada però credo sia quella giusta (Dirigente sindacale UIL Basilicata).

<sup>13</sup> Non sono poche le testimonianze raccolte in azienda, ad esempio da parte di giovani laureate – in cui si palesa la presenza di un radicato polo attrattivo sul piano culturale. Il lavoro continua a rappresentare nella costruzione biografica delle interessate, se non una dimensione marginale, comunque un'area che deve sottostare ad altri imperativi realizzativi. In primo luogo, la costruzione di una famiglia continua ad occupare un posto centrale. Un *milieu* socio-culturale, un ordine cognitivo e normativo, che condiziona gli stessi comportamenti degli attori imprenditoriali, che sembrano condividere le medesime categorie e convenzioni.

Resta il fatto che dal punto di vista formale il management ha scelto di dotarsi, in modo unilaterale, di uno strumento di welfare autonomo rispetto a quelli ordinari previsti dal sistema di protezione sociale; cogliendo inoltre un'opportunità di finanziamento regionale nel ciclo programmatico dei Fondi Strutturali 2007-2013. Essa sarà quindi conteggiata nelle statistiche relative al grado di diffusione di servizi integrativi aziendali presenti in Italia e in Basilicata. In termini sostanziali, però, l'analisi pone in evidenza lo scarso impatto che tale decisione ha avuto sia sulla produttività del lavoro – soprattutto del personale femminile – che sul miglioramento delle condizioni di vita di tutti i dipendenti.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Le evidenze raccolte attraverso lo studio di caso tendono a confermare l'ipotesi posta alla base della ricerca, o comunque forniscono una serie di indizi sulla sua possibile tenuta. Nel Mezzogiorno d'Italia un insieme di peculiarità sociali e culturali continuano a sostenere un modello di organizzazione produttiva poco sensibile alla parità di genere e scarsamente orientato alla costruzione e all'attuazione di interventi funzionali alla crescita qualitativa del lavoro delle donne. Quanto sia difficile ottenere per una dipendente di una grande azienda meridionale un congedo di maternità, e quali implicazioni tale richiesta sottende, mostra in modo chiaro la centralità e l'incisività di altre regole non scritte (D'Aloisio 2003). Una tendenza che, oltre a riprodursi in termini economici e sociali in un tessuto di piccole e micro imprese, mostra un certo radicamento anche all'interno di contesti aziendali medio-grandi. Dei contesti in cui la diffusione di retoriche volte a legittimare l'impegno delle organizzazioni private contro forme discriminatorie sui luoghi di lavoro offusca il reale impatto sul piano dell'innovazione sociale di tali iniziative.

Seppure in ritardo, nelle regioni meridionali si diffondono politiche aziendali in materia di conciliazione vita-lavoro (Treu 2013; Agostini, Ascoli 2014). Pur in presenza di una bassa domanda e anche desiderabilità di tali strumenti, i dati sono piuttosto chiari e denotano un percorso di transizione di rilievo anche nelle modalità di gestione del personale e sul versante della qualità del lavoro (Pavolini, Carrera 2013). D'altra parte, analisi realizzate all'interno delle aziende, volte a una più profonda comprensione delle relazioni di lavoro, mostrano che l'offerta di servizi integrativi non sempre coincide con una organizzazione produttiva rispettosa delle differenze di genere e attenta alle esigenze dei lavoratori. Anzi, la realtà posta sotto osservazione mostra come delle moderne forme welfaristiche, introdotte dall'attore imprenditoriale, o comunque da esso accettate in sede di contrattazione decentrata, possono convivere con un regime regolativo poco sensibile al benessere dei lavoratori/delle lavoratrici e, in più generale, ai loro bisogni. In questo senso nello studio di caso si rinvergono aspetti organizzativi riconducibili al modello genericamente definibile come taylorista che coinvivono, complessificano e si adattano alle contemporanee spinte verso stili manageriali e gestione della forza lavoro che si ispirano a modelli di produzione *lean*. Le facilitazioni offerte dal quadro normativo italiano, se si considerano gli sgravi fiscali concessi e il ventaglio di opportunità di finanziamento pubblico, possono effettivamente influenzare le scelte di medie e grandi imprese nei percorsi di reclutamento, ma non necessariamente incidono su di una determinata cultura manageriale. L'introduzione di pacchetti di servizi più strutturati (asili, convenzioni, congedi parentali, flessibilizzazione degli orari di lavoro) se da un lato indicano un possibile movimento del tessuto produttivo verso strategie competitive incentrate sulla qualità e il benessere dei lavoratori, dall'altro non dimostrano la loro piena efficacia.

L'utilità di un sistema di welfare aziendale deve essere intesa e interpretata alla luce di analisi particolareggiate in grado di porre in rilievo le concrete modalità di erogazione di tali servizi e le dinamiche istituzionali e relazionali che li sostengono. Mettendo a fuoco il significato che le aziende e i dipendenti attribuiscono a questi dispositivi. L'obiettivo di una realtà imprenditoriale, nell'attuare questo tipo di iniziative, non sempre è riducibile alla volontà di migliorare il benessere dei lavoratori/delle lavoratrici e il clima interno. L'opportunità di valorizzare una possibilità esterna di finanziamento, nel campo delle politiche economiche e fiscali, l'esigenza di consolidare un'immagine moderna dell'attività produttiva o, ancora, la riconferma di un approccio paternalistico del datore di lavoro possono rappresentare ragioni altrettanto razionali nelle strategie competitive dei vertici aziendali.

D'altronde, è attraverso la comprensione degli orientamenti e le forme di razionalità degli attori economici che si rende possibile una più profonda interpretazione dell'impresa come costruito sociale (De Vivo 2017). E ciò con-

duce, in ultimo, alla centralità da assegnare agli effetti societari e ai percorsi di modernizzazione locale, ovvero ai fattori esogeni derivanti dalla collocazione dell'impresa in un determinato contesto territoriale.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agostini C., Ascoli U. (2014), *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in «Politiche Sociali», 2: 263-279.
- Ambrosini, M. (1996), *L'impresa della partecipazione. La ricerca della collaborazione dei lavoratori tra politiche aziendali e istituzioni sociali*, Milano: Franco Angeli.
- Balbo, L. (2007), *Studi di genere, politiche di pari opportunità. Prospettive, percorsi, parole chiave*, «Alss», 1: 183-188.
- Borghi, V., Rizza, R. (2006), *L'organizzazione sociale del lavoro*, Milano: Bruno Mondadori.
- Bourdieu, P. (1998), *Il dominio maschile*, Milano: Feltrinelli.
- Bruni, A., Gherardi, S., Poggio, B. (2000), *All'ombra della maschilità. Storie di genere e di imprese*, Milano: Guerini e Associati.
- Cerese F.P. (a cura di) (2005), *Lo sviluppo possibile. Esiti e prospettive dei Patti Territoriali in quattro regioni meridionali*, Franco Angeli, Milano.
- Ciarini A., Lucciarini S. (2015), *Il welfare aziendale in Italia*, in «Sociologia del lavoro», 139: 43-55.
- D'Aloisio F. (2003), *Donne in tuta amaranto. Trasformazione del lavoro e mutamento culturale alla Fiat-Sata di Melfi*, Roma: Guerini e Associati.
- den Dulk, L. (2001), *Work-Family Arrangements in Organisations. A cross-national study in the Netherlands, Italy, The United Kingdom and Sweden*, Amsterdam: Rozenberg Publishers.
- De Vivo, P. (1997), *Sviluppo locale e Mezzogiorno. Piccola impresa, territorio e azione pubblica*, Milano: Franco Angeli.
- De Vivo, P., Ciccone, B. (a cura di) (2010), *A chi serve il sindacato? I bisogni, le richieste e le aspettative dei lavoratori nella società che si trasforma*, Milano: Franco Angeli.
- De Vivo P., Sacco, E. (2015), *La manifattura meridionale. Cambiamenti e strategie di resistenza*, in «Sociologia del Lavoro», 139: 135-151.
- De Vivo P. (2017), *L'impresa come istituzione sociale*, Bologna: il Mulino.
- Dinubila E. (2017), *Produzione a ciclo continuo. Modalità di lavoro e trasmissione del sapere in una fabbrica post-fordista*, «Cambio», 14: 77-96.
- Esping-Andersen, G. (2005), *Le nuove sfide per le politiche sociali del XXI secolo. Famiglia, economia e rischi sociali dal fordismo all'economia dei servizi*, in «Stato e mercato», 74: 181-206.
- Esping-Andersen, G. (2011), *La rivoluzione incompiuta. Donne, famiglie, welfare*, Bologna: il Mulino.
- Ferrera, M. (2008), *Il fattore D*, Milano: Mondadori.
- Fortunato V., Palidda R. (a cura di) (2012), *I call center in Italia. Lavoro e organizzazione tra retoriche e realtà*, Roma: Carocci.
- Fortunato V. (2015), *Organizzazione e regolazione del lavoro nelle piccole imprese calabresi*, in «Sociologia del lavoro», 139: 57-70.
- Gallino, L. (2008), *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari: Laterza.
- Gallino, L. (2012), *La lotta di classe dopo la lotta di classe*, Roma-Bari: Laterza.
- Gherardi, S. (1998), *Il genere e le organizzazioni*, Milano: Cortina.
- Goldin, C. (2004), *From the Valley to the Summit: The Quiet Revolution in Women's Work*, in «NBER Working Paper», 10335.
- Naldini, M. (2014), *Politiche e pratiche: i confini di genere della cura*, in «Rassegna italiana di sociologia», 3: 439-463.
- Pavolini E., Carrera F. (2013), «I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative», in Pavolini E., Mirabile M.L., Ascoli U., a cura di, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna: il Mulino.



- Poggio B. (2018), *Altre storie. Voci e temi emergenti nei primi dieci anni di Sociologia del lavoro*, in «Sociologia del lavoro», 149: 58-71.
- Reyneri, E., Scherer, S. (2008), *Com'è cresciuta l'occupazione femminile in Italia: fattori strutturali e culturali a confronto*, in «Stato e mercato», 2: 183-216.
- Rizza, R., Sansavini, M. (2010), *Donne e lavoro: rappresentazioni del femminile e conseguenze in termini di politiche di «work-life balance»*, in «Rivista italiana di Sociologia», 1: 5-31.
- Sacco, E. (2013), "Il sindacalismo italiano tra gli anni cinquanta e settanta". In M. La Rosa e U. Pallareti (a cura di), *Lavoro e ricerca sociologica. Un confronto fra giovani ricercatori italiani*, in *Sociologia del lavoro*, Milano: Franco Angeli.
- Saraceno, C. (2003), *La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti*, in «Polis», 2: 199-228.
- Strauss, G. (2006), *Worker Participation. Some Under-Considered Issues*, in «Industrial Relations Journal», 4: 778-803.
- Treu T. (2013), *Welfare aziendale*, Roma: Ipsos.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.